



Lucelena Ferreira

MANUAL

antimachismo

Como enfrentar agressões de gênero
no ambiente profissional

Brasília

2022

SENADO FEDERAL



Mesa Diretora do Senado Federal

Biênio 2021–2022

Senador Rodrigo Pacheco

Presidente

Senador Veneziano Vital do Rêgo

Primeiro-Vice-Presidente

Senador Romário

Segundo-Vice-Presidente

Senador Irajá

Primeiro-Secretário

Senador Elmano Férrer

Segundo-Secretário

Senador Rogério Carvalho

Terceiro-Secretário

Senador Weverton Rocha

Quarto-Secretário

Senador Jorginho Mello

Primeiro Suplente

Senador Luiz Carlos do Carmo

Segundo Suplente

Senadora Eliziane Gama

Terceiro Suplente

Senador Zequinha Marinho

Quarto Suplente

Senadora Leila Barros

Procuradora Especial da Mulher do Senado

Ilana Trombka

Diretora-Geral

Gustavo A. Sabóia Vieira

Secretário-Geral da Mesa

Lucelena Ferreira

MANUAL

antimachismo

Como enfrentar agressões de gênero
no ambiente profissional

Brasília

2022

SENADO FEDERAL



Revisão

Beatriz Hilário, Guilherme Ukyo Nakayama, Isabella Mota, Luana Aguiar,
Marco Aurélio Couto, Mariellen Potter e Rebeca Siqueira

Capa

Filipe Modesto e Rodrigo Ribeiro

Projeto gráfico e diagramação

Eduardo Franco

Colaboração

Marianna Graf e Nely Graça

Ilustrações

Filipe Modesto

Impressão

Secretaria de Editoração e Publicações

© Senado Federal, 2022

Praça dos Três Poderes s/nº – Brasília – DF – CEP 70165-900

Todos os direitos reservados

Ferreira, Lucelena.

Manual antimachismo : como enfrentar agressões de gênero no ambiente
profissional / Lucelena Ferreira. — Brasília : Senado Federal, 2022.

124 p.

ISBN: 978-65-5676-291-3

1. Machismo, prevenção, Brasil, manual. 2. Relações de gênero, Brasil. 3. Re-
lações de trabalho, Brasil. I. Título.

CDD 363.4

SUMÁRIO

Prefácio | 7

Senadora Leila Barros

Prefácio | 9

Ilana Trombka

Introdução | 11

1. Duplo padrão de julgamento | 19

2. Mansplaining | 33

3. Manterrupting | 41

4. Piadas, chistes e outras falas machistas | 51

5. Objetificação | 83

6. Negging | 95

7. O machocrata | 101

8. Bropropriating | 109

Conclusão | 121

PREFÁCIO

Senadora Leila Barros
Procuradora Especial da Mulher do Senado

Este livro é muito especial para mim, na condição de procuradora Especial da Mulher do Senado. A divulgação de informação prática, de fácil comunicação e de relevância para as mulheres esteve à frente de importantes iniciativas editoriais que tomamos ao editar publicações com foco na participação feminina na política, na promoção da saúde das mulheres e no combate à violência de gênero.

Nada mais afinado com esse espírito de promover a informação correta, útil e prática que este *Manual Antimachismo*, de Lucelena Ferreira, que tem a ambição e capacidade de mudar nosso modo de ver, julgar e agir, além de nos dar a sensação viva de que todas – e todos – estamos aprendendo e ensinando, no que diz respeito a superar os obstáculos erigidos quando as mulheres ocupam espaços de poder antes exclusivamente masculinos.

A política é um bom exemplo desses ambientes em que a presença masculina foi “naturalizada”. A cultura política dominante acolhe, facilita e estimula a permanência e o crescimento dos homens – independentemente de ideologia –, mas repele e prejudica a participação, a colaboração e a contribuição das mulheres para o próprio país. Quem perde é o Brasil como um todo, não apenas nós mulheres.

É preciso lembrar que a conquista do voto feminino aconteceu apenas em 1932, sem que isso significasse assegurar a presença de mulheres no Parlamento. Só em 1979, o Senado Federal conheceu sua primeira senadora. Eu própria, em 2018, fui a primeira mulher a ser eleita para o cargo de senadora no Distrito Federal.

Esses passos demorados têm a ver com o fato de que conquis-

tamos um direito, mas a expectativa era de que não o exercêssemos de fato ou de que sucumbíssemos àquilo que nesse livro se chama de “judô de gênero”. Em 2021, tivemos inclusive que aprovar uma lei contra a violência política de gênero, aquela violência que visa a desestimular a mulher de entrar na política, a dificultar sua permanência e a abreviar ou acelerar o fim de sua carreira.

Cada capítulo deste livro nos ensina a jogar o “judô de gênero”, um saber necessário para conhecer e sobreviver a golpes que sistematicamente são desferidos para nos inibir, abalar e desequilibrar em ambientes nos quais somos vistas como intrusas, como se o exercício da liderança, da condução e da administração fosse um esporte masculino e não um elemento da experiência humana que nos inclui, a todos e todas.

O “letramento” nas regras do jogo nos faz conhecer – mas, sobretudo, nos sugere como agir – quando somos expostas àquilo que aqui se explica aqui como sendo situações em se fazem presentes expressões de “duplo padrão de gênero”, “*mansplaining*”, “*maninterrupting*”, “piadas e falas machistas”, “objetificação”, “*negging*”, “machocratismo” e “*bropropriating*”.

É uma honra, um orgulho e não deixa de ser um susto ver como Lucelena Ferreira articula, com tanta felicidade, as narrativas episódicas que lhe foram feitas pelas nove pessoas que fomos suas interlocutoras – entre elas, minhas colegas de bancada Simone Tebet e Mara Gabrilli, assim como a diretora do Senado, Ilana Trombka – a grandes reflexões sobre inteligência emocional, feminismo e entendimento dos mecanismos de dominação masculina.

Por fim, é um alento ver que nossas experiências, vitoriosas ou não, não são invisíveis, não passam incógnitas e são muito significativas coletivamente para todas as mulheres.

PREFÁCIO

Ilana Trombka
Diretora-Geral do Senado

Em minha trajetória na condição de líder feminina, pude notar que o machismo é um fenômeno estrutural em grande escala e, ao mesmo tempo, microscópico; entranhado em nossas relações sociais, familiares e profissionais. Devemos usar uma lupa para verificar pequenos gestos, palavras e atitudes que denunciam o problema a partir do nível cotidiano. É na prática do dia a dia que iremos enfrentar a questão.

Poderíamos destrinchar centenas de números e estatísticas provando que as mulheres ganham menos que os homens ocupando as mesmas posições, que elas são menos comuns em cargos de liderança, ou que o trabalho delas é pouco valorizado no mundo corporativo. No setor público, por exemplo, apenas 5% das estatais têm mulheres no principal posto executivo.

Mas os dados são frios e não traduzem as situações cotidianas que as mulheres enfrentam. Não existe pesquisa que mostre tudo o que sentem e vivenciam as líderes e trabalhadoras no ambiente profissional. Diante de abusos, nem sempre elas sabem reagir e se colocar. Podem ter reações emocionais ou “engolir sapos” para sobreviver na jornada. De qualquer maneira, o poder feminino deve se impor e lutar contra injustiças.

O livro que se segue é um guia prático para combater o machismo de forma direta, no momento em que ele acontece, no exato instante em que palavras e expressões ofensivas expõem a estrutura de pensamento que oprime as mulheres e sustenta a sociedade machista.

Nada melhor que o depoimento de mulheres líderes narrando suas experiências e esclarecendo como é árdua a batalha por um lugar ao sol em pé de igualdade com os homens.

Manual Antimachismo: como enfrentar agressões de gênero no ambiente de trabalho, de Lucelena Ferreira, traz entrevistas com as senadoras Leila Barros, Simone Tebet e Mara Gabrilli. Além de Clara Marinho, reconhecida pela ONU como uma dos 100 afrodescendentes mais influentes do mundo em 2021; Danielle Alves, gestora na Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) desde 2018; Lydiane Silva, procuradora do Trabalho; e Thais Rosa, administradora de empresas. Em minha contribuição para esta publicação, falo sobre algo muito importante: a inclusão dos homens em tarefas domésticas. Na posição de gestora, incentivo e dou espaço aos meus subordinados, durante sua rotina de trabalho, para que eles tenham condições de cuidar dos filhos e participar ativamente na vida em família.

O propósito desta publicação é extrapolar a teoria e enfrentar objetivamente aquilo que chamamos de “machismo estrutural”.

O manual também trata do machismo direcionado às mulheres vítimas de preconceito interseccional. Mulheres negras e indígenas, que sofrem duplamente em função de gênero e raça, por exemplo. Espero que gostem e façam uma leitura estimulante! Algo que possa mudar sua visão a respeito das relações de gênero no ambiente profissional e ampliar as possibilidades de diálogo entre homens e mulheres.

INTRODUÇÃO

Como devemos agir diante de agressões machistas vivenciadas no cotidiano profissional? Essa é uma dúvida recorrente para muitas mulheres. Algumas acabam silenciando quando sofrem alguma violência de gênero, por não saberem como se defender. Com o passar do tempo, uma postura passiva nesse campo pode ter efeitos negativos para a saúde mental, autoestima e autoconfiança profissional. Situações de assédio, desrespeito e discriminação de gênero acionam gatilhos, mexem com os sentimentos e desafiam nossas competências socioemocionais. Por isso, é normal se sentir paralisada ou se entregar a um comportamento dominado pela emoção. Este livro pretende ser um guia educacional para você aprender a reagir com confiança e de forma estratégica ao se sentir desrespeitada, ampliando seu poder de influência e se tornando uma voz ativa na construção de um ambiente organizacional com equidade de gênero.

O machismo (tal como o racismo) é estrutural na nossa sociedade, ou seja, está na base da organização social, política e econômica, garantindo poder e privilégios aos homens. Sendo assim, não se supera o machismo individualmente, mas sim coletivamente, enquanto clas-

se. Os valores machistas permeiam instituições como família, igreja, empresas, partidos políticos etc. Estão presentes na socialização de mulheres e homens, sendo internalizados por ambos os sexos. Por isso, precisamos de eterna vigilância e constante desconstrução das nossas ideias e comportamentos.

Os homens brancos detêm os espaços de poder, de decisão e de prestígio. Basta um olhar mais atento para perceber quem ainda domina o cenário político, empresarial, jurídico, jornalístico, religioso etc. no nosso país. É impressionante, no século XXI, o quanto essa dominação masculina ainda é naturalizada em uma sociedade que tem mais mulheres do que homens e mais negros do que brancos.

O mercado de trabalho apresenta um sexismo institucionalizado. Sabe-se que, no mundo todo, as mulheres ganham menos do que os homens, nas mesmas funções e com a mesma formação. Os cargos de liderança ainda são ocupados majoritariamente por eles. Considerando as 250 maiores empresas do país, apenas sete são presididas por mulheres (Bain & Company/LinkedIn, 2021), ou seja: 3% do total. Se considerarmos mulheres negras, esse percentual cai para menos de 1%. No setor público, apenas 5% das estatais têm mulheres no principal posto executivo. Na política, a representatividade feminina é uma das mais baixas do mundo. O poder ainda está nas mãos dos homens brancos. Esse desequilíbrio entre homens e mulheres vem ganhando atenção no debate contemporâneo, com o fortalecimento do movimento feminista. No meio corporativo, a necessidade de trabalhar pela equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos conquista cada vez mais adeptos, inclusive por razões financeiras. Inúmeros estudos pelo mundo comprovam que organizações que têm mulheres na liderança alcançam maior desenvolvimento e lucratividade, entre outros benefícios.

Na vida profissional, mulheres enfrentam desafios extras por conta de seu gênero. No âmbito dos relacionamentos e da comunicação interpessoal, nem sempre o machismo no ambiente de trabalho é explícito. Muitas vezes, acontece de forma sutil. Às vezes, é tão velado que passa despercebido. Pode ser uma piada, um sorriso irônico, uma

insinuação... As microviolências sexistas que enfrentamos nas interações cotidianas podem, isoladamente, parecer inofensivas. Mas, em conjunto, operam para manter a desigualdade entre homens e mulheres, além de contribuírem para minar nossa autoestima e saúde mental.

Diante de agressões machistas no ambiente profissional, às vezes ficamos paralisadas, sem reação. Seja para evitar conflitos ou por receio de sermos classificadas de exageradas, frescas ou causadoras de problemas, silenciemos e engolimos sapo. Há mulheres que, por mais que sintam algum desconforto, nem percebem o quanto estão sendo desrespeitadas. Isso acontece porque a sociedade nos ensina a naturalizar determinados comportamentos masculinos abusivos. Muitos deles são tão repetidos que podem soar normais, quase inevitáveis. Mas não devem ser tolerados. No outro extremo, algumas vezes nos deixamos levar pela emoção e reagimos no calor do momento, o que abre espaço para que nos classifiquem como nervosas, histéricas, descontroladas e outros adjetivos que a cultura machista reserva às mulheres... Por isso precisamos estar atentas, aprendendo a detectar situações de violência de gênero, assumindo o controle racional sobre a nossa resposta.

Para pensarmos sobre o machismo, precisamos considerá-lo em uma perspectiva interseccional, levando em conta que mulheres não formam um grupo homogêneo. Algumas de nós estão sujeitas a um cruzamento de opressões. Em nossa sociedade, as mulheres negras ou indígenas enfrentam violências distintas daquelas vividas por uma mulher branca, porque sofrem um entrelaçamento de preconceitos de gênero e de raça/etnia. Como se sabe, a branquitude garante diversos privilégios. As mulheres de camadas sociais economicamente desfavorecidas enfrentam também o preconceito de classe e, de forma geral, são mais vulneráveis à violência do patriarcado do que as que pertencem à elite econômica. As mulheres com deficiência enfrentam machismo e capacitismo. O movimento feminista precisa conhecer e abarcar a realidade, as necessidades e demandas de todas as mulheres.

Neste livro, pretendemos ajudá-la a identificar e nomear alguns tipos de violência de gênero frequentes nas relações de trabalho.

Além disso, vamos refletir sobre estratégias de enfrentamento que a ajudem a reagir de maneira produtiva ao se sentir desrespeitada, reforçando um ambiente de respeito às mulheres e de valorização da nossa voz. Claro que não há uma receita única, porque as situações e pessoas envolvidas são diferentes. Um comentário sexista vindo de um chefe pode exigir uma resposta diferente da que daríamos a um colega ou subordinado. A hierarquia mais alta do agressor traz riscos específicos, como o de sanções ou mesmo demissão, que precisam ser considerados. Além disso, você pode estar diante de uma cultura organizacional que se posicione firmemente contra o machismo ou não. Também precisa ser levada em conta a sua personalidade, a intenção do interlocutor, o local da agressão (alguém mais presenciou?), o fato de haver mais mulheres na equipe ou não etc. São muitas variáveis. Por isso, necessitamos de um vasto repertório de respostas possíveis, para podermos avaliar e escolher a melhor estratégia de ação, adaptando-a para a situação específica em que a agressão aconteceu.

Entrar em contato com exemplos inspiradores de outras mulheres é um caminho potente para isso. Para o nosso Manual Antimachismo, entrevistamos líderes bem-sucedidas em suas carreiras no setor público, que contaram um pouco de sua experiência com o machismo na vida profissional: como isso as afetou, que situações vivenciaram e como fizeram para superar. Conheça um pouco sobre cada uma delas (em ordem alfabética):

Clara Marinho: foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas como um dos 100 afrodescendentes mais influentes do mundo em 2021, por sua atuação voltada para o combate às desigualdades de raça e gênero no país, tanto na Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial quanto no Ministério da Economia.

Danielle Alves: gestora na Universidade Corporativa do Banco do Brasil desde 2018. Acumula experiência na área de gestão de pessoas também no setor privado, sempre com ênfase no desenvolvimento

de lideranças. É graduada e mestra em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília.

Ilana Trombka: diretora-geral do Senado Federal desde 2015. É mestra em Comunicação Social e, atualmente, cursa o doutorado em Políticas Públicas. Foi chefe da Assistência Parlamentar do Ministério da Integração Nacional. É cofundadora do Grupo Mulheres do Brasil, seção Distrito Federal.

Leila Barros: senadora da República, foi eleita Procuradora Especial da Mulher para o biênio 2021-2023. Foi Secretária de Esporte e Lazer pelo Distrito Federal. Integrou a seleção brasileira de vôlei por dezoito anos, sendo medalhista olímpica. Nas eleições de 2022, foi candidata ao governo do Distrito Federal.

Lydiane Silva: procuradora do Trabalho, vice-presidente da Associação Nacional dos Procuradores e das Procuradoras do Trabalho (ANPT) desde maio de 2020. Ingressou no Ministério Público do Trabalho em 2014 e está vinculada à Procuradoria do Trabalho na Bahia.

Mara Gabrielli: senadora da República, psicóloga e publicitária. Fundou o Instituto Mara Gabrielli, voltado para a inclusão e autonomia de pessoas com deficiência. Integra o comitê sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, da ONU. Foi candidata à Vice-Presidência da República em 2022.

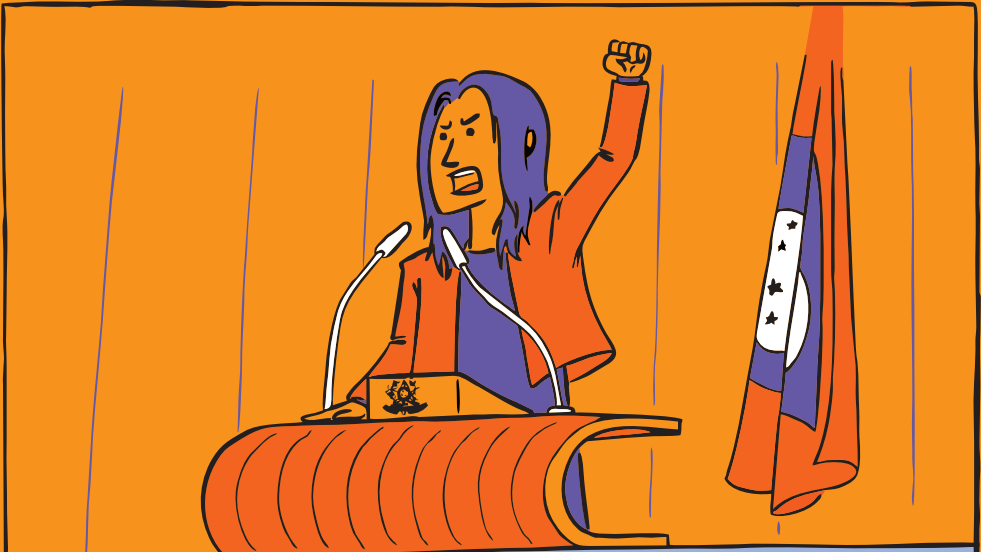
Simone Tebet: senadora da República, ex-líder da Bancada Feminina no Congresso Nacional. É advogada e professora de Direito. Foi candidata à Presidência da República nas eleições de 2022, formando, ao lado de Mara Gabrielli, a primeira chapa composta apenas por mulheres da história do país.

Thais Rosa: administradora de empresas, pós-graduada em Gerencia-

mento de Projetos. É professora na área de Educação Executiva da Fundação Getúlio Vargas. Ingressou recentemente na Polícia Federal, atuando nas áreas de planejamento de operações e análise financeira.

Para nos ajudar a teorizar sobre o tema, conversei também com **Georgia Bartolo**, especialista em gênero e liderança, autora e educadora organizacional. Nos últimos quinze anos, Georgia vem atuando em prol da equidade de gênero em grandes empresas e junto ao Ministério Público, tendo sido, ainda, consultora da ONU Mulheres e colunista do jornal O Globo.

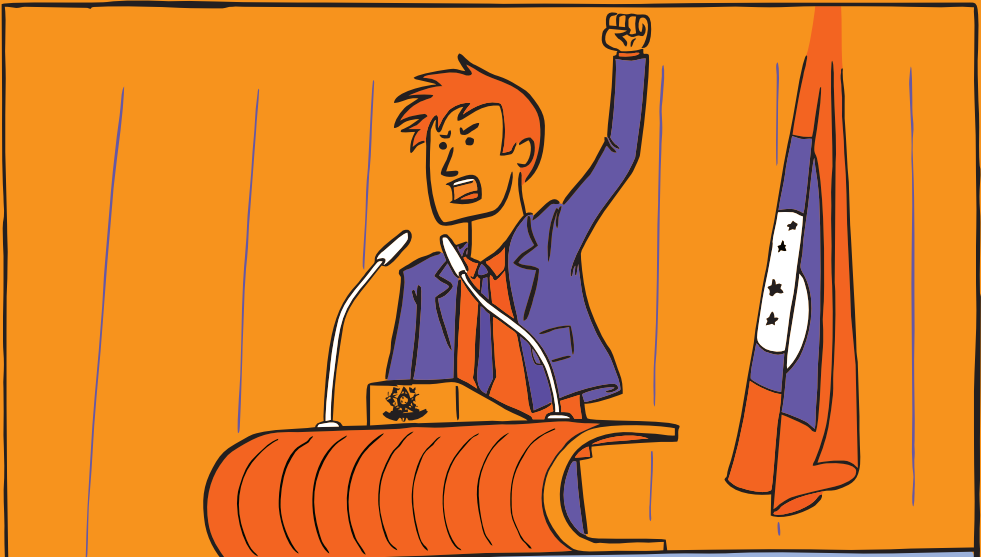
Provavelmente, ao ler sobre as vivências que nossas entrevistadas compartilharam, você vai se identificar e perceber que já passou por muita coisa parecida. Um dos ganhos de escutar outras mulheres sobre esse assunto é compreender que não se trata de um problema seu, individual, mas sim coletivo. E nós podemos e devemos lutar juntas, de mãos dadas, ouvindo umas às outras. Desejamos que este livro ajude você a se fortalecer como mulher e como profissional, aumentando sua empatia e a aliança com outras mulheres.



AGRESSIVA!

DESEQUILIBRADA!

NERVOSA!!



LÍDER!!

SEGURO!

ASSERTIVO!!



1. DUPLO PADRÃO DE JULGAMENTO

Um obstáculo de gênero que as mulheres enfrentam no meio profissional é o chamado duplo padrão de julgamento, em que uma mesma característica pessoal é julgada de forma positiva nos homens e negativa nas mulheres. Um exemplo: executivos ambiciosos despertam admiração e recebem os aplausos da sociedade. Executivas com o mesmo perfil não são igualmente louvadas: afinal, como fica a sua dedicação à família, aos filhos? Homens que falam sobre suas realizações profissionais são vistos como bem-sucedidos. Quando fazemos o mesmo, somos vistas como metidas ou exibidas. Espera-se que mulheres sejam modestas e humildes. Em suas carreiras, profissionais mulheres sofrem diversos prejuízos por causa do duplo padrão de julgamento, sobretudo quando se desviam do comportamento esperado para o seu gênero.

A mulher é socializada para cuidar do outro, ser carinhosa, sensível, humilde, obediente. Somos educadas para falar pouco, de forma suave e gentil. Quem não se lembra da vilã de *A Pequena Sereia*, no clássico desenho da Disney, cantando para a heroína: “O homem abomina tagarelas. Garota caladinha ele adora. (...) Sabe quem é mais querida? É

a garota retraída. E só as bem quietinhas vão casar”. Os homens, em contrapartida, são educados para serem combativos, audaciosos, assertivos na comunicação. A socialização masculina tem como algumas de suas marcas a agressividade, o protagonismo, a independência. Assim, mulheres que transgridem as expectativas sociais estereotipadas sobre o “sexo frágil”, comportando-se e se expressando de forma decidida, assertiva, determinada, ousada, corajosa, tendem a despertar antipatia no ambiente de trabalho (e não só nele). Com frequência, são classificadas como mandonas, nervosas, chatas, desequilibradas, loucas, histéricas e outros adjetivos machistas que mulheres incisivas conhecem tão bem. Por outro lado, o mesmo comportamento nos homens é visto como autoconfiança, força, traço de liderança. Segundo a especialista em equidade de gênero Georgina Bartolo, um estudo de avaliação de performances em ambiente corporativo constatou que as mulheres recebem 66 vezes mais feedbacks relativos à necessidade de serem gentis do que os homens. Por isso, lembre-se: provavelmente, você não é mais “nervosa” do que seu chefe constantemente irritado e grosseiro, está apenas sendo julgada a partir de estereótipos de gênero. Como afirma Sheryl Sandberg, a COO (*Chief Operating Officer*) do Facebook:

Quando uma mulher se destaca no trabalho, os colegas de ambos os sexos vão dizer que ela até pode estar fazendo grandes coisas, mas “não é muito estimada por seus pares”. Provavelmente também dirão que é “agressiva demais”, “não sabe trabalhar em equipe”, é “muito política”, “não dá para confiar nela”, “é uma pessoa “difícil”. Pelo menos são as coisas que dizem sobre mim e sobre quase todas as mulheres em altos cargos que conheço. [...] Esperamos mais gentileza das mulheres e podemos nos zangar quando elas não atendem a essa expectativa. (*Faça Acontecer*, 2013, p. 59; 204)

COMO AGIR?

A gente se vê, então, num aparente beco sem saída: se nos comportamos segundo a cartilha machista, somos vistas como frágeis, sem pulso firme e não aptas a cargos de liderança. “Boazinha demais para liderar”, sabe como é? Se assumimos uma postura mais arrojada e enfática, geramos rejeição. Como andar nessa corda-bamba?

A jornalista americana Jessica Bennett nos ensina uma lição bastante útil:

Trata-se daquilo que a professora de direito Joan C. Williams denominou ‘judô de gênero’ – ou de conjugar comportamentos comunitários como simpatia, humor, empatia ou gentileza (a doçura) com agressividade ou ambição. Estudos mostram que funciona. Se você pensar nisso, a maior parte dos melhores líderes do mundo é mestre nessa arte: podem ser durões, mas também são conhecidos por seu carisma e humor. [...] Use a candura a seu favor – dominando a arte de ser legal e durona ao mesmo tempo. Embale suas exigências com doçura, mas faça suas exigências. Torne-se mestra em dar ordens ou pedir aquilo de que precisa em tom agradável. (*Clube da Luta Feminista*, Ed. Rocco, 2016, p. 148)

Ainda que cada pessoa tenha sua personalidade e um estilo de comportamento predominante, exercitar essa flexibilidade na comunicação, combinando características tidas como femininas com aquelas tidas como masculinas, pode ser uma ferramenta eficaz para ajudar mulheres a superar a barreira do duplo padrão de julgamento.

Um exemplo de situação em que podemos exercitar o judô de gênero é quando vamos pedir aumento. Nesse caso, o duplo padrão de julgamento coloca alguns desafios extras para as mulheres, já que se espera que não sejam individualistas e pensem mais no coletivo do que em si mesmas. Enquanto os homens são socialmente estimu-

lados a priorizar suas carreiras e projetos pessoais, somos educadas para nos dedicarmos, em primeiro lugar, ao bem-estar dos outros. Se recusamos este lugar de autossacrifício para partirmos em busca de nossos sonhos e objetivos pessoais e profissionais, somos vistas como egoístas. Nesse contexto, Hannah Bowles, professora de gênero e negociação na universidade de Harvard, ensina como ampliar nossas chances de sucesso em negociação salarial:

Primeiro, as mulheres precisam passar como pessoas agradáveis, preocupadas com os outros e “devidamente” femininas. Quando adotam uma abordagem mais instrumental (“É isso o que quero e mereço”), a reação dos outros é muito mais negativa. [...] Tenho aconselhado muitas mulheres a abrirem suas negociações explicando que sabem que as mulheres costumam receber menos do que os homens, e por isso vão negociar em vez de aceitar a proposta inicial. Com isso, elas já se colocam vinculadas a um grupo e não apenas em posição individual; de fato, estão negociando por todas as mulheres. E por mais bobo que pareça, os pronomes são importantes. Sempre que possível, as mulheres devem trocar o “eu” por “nós” e conjugar o verbo no plural. A reivindicação de uma mulher terá acolhida melhor se ela disser “Tivemos um ano ótimo”, em vez de “Tive um ano ótimo”. Mas só a abordagem coletiva não basta. Segundo a professora Bowles, a segunda coisa que as mulheres devem fazer é apresentar uma explicação legítima para a negociação. Os homens não precisam legitimar suas negociações; já se espera deles que batalhem. As mulheres, porém, precisam justificar suas reivindicações. Uma maneira é sugerir que foi por incentivo de alguém de um nível mais alto (“Meu gerente sugeriu que eu viesse conversar sobre minha remuneração”) ou citar os padrões vigentes no setor (“Pelo que entendo, os serviços que envolvem este nível de responsabilidade são remunerados na faixa tal”).

Mesmo assim, cada negociação é única, e as mulheres devem adaptar sua abordagem de acordo com a situação. Dizer ao atual empregador que outra empresa fez uma proposta é uma tática habitual, porém funciona mais para os homens do que para as mulheres. Admite-se que os homens estejam concentrados em suas próprias realizações, mas das mulheres espera-se lealdade. (apud SANDBERG, Sheryl. *Faça Acontecer*, 2013, p. 67)

Um clássico do machismo é tachar mulheres fortes e assertivas de nervosas, agressivas, emocionalmente descompensadas. Georgia Bartolo já vivenciou isso algumas vezes em sua carreira. Ela conta como se posiciona:

Já passei e ainda passo por isso quando preciso me comunicar de forma mais assertiva e direta. Reajo afirmando tratar-se de uma situação na qual não há tempo ou razão para maiores delongas. Costumo dizer: “Pessoal, é o seguinte, considerando o cenário atual.... Por isso, a necessidade desta minha assertividade e comunicação direta”. Este clássico é complicado para mim, um verdadeiro desafio: porque, ao me justificar, acredito que posso estar reforçando um estereótipo de que as mulheres devam ser gentis e modestas, mas por enquanto, ainda não encontrei outro caminho. Agradeço se você puder compartilhar uma boa estratégia comigo, porque até mesmo com o meu filho isso acontece. Ele me diz: “Está tudo bem, mamãe, você está brava? Ficou nervosa!!”.

Como os homens são criados para serem incisivos, ousados e até agressivos na comunicação, sentem-se seguros para discordar e dar sua opinião. Já as mulheres, são educadas para a docilidade, para a humildade, para a concordância. Portanto, quando somos mais firmes e energéticas, alteramos o tom de voz, discordamos com convicção, estamos nos movendo contra os estereótipos de gênero. Os homens, não. Sabendo

disso, Thais Rosa toma alguns cuidados na hora de enfrentar o machismo e o racismo. Para a especialista em Planejamento e Gestão, é preciso que as mulheres se posicionem estrategicamente diante de situações de opressão de gênero. Calar-se não é uma opção para Thais, que ensina:

Tenho uma maneira de reagir, um princípio que abarca tanto o machismo quanto o racismo. Já tive situações em que fiquei muito frustrada porque não tinha pensado bem e fui arrebatada. Sabe aquela situação quando você menos espera. Mas, em geral, quando percebo que estou em uma situação em que alguém quer me inferiorizar pela condição do ser, porque eu nasci mulher e negra, o que eu tento é ponderar... [...] Eu, Thais, busco não adotar reações extremadas. Tento não dizer para as pessoas ‘você está sendo machista’, de maneira clara. Vou fazendo isso de maneira indireta. Para não ser tachada – mulher negra sobretudo, né? – de violenta, histérica, agressiva, vou me colocando sempre nessa posição de muito cuidado. De maneira muito tranquila, vou colocando as minhas qualificações, dizendo para a pessoa: ‘eu sei que é um estranhamento para você, porque teve fulano, beltrano e sicrano nesse lugar, agora é uma pessoa diferente’. Eu não falo ‘uma mulher’, falo ‘uma pessoa diferente’. É assim que eu opero, dessa forma.

Em uma de minhas últimas palestras em uma universidade carioca, uma aluna da plateia, a Amanda, contou que sofreu uma agressão de gênero no trabalho e reagiu por impulso, de forma emocional. Com isso, segundo ela, acabou “perdendo a razão” no embate com o agressor, na opinião de quem presenciou o ocorrido. Amanda me perguntou como fazer para que isso não ocorra. Bom, eu também ainda estou aprendendo. Muitas de nós já passamos por situações de violência de gênero em que reagimos com ênfase e até com agressividade, deixando a emoção nos dominar. Pode acontecer, já que o machismo ecoa, na mulher, muitas dores individuais e coletivas. Assim,

uma agressão sofrida, por menor que seja, ao remeter a muitas feridas passadas, pode ser gatilho, gerando uma reação que soa exagerada para quem está de fora. “Afinal, foi só uma piadinha. Nada demais...”. É importante entender que o jogo é esse: a tentativa de nos tirar o equilíbrio, lançando uma pequena provocação. A imperceptível casca de banana no chão. Ironia, por exemplo, é um recurso muito usado pelas pessoas passivo-agressivas para desestabilizar o interlocutor. Se, em resposta, deixamos a emoção dominar, nosso aparente destempero ganha a cena, e isso pode nos descredibilizar diante dos demais. Lembrem-se de que, por conta do duplo padrão de julgamento, temos um contexto desfavorável nesse campo.

Se a comunicação agressiva se deu por escrito (em um e-mail, por exemplo), jamais responda enquanto você está indignada, com raiva ou tomada outras emoções fortes, para que elas não protagonizem a sua reação. Portanto, ao identificar uma microagressão machista, seja em interação ao vivo ou por escrito, não se entregue de primeira. Respire, reflita, e aja de forma racional e estratégica, focando no objetivo que você pretende atingir com a sua resposta ao ocorrido. A senadora Leila Barros aprendeu essa lição na prática:

Já fui agressiva e agi meio que partindo para o confronto. Essa reação esquentou ainda mais o ambiente. A discussão entre nós avançou para um tom acima do recomendável, os dois terminamos nos comportando de forma deselegante. Hoje, procuro não reagir mais assim. A principal lição que tirei foi de que a melhor forma de encarar esse tipo de situação não é entrar na *vibe* de querer brigar ou discutir. O ideal é, de forma séria e afirmativa, mostrar que não gostou. O confronto, na maioria das vezes, piora. Até porque, muitas vezes aquela pessoa está nos provocando para, ao reagirmos de forma firme, ela usar nossa reação para nos tachar de desequilibradas. Hoje já me seguro mais, mas já confrontei e bati boca com algumas pessoas.

Especialmente no início da carreira, Georgia Bartolo reagiu algumas vezes sem racionalizar, ao enfrentar situações de machismo. Mas, os custos foram altos para ela:

Infelizmente, ao invés de dar uma resposta adequada, eu reagia de forma impulsiva, prejudicando o clima organizacional e também a minha ascensão profissional. Tirei algumas lições destes episódios. A principal delas foi que, diferente de uma bola que ao ser jogada na parede reage retornando da mesma forma que foi atirada (risos), aprendi que posso, em poucos segundos, respirar lenta e pausadamente e buscar a melhor resposta para a situação de forma inteligente e positiva.

A professora Thais Rosa nos conta qual a sua estratégia quando percebe que sua reação a determinada provocação machista será muito emocional:

Se for em ambiente de trabalho, e você vai encontrar essa pessoa de novo amanhã, eu me retiraria. Na rua é diferente, porque não tem segunda chance. No trabalho, eu me retiraria, elaboraria melhor, mas não ia me calar, não. Ia voltar naquele assunto. Mas de uma maneira mais elaborada, pensada, refletida.

Quando você já consegue perceber, um pouco antes de acontecer, que vai ter uma reação emocional que pode ser mal interpretada e talvez te prejudique, isso já é um grande passo. É fundamental, para o autocontrole, conhecer os nossos gatilhos, aquilo que nos tira do sério. Quando você consegue detectar e parar antes, respirar, refletir sobre a melhor resposta, é porque você já tem um bom nível de auto percepção e de autocontrole. Isso a deixa menos vulnerável a provocações.

A senadora Mara Gabrilli não se recorda de ter agido de forma impulsiva a um ataque machista. Ela afirma: “busco cultivar o respeito em qualquer situação, mas sempre temos que responder de maneira firme.

Procuro sempre me impor, mostrando que de ‘sexo frágil’ aqui não tem nada”. Como ela, todas as entrevistadas ressaltam a importância de se posicionar e se impor em situações de violência de gênero. Esse é um ponto que merece destaque: gerenciar a emoção (mantendo o racional ativado quando nos sentimos agredidas), não significa que não devamos reagir com firmeza. Muito pelo contrário. Firmeza pode andar de mãos dadas com educação, respeito, humor, delicadeza.

Apesar de estarmos aqui refletindo sobre princípios gerais para fazermos frente ao machismo, é importante ressaltar, mais uma vez, que não há uma receita única para nenhuma das situações abordadas no livro. Na prática, cada episódio que vivenciamos tem suas particularidades e pode exigir reações diferentes, como Leila Barros faz questão de pontuar:

A diferença se uma reação é adequada ou não, depende da circunstância e do ambiente. O mais importante é a sensibilidade da mulher para definir se ela deve ser mais assertiva ou não. Embora não seja recomendável na maioria dos casos, em algumas vezes, ser assertiva foi a alternativa que julguei a melhor e funcionou. Um exemplo recente foi o debate promovido pelo Portal Metrôpoles entre os candidatos ao governo do Distrito Federal. Enquanto eu respondia a um questionamento, um deputado distrital que estava na plateia começou a fazer comentários inapropriados, com o objetivo de desestabilizar. Ele já havia adotado o mesmo comportamento contra outros candidatos que não são do seu espectro político. Na minha vez, fui mais incisiva: olhei, apontei para ele perguntei se ia deixar eu concluir minha fala ou se queria vir para o meu lugar. Eu tive que ser reativa diante daquele comportamento que não me agradou. Em outras situações diferentes, preferi me calar. Tudo depende de sua percepção. Mas, de uma forma geral, ser agressivo e ir para o confronto geralmente não é a melhor estratégia para se reagir ao machismo.

Thais Rosa me contou algumas atitudes que já teve frente a agressões vivenciadas no ambiente profissional, que ilustram seu percurso de aprendizado até o equilíbrio atual. Começou por discutir em tom alterado com um colega de trabalho que queria assumir um projeto do qual ela era a gerente, porque estava incomodado de ser liderado por uma mulher. Ele subiu o tom, ampliou a violência verbal, e ela fez o mesmo. Depois, diante de uma chefe que a objetificou, pedindo para ela usar sua suposta aparência de “Globeleza” para facilitar a negociação com determinado gerente no trabalho, Thais engoliu em seco e silenciou. Por fim, quando foi confundida por um diretor com a secretária de determinada área, embora fosse gerente de projeto, ela se impôs, respondeu com firmeza que era gerente de projetos, deixando o homem desconfortável. Portanto, Thais passou por dois extremos de reação bastante comuns – a agressão verbal e o silêncio –, até encontrar o tom seguro e educado que adota atualmente.

Perguntei à Simone Tebet se há algum tipo de atitude frente a agressões machistas no trabalho que ela considere menos produtiva. Em termos gerais, ela explica o que devemos evitar:

Gritar. Isso não significa que nunca podemos alterar a voz. Mas, quando fazemos isso, abrimos espaço para ouvir o que eu ouvi na CPI da Covid: que eu estava “totalmente descontrolada”. E olha que eu nem estava gritando ainda naquela situação. Reagi depois. Evito ao máximo entrar numa briga, mas quando entro, dou a vida para não sair.

A senadora Leila Barros também já sofreu com o duplo padrão de julgamento:

Várias vezes, quando reagi de forma assertiva, fui tachada de agressiva. “Olha que desequilibrada”! Só que, nessas ocasiões, eu fiz questão de mostrar que meu oponente estava gritando e

confrontando. “Então, você também é descompensado, pois eu apenas estou reagindo à altura”. Hoje, percebo que, em muitos casos, talvez não tenha sido a melhor forma de reagir. Mas é bom que se diga que reagir assim também não significa o fim do mundo. Se for necessário, é o jeito.

A situação vivida pelas senadoras é um caso recorrente de duplo padrão de julgamento. Quando a mulher se desvia do comportamento esperado e estimulado para o seu gênero – de submissão, doçura e passividade – não raro gera antipatia, sendo acusada de nervosa, agressiva, descontrolada, louca. Como lembra a executiva do Facebook, Sheryl Sandberg: “Esperamos mais gentileza das mulheres e podemos nos zangar quando elas não atendem a essa expectativa”. Em seu livro *Faça acontecer: Mulheres, trabalho e a vontade de liderar*, Sandberg nos ensina:

Quando uma mulher se destaca no trabalho, os colegas de ambos os sexos vão dizer que ela até pode estar fazendo grandes coisas, mas “não é muito estimada por seus pares”. Provavelmente também dirão que é “agressiva demais”, “não sabe trabalhar em equipe”, é “muito política”, “não dá para confiar nela”, é uma pessoa “difícil”. Pelo menos são as coisas que dizem sobre mim e sobre quase todas as mulheres em altos cargos que conheço” (2013, p. 59).

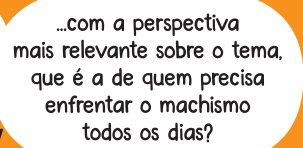
Há uma pesquisa que é referência sobre o tema, de Flynn e Anderson, professores das universidades de Columbia e New York. Eles dividiram estudantes em dois grupos, e entregaram a eles um estudo de caso produzido em Harvard sobre a trajetória de uma empresária chamada Heidi Roizen. O estudo descreve a ambição profissional de Heidi, sua dedicação à carreira e o grande sucesso que obteve na área de investimentos, além de mencionar sua personalidade extrovertida e a habilidade em construir uma poderosa rede de contatos.

Metade dos alunos recebeu a história com o nome real de Heidi, um nome feminino. A outra metade recebeu a mesma história, mas com o nome da protagonista trocado para um nome masculino: Howard. Depois, foi pedido aos estudantes que contassem suas percepções sobre o personagem principal do texto lido. Você consegue adivinhar o resultado? No campo profissional, ambos os grupos consideraram a personagem principal da história como altamente competente. Porém, no campo pessoal, Howard (o nome masculino) recebeu avaliação muito superior à de Heidi (nome feminino), apesar de ambos os grupos terem lido a mesmíssima descrição. Os estudantes afirmaram que Howard seria um colega de trabalho agradável, que gostariam de ter. Mas Heidi foi classificada como egoísta, uma pessoa com quem não gostariam de trabalhar. Em resumo: trocando apenas o sexo do personagem principal, as impressões sobre as mesmas características pessoais foram bem diferentes. O caso Heidi/Howard é uma manifestação clássica de duplo padrão de julgamento. E mostra que homens bem-sucedidos profissionalmente geram simpatia. Mulheres, não. Como executiva ambiciosa, firme e dedicada intensamente à carreira, a executiva Heidi transgride os estereótipos de gênero e as expectativas que a sociedade direciona às mulheres. Com isso, desperta sentimentos negativos. É neste contexto desfavorável que temos que aprender a nos mover no ambiente profissional, cuidando para que não colem estereótipos de gênero na nossa testa.

Com o tempo, vamos experimentando diversas reações e vendo que o preço por uma postura mais agressiva ou incisiva, em alguns casos, pode ser muito alto para a mulher. Eu já passei por isso no trabalho ao sofrer assédio moral de um chefe machista, e o custo individual da minha reação enfática às agressões sofridas foi a minha demissão. Porém, não me arrependo de tê-lo denunciado ao Diretor, munida de vinte páginas de documentação do assédio. Não adiantou para mim, mas cumpri meu papel em relação a outras mulheres que também estavam expostas a ele, ou que viriam depois. Como era uma instituição machista e sem compromisso algum com a equidade de

gênero, eu deveria ter buscado, desde as primeiras agressões, outros caminhos de enfrentamento mais eficazes, que pudessem, inclusive, ter efeito mais potente na cultura organizacional. Faltou-me, na época, além de inteligência emocional, estudo sobre o feminismo e os mecanismos de dominação masculina.

Entender o motivo dos nossos insucessos na comunicação (ainda que tenhamos razão nas nossas reivindicações) é um passo importante para chegarmos a reações mais estratégicas e equilibradas, com um melhor custo-benefício. Temos que pegar as violências e aprendizados passados nesse campo e transformar em adubo para a luta antimachismo. E jamais ceder a um estereótipo que nos quer silenciadas e passivas.



2. MANSPLAINING

Mansplaining é um termo de língua inglesa baseado nas palavras *man* (homem) e *explaining* (explicando). Indica uma dinâmica de conversa em que um homem subestima o intelecto e o conhecimento da mulher e busca elucidar algo a ela em tom professoral, sem considerar que talvez ela saiba mais do que ele sobre o tópico debatido. É uma interação pautada pela discriminação de gênero. Em outras palavras, é quando um homem busca explicar um conceito de maneira excessivamente didática a uma mulher, como se ela fosse uma criança, menosprezando (consciente ou inconscientemente) sua capacidade de entendimento.

Chamado informalmente no Brasil de “macho palestrinha”, o *mansplainer* trata as mulheres como menos capazes intelectualmente, e tenta ensinar a elas, de forma simplificada e condescendente, temas óbvios ou do domínio delas. Também ocorre quando ele rebate com superioridade arrogante ou em tom paternalista um argumento feito por ela, corrigindo-a, como se a mulher não tivesse conhecimento sobre o assunto em discussão ou não fosse capaz de expressar de forma eficaz as suas ideias. Outra possibilidade de

mansplaining é quando um leigo tenta ensinar a uma mulher um assunto no qual ela é especialista, pressupondo que sabe mais do que ela. Um exemplo que ajudou a popularizar o termo encontra-se no livro “*Os Homens Explicam Tudo para Mim*” (“*Men Explain Things to Me*”), de Rebecca Solnit. A escritora americana conta que, em uma festa, um homem passou um bom tempo explicando para ela o conteúdo de um livro e convencendo-a a ler, quando, na verdade, ela era a autora da obra em questão. O *mansplaining* toma como base e, ao mesmo tempo, reforça estereótipos negativos de gênero que recaem sobre as mulheres, como menor inteligência, falta de racionalidade, insegurança. Muitas vezes, essa situação acontece justamente quando uma mulher está se posicionando de forma assertiva, com fundamento, apresentando a sua opinião embasada. E o homem se sente ameaçado por isso, como se o incomodasse o risco de ser superado intelectualmente por uma mulher. Neste caso, o *mansplaining* revela a vulnerabilidade do homem quando percebe que a mulher domina um tema mais do que ele. Ciente disso, recuse a armadilha: não se intimide e não se sinta diminuída. Retome a palavra e demonstre seu conhecimento com convicção.

Rebecca Solnit atribui o *mansplaining* a um excesso de autoconfiança masculina somado à falta de escuta dos homens em relação ao que as mulheres têm a dizer. Segundo a jornalista, este é um fenômeno generalizado na sociedade machista, que intimida e contribui para o silenciamento das mulheres. A intenção do *mansplainer*, ou macho palestrinha, é inferiorizar a interlocutora, tirando dela a confiança e a autoridade para falar sobre determinado assunto. É mais uma tentativa de calar a voz da mulher, mesmo em assuntos que ela estudou e dos quais entende. Trata-se de uma manifestação típica da cultura machista em ambientes de trabalho, contra a qual precisamos aprender a nos proteger.

COMO AGIR?

Quando conversei com a empresária Luiza Trajano a respeito, ela me contou que, quando sente que está sendo menosprezada por ser mulher, gosta de colocar as cartas na mesa de forma bastante objetiva, desconcertando o interlocutor. Com isso, ela desnuda o mecanismo cultural mais amplo do machismo, contextualizando a fala do interlocutor e tirando o foco da pessoa dela, Luiza. Diz a executiva: “Eu me posiciono cada vez de um jeito. Eu me posiciono muito firmemente ou muito estrategicamente, para que eu não me sinta muito tempo assim”. Ela acredita que é fundamental reagir, para não deixar a discriminação de gênero ganhar corpo:

Eu me posiciono há muitos anos e eu me posiciono muito firme, até de falar: ‘Olha, você está me tratando assim porque eu sou mulher?’. Quer dizer, você desmonta uma vez só. Até de deixar claro ou de dizer: ‘Não estou entendendo o que você está fazendo’. E, normalmente, as pessoas, quando você confronta de uma forma que você quer negar, elas se desmontam um pouco, né? (Apud FERREIRA, Lucelena. Mulheres na Liderança. 2020, p. 53)

Concordo plenamente com a Luiza e costumo adotar uma linha parecida com a dela, de explicitar o que está ocorrendo. Em alguns contextos, prefiro deixar claro (de forma bem-humorada ou não) que está ocorrendo uma tentativa de *mansplaining*, e explicar ao outro o que esse termo significa. Considero uma atitude educativa, pois, às vezes, os homens não têm consciência de como estão agindo. Sei que não é um espelho muito agradável para se olhar, o que ofereço ao interlocutor. Mas não abro mão de me posicionar em situações de desrespeito e discriminação, porque acredito que assim poderemos alterar comportamentos.

No ano passado, uma youtuber brasileira estava em um programa de televisão, quando um convidado começou a explicar para as mulheres presentes o que era o feminismo. Ela o alertou ao vivo: “O que você está fazendo é mansplaining, que é o homem explicar o feminismo para a mulher. Não é necessário, a gente sabe muito bem o que é feminismo e a gente entende o seu ponto de vista, só que é desnecessário”.

Agi de forma parecida com um colega que resolveu me criticar em uma postagem que fiz em uma rede social. Eu lamentava a homofobia que, em minha opinião, havia motivado um tiroteio ocorrido em uma boate gay nos Estados Unidos, quando uma pessoa entrou atirando e matou dezenas de frequentadores. O colega fez um comentário no meu post, com aquela arrogância tipicamente masculina que conhecemos tão bem, dizendo algo como: “Me admira você, com tamanha ingenuidade sobre esse tema”. E colocou a opinião dele como se fosse verdade absoluta e incontestável, afirmando que o crime não tinha nada a ver com homofobia. Não levei para o lado pessoal, pois entendi que despertei nele algum tipo de insegurança que levou a essa necessidade de reafirmação de uma suposta superioridade intelectual. No mesmo *post*, respondi, com calma e educação, que o que ele estava tentando fazer ali comigo tem o nome de *mansplaining*, e expliquei brevemente o que o termo significa. Resultado: joguei o constrangimento de volta para ele. Creio que não gostou da exposição pública, sobretudo porque temos muitos amigos em comum no âmbito pessoal e profissional. Um detalhe curioso: no dia seguinte, meu colega apagou sua página na rede social. Tempos depois, abriu outra, mas não me segue mais (risos).

O *mansplaining* pode ser vivenciado no trabalho, na família, em relações de amizade ou mesmo em relações amorosas. Pode vir de pessoas que, em princípio, não querem o seu mal. Em sua coluna no portal UOL, Daniela do Lago, mestre em comportamento organizacional, ensina:

Às vezes, o “mansplaining” também pode servir para um cara explicar como você está errada a respeito de algo quando você, de fato, está certa, ou apresentar “fatos” variados e incorretos sobre algo que você conhece muito melhor do que ele, só para demonstrar conhecimento. A verdadeira intenção do “mansplaining” é desmerecer o conhecimento de uma mulher. (...) Talvez você não tenha percebido isso de forma tão explícita no seu cotidiano, mas com certeza agora irá prestar atenção na maneira como seu chefe ou seu marido falam com você, com os elogios desnecessários ou idiotas que você recebe, nas mensagens bobas de parabéns pelo dia das mulheres. Está tudo lotado de “mansplaining”. Dica para reverter situação: faça perguntas como “Deixa eu ver se entendi: você está explicando esse assunto novamente para mim, é isso mesmo?”. Às vezes, eu fico olhando bem nos olhos do homem e dou um tempinho em silêncio, logo após sua explicação e dou uma risadinha. Isso geralmente os deixa muito sem graça. O silêncio é poderoso... (In: <https://economia.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/daniela-lago/2017/01/29/e-interrompida-ao-falar-como-escapar-de-4-atitudes-machistas-no-trabalho.htm?cmpid=copiaecola>)

Em uma conversa sobre a situação econômica do país, um familiar me perguntou, certa vez, se eu sabia o que era oferta e demanda. Eu respondi, rindo, que sou economista formada pela PUC e professora de economia empresarial no MBA do Ibmecc. Se você for especialista no tema sobre o qual é questionada e não quiser ficar apenas no “argumento da autoridade” (como, por exemplo: “Eu fiz mestrado nesse assunto”), pode explicitar o conteúdo que estudou e, se for o caso, mencionar resultados de sua pesquisa.

A senadora Simone Tebet nos conta como ela se fortalece para enfrentar este tipo de situação: “A minha estratégia é me preparar muito. Estudar. Saber exatamente do que estou falando. Demonstrar

segurança e convicção. Por sofrer tanto preconceito, qualquer mulher precisa demonstrar mais conhecimento para ser respeitada”. Na mesma linha, a jornalista e empresária Fabiana Scaranzi traz uma dica em seu site para quando você sentir que sua capacidade intelectual está sendo menosprezada no ambiente profissional: “Percebeu que está sofrendo *mansplaining*? De maneira educada e sem alterar a voz peça licença, interrompa e jogue a real! Diga que aquele assunto é da sua responsabilidade e expertise, e que você é capaz de liderar a questão sozinha” (In: <https://fabianascaranzi.com.br/mansplaining-como-nao-deixar-que-ela-abale-sua-autoestima-no-trabalho>).

Como vimos, o *mansplaining* pode assumir diversas formas. Em todas elas, é uma atitude desrespeitosa para desqualificar a inteligência da mulher e mostrar, de forma imatura, quem pode mais. Se não ficarmos atentas, pode abalar a segurança e a vontade de expormos nossas ideias. Portanto, não permita que a subestime. Posicione-se.



3. MANTERRUPTING

A palavra *manterrupting* é uma junção dos termos em inglês *man* (homem) e *interrupting* (interrompendo). Diz respeito ao comportamento masculino de interromper mulheres no meio de suas falas, não permitindo a conclusão do raciocínio. Normalmente, o homem começa a falar junto com a mulher ou corta o assunto abordado por ela e começa a tratar de outro tema.

Claro que um homem pode interrompê-la uma vez, no calor da hora, até por estar interessado no debate. Mas, se isso se repetir, acenda seu alerta antimachismo. De acordo com estudo da pesquisadora Adrienne Hancock, da Universidade George Washington (EUA), mulheres tendem a ser interrompidas desnecessariamente mais vezes do que os homens enquanto estão falando. A interrupção masculina constante, além de ser falta de educação, tem a intenção de demonstrar poder diante de uma discussão, desmerecendo a fala da mulher para que ela fique cansada e desmotivada, e desista de participar da conversa. Segundo a pesquisa, mulheres são menos propensas a interromper do que homens, e, quando o fazem, é mais provável que atropelem a fala de outras mulheres do que de homens (já que valo-

res machistas também podem ser internalizados por nós). Estejamos atentas para não reforçarmos o machismo.

Em ambientes onde há discriminação de gênero, a opinião das mulheres é tratada como menos digna de crédito do que a dos homens. As pesquisas mostram que, além de sermos mais interrompidas do que os homens, normalmente, a palavra é dada a eles antes e com mais frequência. Segundo as ideias machistas, a voz da mulher tem menos valor do que a do homem, já que eles são considerados mais inteligentes, racionais, objetivos, equilibrados. Por isso, precisamos aprender a “cavar” nosso espaço de fala, que nem sempre nos será dado de mão beijada.

Mesmo uma executiva como Sheryl Sandberg, que já foi eleita a quarta mulher mais poderosa do mundo pela revista Forbes, afirma que ainda enfrenta situações de discriminação de gênero em que atropelam ou ignoram suas falas, enquanto respeitam e valorizam os homens sentados a seu lado. Por isso, ela defende que precisamos “tomar nosso lugar à mesa”. Temos que aprender a continuar com a mão levantada, ou encontrar outras estratégias que nos garantam espaço de expressão, respeito e valorização da nossa voz.

COMO AGIR?

Uma das formas de desmerecimento da fala da mulher é a falta de atenção ao que ela diz, como se não tivesse relevância ou a mesma importância do que a fala de um homem. A senadora Simone Tebet, que ocupa um dos cargos mais importantes da política brasileira, contou, em entrevista para o livro, que já passou por isso diversas vezes, e encontrou um caminho para se fazer ouvir:

Em geral, em reuniões políticas, quando é uma mulher que começa a falar, há burburinho, conversas paralelas, desatenção.

Até mesmo em discursos no Plenário. Comigo, algumas vezes, parei de falar, pedi silêncio e reclamei do barulho. Funcionou, sim. Começaram a prestar atenção no que eu dizia.

Tanto o *mansplaining* quando o *maninterrupting* são formas de calar a mulher, mesmo em temas que dominamos. A mensagem subliminar, em ambas as situações, é: “minha voz e minhas ideias importam mais do que as suas”. São maneiras de inferiorizar, de roubar a confiança, de calar o outro. Não se deixe silenciar!

Certa vez, eu assistia a uma palestra e, quando a palavra foi dada à plateia, eu comecei a expor um raciocínio. Um homem de cabelos brancos rapidamente interrompeu minha participação e começou a falar junto comigo, em tom de voz alto. Instintivamente – e um tanto indignada – eu disse: “O senhor está me interrompendo”, e não parei de explicitar o que estava ocorrendo: “O senhor interrompeu a minha fala. Ainda não terminei meu raciocínio. Eu gostaria de finalizar minha colocação”. Não parei. Assim, ele não conseguiu falar “à vontade” e teve que lidar com o meu “ruído” atrapalhando sua exposição. Para minha surpresa, isso gerou reação positiva a meu favor. Várias pessoas presentes saíram em minha defesa, repetindo que ele havia me interrompido e pedindo para ele se calar, porque queriam me ouvir até o fim. Funcionou. Ele silenciou, constrangido, e eu pude retomar e concluir minha fala.

Para a jornalista Pâmela Carbonari, “não conseguir se expressar porque alguém não para de te interromper é humilhante, sexista e desmotivador. Então, deixe claro o quanto isso é desconfortável”. A dica aqui é: responda de forma assertiva, afirmando que ainda não terminou de falar. Você pode ser gentil, pedindo licença e frisando que sabe que ele deseja colaborar com a discussão (ou que o assunto interessa a ele), mas que gostaria de finalizar seu raciocínio.

Ao tratar de possíveis estratégias para não sermos interrompidas no trabalho, Carbonari sugere que nos inspiremos no mantra da peixinha Dory, do filme *Procurando Nemo*, e aconselha: “continue a falar, continue

a falar”. Neste caso, apenas siga com a sua exposição, mantendo o mesmo tom de voz, buscando ignorar o *manterrupter*. A jornalista ensina:

Mantenha contato visual com o homem em questão, com pessoas poderosas ou que te deem apoio na sala. Deixe bem claro o quão importante é o que você está dizendo, e isso se aplica à escolha das palavras, ao tom e à linguagem corporal: ‘Eu estou falando da ação mais importante do ano para a empresa. Temos a obrigação de seguir com esta venda’. E siga falando. Caso o intrometido se cale, volte ao seu discurso normal. (In: <https://super.abril.com.br/comportamento/como-nao-ser-interruptor-no-trabalho/>)

Mas Carbonari adverte: não é uma estratégia completa, pois você delega aos presentes a conclusão sobre quem está sendo inconveniente. Por isso, acho mais eficaz apontar a interrupção explicitamente, com firmeza, voltando o constrangimento para o *manterrupter*.

Se perceber que um homem a interrompeu no calor do momento, por estar interessado no que você está dizendo, aproveite para louvar-lhe o entusiasmo. Agradeça gentilmente o interesse dele em colaborar, frisando que você gostaria de terminar o raciocínio. Caso as interrupções continuem, vale uma conversa franca a dois logo depois do ocorrido (após uma reunião, por exemplo), em que você coloque claramente o seu desconforto com a situação. Lembre-se de uma regra de ouro da comunicação não-violenta: ao invés de acusar e adjetivar o outro, fale do sentimento despertado em você. Por exemplo, pode dizer ao *manterrupter*: “Quando você me interrompe com frequência, não me sinto valorizada”. Assim, estará dando à pessoa a chance de tomar consciência do comportamento dela e, quem sabe, buscar modificá-lo. Estará ajudando a educá-la para a equidade de gênero. Isso beneficia não apenas você, mas todas as mulheres com quem aquela pessoa se relaciona. Reforçando essa linha de ação, a especialista em gênero e liderança Georgia Bartolo aconselha:

Evite julgar uma situação ou mesmo uma pessoa de machista, ainda que isso seja verdade, busco não demonstrar este meu julgamento. Isto porque, todas as vezes que fiz isso, ao invés de ganhar aliados para a equidade de gênero, certamente, perdi a oportunidade de manter uma conversa transformadora através da qual eu posso aprender mais sobre pontos de vista diferentes dos meus, mas também de certa forma, influenciar outras pessoas a repensarem os seus preconceitos, em especial, os inconscientes.

Também confiante no poder do diálogo e da educação para transformar o ser humano, Danielle Alves defende a comunicação não-violenta como caminho produtivo de combate aos vieses inconscientes de gênero, como explica a seguir:

Acredito que a primeira coisa para enfrentar as barreiras que perpetuam o machismo e impedem a valorização e, consequentemente, a ascensão de mulheres nas organizações é conhecer os vieses inconscientes mais comuns vinculados a esse assunto, para então reconhecê-los quando eles se manifestarem nas próprias atitudes ou nas de outras pessoas (vieses de desempenho, maternidade, atribuição, afinidade, interseccionalidade, confirmatório, efeito de grupo, corda bamba). A minha lógica: ninguém enfrenta um inimigo desconhecido, então você precisa conhecer os seus. A segunda coisa é que, ciente disso, você precisa reunir a coragem necessária para questionar, contrapor sempre que detectar o viés, norteador comportamentos e decisões. O problema é que, quando estamos em posição de maior vulnerabilidade, temos medo de nos expor. É aí que entra a comunicação não-violenta, que eu resumiria em dizer o que precisa ser dito do jeito certo. É sobre falar como você sente, com pragmatismo e confiança, ao invés de emitir julga-

mento sobre o comportamento do outro. Parece difícil, mas é uma questão de técnica e esforço que, quando internalizados, passam a acontecer muito mais naturalmente. Se o adulto só aprende quando entende o “porquê” ou quando o aprendizado tem significado/relevância na sua vida, nas suas relações e aspirações, conseguir, diante de atitudes sexistas externar esses sentimentos e o porquê da inadequação de comportamentos assim, tende a quebrar esse ciclo vicioso que impede que mulheres possam demonstrar seu pleno potencial e serem reconhecidas por isso.

Estereótipos de gênero reforçam preconceitos contra as mulheres e geram vieses inconscientes. Quando não aprendemos a detectá-los e superá-los, estes vieses permeiam nossa percepção e julgamento, e nos fazem repetir padrões machistas, levando à discriminação contra as mulheres. Um exemplo: quando fazem processos de seleção neutros, ou seja, quando não se sabe o gênero do candidato a determinada vaga, as empresas aumentam a contratação e a promoção de mulheres. A sobreposição de identidades sociais associadas a grupos oprimidos (gênero, raça, classe, orientação sexual, idade etc.) faz com que a pessoa esteja sujeita ao cruzamento de múltiplas formas de discriminação que se inter-relacionam. Assim, uma mulher negra, lésbica e com deficiência precisará enfrentar uma encruzilhada de vieses sobre ela.

Um viés inconsciente de gênero que nos prejudica sobremaneira é o da maternidade, quando se pressupõe que profissionais que se tornam mães serão menos produtivas e comprometidas com o trabalho. Outro viés frequente no meio corporativo é o de desempenho, que faz com que homens sejam percebidos como mais competentes, racionais e talhados para a liderança. Com isso, a contribuição das mulheres no ambiente profissional é subestimada, como se fosse menos relevante do que a deles, o que contribui para o *manterrupting*. Em uma reunião de representantes de associações do Ministério Público, Lydiane Silva vivenciou uma situação deste tipo:

Fui falar sobre uma coisa que estava me preocupando, sobre uma PEC e seus prejuízos para a questão fiscal, e aí alguém falou: “Mas isso não deve ser uma preocupação nossa, eles que se resolvam”. Na minha opinião, isso deve, sim, ser uma preocupação nossa. Mas a interrupção foi tão abrupta, tão veemente, que eu não consegui mais falar. Mudou-se de assunto. Neste dia, eu fui para casa pensando: se um homem tivesse falado isso, será que esse não seria escutado? E também, por outro lado, pensei: será que eu me coloquei de uma forma correta, para não parecer apenas uma crítica ao atual governo? E aí, na reunião seguinte, um homem disse uma obviedade tão grande, mas a pessoa fala com aquela postura arrogante, barriga para frente, assim, como se estivesse falando uma ideia genial, e aí ninguém mais fala nada. Todo mundo ouve. São essas sutilezas, que acabam, que vão minando a nossa fé na gente, a nossa vontade de falar. ‘Ah, então, não vou falar mais nada, não, porque não adianta...’. Eu me abalo, fico muito chateada.

Eu disse à procuradora que isso também me cansava e abalava muito. Mas, quando comecei a estudar o feminismo, percebi que não era uma coisa que eu estava vivendo em particular, e sim um tipo de agressão comum às mulheres em geral. Descobri que pesquisas mostram que mulheres são mais interrompidas do que os homens, que mulheres têm suas falas mais desvalorizadas. O feminismo nos dá a dimensão social do problema. Ele nos mostra que não é pessoal, não foi comigo, porque eu me coloquei mal, ou porque tinha algum problema na minha fala. Em uma sociedade machista como a nossa, mulheres são tratadas assim, é estrutural. Saber disso me dá muita força interior para resistir. E à Lydiane também, como ela afirma:

Eu não paro, eu não desisto, porque é maior do que eu. E justamente por eu já ter um espaço [como procuradora] e uma

visibilidade isso me traz uma responsabilidade de não retroceder. Eu tenho muitos projetos para ocupar estes lugares. E eu preciso me preparar, até teoricamente, para que eu não admita determinadas situações. Quanto mais segura me sinto para falar sobre determinado assunto, com mais assertividade eu me posiciono, admito menos interrupções. Eu tenho oito anos de Ministério Público. Hoje, eu ocupo um espaço em que as pessoas, em geral, escutam o que eu tenho para falar. E, mesmo assim, essas situações [de *maninterrupting*] às vezes ocorrem. É isso que não me faz parar. Porque eu sei que é maior do que eu. Quando posto uma foto e as mulheres dizem “Você me representa”, isso é muito significativo. Vejo machismo no Ministério Público e penso: é preciso incomodar, trazer uma nova voz.

Há mulheres, como as minhas entrevistadas, que estão criando ondas de mudança e levando muitas outras junto.

A rede de apoio entre mulheres (e homens aliados) funciona particularmente bem no caso de *maninterrupting*. Se viu alguma mulher sofrendo interrupções, intervenha e repreenda o mal-educado: “Você está interrompendo a fulana. Ela ainda não terminou de falar. Eu gostaria de ouvir o raciocínio dela até o fim. Espere que ela conclua”. Além de ter um efeito positivo para frear o *maninterrupter*, você ainda mostra qualidades de trabalho em equipe.

A ministra do Supremo Tribunal Federal, Cármen Lúcia, nos deu um belo exemplo de solidariedade feminina, ao chamar a atenção de um colega ministro em público, por interromper a ministra Rosa Weber durante uma sessão. O vídeo com a bronca viralizou. Na ocasião, Cármen optou por quebrar o protocolo jurídico, explicitando o ocorrido. A ministra citou uma pesquisa chamada “*Justiça, interrompida: efeitos de gênero, ideologia e senioridade nas sustentações orais na Suprema Corte*” (*Justice, interrupted: the effect of gender, ideology and seniority at Supreme Court oral arguments*), realizada por Tonja Jacobi e Dylan Schweers, da Northwestern University Pritzker School of Law (EUA):

Foi feita agora uma pesquisa, já dei ciência à ministra Rosa [Weber], em todos os tribunais constitucionais onde há mulheres, o número de vezes em que as mulheres são aparteadas é 18 vezes maior do que entre os ministros... E a ministra Sotomayor [da Suprema Corte americana] me perguntou: “Como é lá?”. Lá, em geral, eu e a ministra Rosa, não nos deixam falar, então nós não somos interrompidas.

O estudo em questão revela que, desde a década de 1970, mulheres que fazem parte da Suprema Corte americana são interrompidas muito mais vezes durante suas sustentações orais nos tribunais do que homens (sejam colegas da Suprema Corte ou advogados). Em 2015, com três mulheres entre os nove membros da Suprema Corte, 65% das interrupções foram dirigidas a elas. Na mesma linha, um estudo realizado por psicólogos da Universidade de Yale (EUA) mostra que as senadoras americanas são mais interrompidas em suas exposições orais do que seus colegas do sexo masculino. Em diversas situações, a ministra Cármen Lúcia explicita a discriminação que sofre na corte por ser mulher. Durante o julgamento da constitucionalidade da Lei Maria da Penha, ela afirmou:

Alguém acha que uma ministra deste tribunal não sofre preconceito? Mentira, sofre. Não sofre igual – outras sofrem mais que eu, mas sofrem. Há os que acham que não é lugar de mulher, como uma vez me disse uma determinada pessoa, sem saber que eu era uma dessas: “Mas, também, agora tem até mulher. Imagina...”.

Independentemente da estratégia escolhida, é importante reagir ao *manterrupting*, para evitar que aconteça de novo naquele ambiente, seja com você ou com outras mulheres. Não normalize o desrespeito com você. Venha de quem vier. A falta de reação, nestes casos, pode passar a mensagem equivocada de fraqueza, passividade e falta de confiança nas próprias ideias.



4. PIADAS, CHISTES E OUTRAS FALAS MACHISTAS

Mulher é o sexo frágil.

Atrás de um grande homem tem sempre uma grande mulher.

Lugar de mulher é na cozinha.

Ele está chorando que nem mulherzinha.

A amizade entre duas mulheres é sempre a
conspiração contra uma terceira.

Tem que ser muito macho para tomar essa decisão!

Por que as mulheres sacodem o cabelo de um lado para
o outro? Para ver se o cérebro pega no tranco.

Ela está nervosa hoje, deve estar de TPM!

Quem nunca se deparou com afirmações como essas, que desvalorizam características tidas como femininas e promovem estereótipos negativos associados às mulheres? Falas de cunho machista veiculam valores e promovem uma hierarquia entre os sexos, colocando o homem em um patamar de superioridade em relação à mulher. Os estereótipos de gênero estão presentes e são reforçados por ditos populares, piadas, romances, filmes, propagandas e até leis. E influenciam percepções, comportamentos e julgamentos. Até mesmo de forma inconsciente. Lidamos com este tipo de violência simbólica desde pequenas, e isso gera diversos efeitos negativos, podendo afetar a autoestima e a autoconfiança profissional. Como se sabe, as crenças sexistas associam o homem ao universo profissional, ao poder, à liderança, e a mulher ao universo doméstico. Por isso, muitas vezes, nos sentimos “intrusas” no ambiente corporativo, sobretudo em cargos de liderança. Algumas mulheres passam pela chamada Síndrome da Impostora, que é quando a profissional duvida de sua própria capacidade profissional e se sente uma farsa, uma fraude no trabalho, como se os outros fossem descobrir a qualquer momento que ela não tem conhecimento ou experiência suficiente para a posição que ocupa (mesmo que nada disso seja verdade – e, normalmente, não é). Já se sentiu dessa forma? Pois saiba que você não é a única, e que essa sensação tem raiz em estereótipos de gênero que devemos combater. Esse tipo de pensamento costuma aparecer sobretudo em momentos de transição na carreira ou quando se está diante de um novo desafio profissional. A escritora Maya Angelous, a advogada Michelle Obama, a atriz Kate Winslet, a executiva do Facebook, Sheryl Sandberg, entre tantas outras mulheres competentes e bem-sucedidas já admitiram que passam pela Síndrome da Impostora em alguns momentos. Precisamos estar atentas. Essas crenças machistas sobre características e comportamentos “adequados” para cada gênero vão sendo internalizadas, sem que a gente se dê conta. É preciso detectá-las e desconstruí-las. O mesmo vale para os preconceitos embutidos em falas racistas, capacitistas, homofóbicas, etaristas etc.

COMO AGIR?

Segundo a ONU Mulheres, “expressões e piadas machistas reforçam uma cultura de violência contra as meninas e mulheres. Repreenda amigos e colegas quando ouvi-los reproduzindo essas piadas e desafie noções estereotipadas de gênero”. Isso vale também para homens aliados, que são fundamentais nessa luta: não se cale diante do colega machista. Interfira, repreenda, diga que não foi adequado. Não se torne cúmplice com o seu silêncio.

A especialista em comunicação Maytê Carvalho, autora do livro “Persuasão: Como usar a retórica e a comunicação persuasiva na sua vida pessoal e profissional” (editora Buzz, 2020), dá algumas sugestões de como enfrentar falas machistas no ambiente de trabalho. Uma delas é ajudar o interlocutor a concluir que está sendo machista. Para isto, há uma técnica de comunicação chamada **espelhamento**, que consiste em repetir a afirmação machista sob a forma de pergunta (mais de uma vez, se necessário), até a pessoa se dar conta do viés de sua fala. Assim, se alguém lhe diz: “Você é tão bonita que nem precisava estudar”. Neste caso, você responderia: “Eu não precisava estudar porque sou bonita? Não entendi a relação, poderia me explicar?”. Ao inquirir o interlocutor sobre a lógica do que ele disse, evidencia-se o machismo contido em sua fala, sem precisar acusá-lo de machista. Ao devolver a batata quente para o colo dele, aumentam-se as chances de se gerar reflexão. O constrangimento fica com o interlocutor, e não com você. E pode ser um aprendizado importante para ele (e para quem mais ouvir). Por outro lado, se você reage com emoção e logo acusa a pessoa de machista, pode ser percebida como exagerada, radical, agressiva, sem senso de humor, “feminazi” (lembre-se: o patriarcado vai sempre arrumar um jeito de desvalorizar quem luta contra ele) etc. Agora, você já sabe: ouviu uma piadinha machista? Ao invés de sorrir constrangida, faça-se de boba, e diga: “Não entendi. Pode me explicar?”

Nessa mesma linha, Georgia Bartolo compartilha conosco um princípio geral de ação que adota diante de comentários machistas no ambiente corporativo:

A estratégia de questionar parafraseando, para mim, funciona de forma fantástica! Certa vez, ouvi de um diretor, em uma organização, que as mulheres estavam com excesso de empoderamento. Perguntei: “O que é excesso de empoderamento, você poderia me trazer exemplos?”. Ao responder, ele percebeu o próprio machismo! Em uma outra organização, um participante de treinamento de DE&I [Diversidade, Equidade e Inclusão] afirmou que não entendia por que tanto investimento em ações de diversidade de gênero se a organização tinha o mesmo número de homens e mulheres. Mais uma vez, inspirei, expirei e trouxe a seguinte resposta: “Se a organização possui o mesmo número de colaboradores por gênero e a liderança é formada quase que exclusivamente por homens, qual é a justificativa? Eu, neste momento só consigo pensar em duas opções: os homens têm melhor desempenho profissional do que as mulheres ou há um preconceito a favor dos homens nesta organização que viabiliza a ascensão profissional deles e delas não!”. Hoje, este é o meu “mantra” todas as vezes em que me deparo com uma pessoa ainda não sensível ou empática à necessidade urgente da equidade de gênero no ambiente de trabalho.

Danielle Alves encontrou uma forma eficiente de desnudar a lógica embutida em falas sexistas e levar o outro à reflexão, como ela explica:

Tento sempre lembrar e exercitar minhas crenças de que somente a educação transforma o ser humano e de que adulto só aprende quando entende o porquê. Ao fazer isso, eu consigo

refletir melhor e mais pragmaticamente sobre como mostrar ao outro a incorreção da sua atitude. Então, algo que é razoavelmente comum para mim é questionar o meu interlocutor: “Vamos supor que eu fosse homem. A sua frase/pergunta/colocação caberia aqui/faria sentido? Você teria coragem de dizer?”. Daí o outro é levado a pensar sobre o quão machista sua atitude foi. Tirando o aparente constrangimento inicial, claro, tenho achado isso eficaz no sentido de trazer à consciência os vieses que a maioria das pessoas têm e não enfrentam, exatamente por serem inconscientes.

A Diretora-Geral do Senado, como tantas mulheres, já ouviu uma piadinha sobre TPM (tensão pré-menstrual) no trabalho. Na época, Ilana tinha um cargo de coordenação no Senado, e debatia com um grupo de colegas em que era a única mulher. Ela conta o episódio:

Enquanto eu fazia uma reivindicação para um certo pleito, em que eu tinha muita certeza que tinha razão, um deles disse: ‘Deixa a Ilana com isso, porque ela pode estar naqueles dias’. Foi a primeira vez que eu fui confrontada. Fiquei muito irritada e entreguei o cargo. Eu disse: não preciso deste cargo, sou servidora concursada do Senado, e esse é um ambiente em que eu não quero estar. Eu não preciso conviver com isso. Quer dizer, a grande vantagem naquele momento de ser servidora efetiva. Ia ter alguma diferença no meu salário? Ia. Era um cargo de coordenação. Quando eu virei as costas, os quatro saíram correndo atrás de mim pedindo pelo amor de Deus para que eu não fosse embora. [...] É um privilégio que eu tenho. Eu não preciso me submeter a isso. É um privilégio que a maioria das pessoas não têm, mas eu tenho.

Quando uma mulher está sendo mais firme ou assertiva, é comum associarem seu comportamento à TPM. Este tipo de insinuação

mentirosa reforça o estereótipo de que somos menos racionais do que os homens (por conta dos hormônios femininos). Jessica Bennett recomenda que, nesses casos, a profissional explicita por que está irritada. Em entrevista ao portal UOL, a jornalista ensina: “A ideia é mostrar que não está dando um ‘chilique’. Alguém fez besteira e isso está afetando seu trabalho. [...] Não é justo, mas acontece: homens ganham status quando agem de forma agressiva. São vistos como apaixonados pelo trabalho. Já mulheres que agem da mesma maneira perdem status e são vistas como loucas”.

Quantas de nós já não ouvimos piadas e comentários sexistas e demos aquele sorriso amarelo para não criar constrangimentos? Esta reação não é a ideal, porque, entre outras coisas, mantém o agressor numa posição de conforto, estimulando-o a continuar desrespeitando e diminuindo a nós mesmas e a outras mulheres, sem que haja nenhuma consequência para ele. Assim, perpetua-se o machismo. É preciso coibir este tipo de atitude. E há várias maneiras de se fazer isso, como ensina a senadora Leila Barros:

Acredito que uma das principais medidas para enfrentarmos o machismo é não nos calarmos. Devemos sempre identificar quando uma pessoa se comporta de forma machista ou falar algo que consideremos ofensivo ou indevido. É importante que usemos um tom educado nessa abordagem. Também é fundamental não compactuarmos com atitudes machistas, como, por exemplo, não rindo de piadas de mau-gosto que relegam à mulher um papel inferior ao do homem. Por fim, caso seja necessário, devemos buscar ajuda caso a situação ultrapasse os limites do aceitável.

Lydiane Silva precisou lidar com uma piada machista contada a ela no ambiente de trabalho por um político com cargo importante. Ele disse algo como: no casamento, “as mulheres só estão interessadas em gastar o cartão de crédito do marido”. Lydiane conta como reagiu:

“Na mesma hora, consegui responder, dizendo ‘Ainda bem que, lá em casa, eu gasto o meu cartão de crédito’. Para mim, o modo mais eficaz de tratar essas situações é realmente não rir, não achar que é engraçado, não me mostrar confortável com o comentário”. A procuradora devolveu o constrangimento público que lhe foi imposto. Com isso, sinalizou, ao interlocutor, um limite no campo do respeito, reduzindo a chance de passar novamente por isso.

Quando ouve piadas machistas, Leila adota postura similar:

Faço questão de – enquanto outras pessoas riem – nem mostrar os dentes. Quando presencio qualquer tipo de piadinha ou comentário desrespeitoso, faço questão de olhar no olho da pessoa que falou e deixar claro que não gostei e que ela se comportou de forma machista e deselegante. Não sou condescendente com esse tipo de provocação. Sempre procuro me impor, até quando o ambiente está cheio e as pessoas estão sorrindo da piada. Mantenho minha postura séria, mesmo que deixe o ambiente desconfortável. Acredito que não existe uma reação adequada padrão. Ela varia de acordo com o ambiente e a situação. Mas, de uma maneira geral, ficar séria e comunicar com os olhos a sua contrariedade é uma postura adequada na maioria das situações envolvendo piadas machistas e comentários grosseiros.

A procuradora Lydiane conta que, no trabalho, ouve muitos comentários sobre a sua idade, seja para desmerecer a sua experiência profissional, ou mesmo como assédio sexual:

Em todos os lugares em que eu chego, sempre tem que ter um comentário sobre a minha idade. Eles presumem que eu seja muito nova. A gente estava, por exemplo, com um determinado conselheiro do Conselho Nacional do Ministério Público

(CNMP), semana passada, em uma conversa ótima, ele estava sendo muito respeitoso comigo, mas veio o seguinte comentário: ‘Não, mas Lydiane não vai saber o que é isso, não’. Aí começa a falar de uma coisa que é antiga. Essa é a forma mais sutil de falar sobre a minha idade. Esse mesmo senador, a quem eu tive que responder sobre o cartão de crédito, já tinha dito: ‘Esses juízes assim mais jovens, como essa moça aí...’

Na mesma toada, uma amiga jornalista me contou que, no início da carreira, tinha um homem mais velho que trabalhava com ela que a chamava, em reuniões, de “menininha”. Tratar de moça, mocinha, “as meninas do Jurídico” e outros epítetos não condizentes com o ambiente corporativo, e que remetem à pouca idade/experiência, pode ser uma forma de inferiorizar e reduzir nossa autoridade. Nestas ocasiões, vale se impor e rejeitar essa desqualificação: “Eu prefiro que o senhor me trate pelo meu nome, se não for incômodo”. Caso ele retruque, você pode completar, de forma mais incisiva: “Creio que o senhor não ficaria confortável se eu o chamasse de forma parecida”. Ou, com uma pitada de humor: “A não ser que eu também possa chamá-lo de menininho”. Independente da hierarquia, todos devem ser tratados com respeito. É o óbvio, mas nem sempre é observado. Sobretudo se a parte mais vulnerável for uma mulher.

Mas, como se sabe, nem mesmo um alto cargo previne a mulher do machismo no meio profissional. As senadoras entrevistadas – que ocupam posto de alta relevância no cenário nacional – relatam uma série de agressões vivenciadas em seu ambiente de trabalho. Os atos sistêmicos de violência que têm como objetivo excluir ou desestimular a participação da mulher no espaço político classificados como violência política. De acordo com o site do Governo Federal (www.gov.br), devemos entender violência política como “a agressão física, psicológica, econômica, simbólica ou sexual contra a mulher, com a finalidade de impedir ou restringir o acesso e exercício de funções públicas e /ou induzi-la a tomar decisões contrárias à sua vontade”.

O exemplo mais citado pelas senadoras entrevistadas foi a desvalorização do pensamento da mulher, com interrupção frequente da fala da mulher em ambientes políticos ou dispersão dos interlocutores. O objetivo é mostrar que a mulher não tem competência para estar naquela posição (Ver ex. Leila). Outros exemplos são difamação, comentários sexistas, intimidação com gestos e/ou palavras, assédio e importunação sexual etc. A violência política pode se dirigir a parlamentares eleitas, candidatas a cargos eletivos, ocupantes de cargos públicos, dirigentes de empresas estatais etc. A senadora Leila Barros conta o que mais a incomoda nesse campo:

O que mais me tira do sério é quando sou interrompida ou nas situações em que o interlocutor tenta levar a conversa para um tom mais sexual: “você é linda”, “é mais bonita ainda ao vivo”... Isso me incomoda muito. Parece que ele não está interessado no assunto determinado para aquela reunião. Da mesma forma, é terrível ser interrompida ou perceber que você está falando e ninguém está dando ideia. Incomoda muito estar finalizando um raciocínio e alguém ficar interrompendo.

Simone Tebet passou por esse tipo de violência diversas vezes, e compartilhou conosco a lição que a experiência lhe trouxe:

Na primeira vez que sofri violência política fui para o banheiro chorar; na segunda, engoli em seco; mas na terceira já comecei a me impor. Depois, quando foi preciso, empurrei a porta e bati na mesa. A lição é a de que não podemos baixar a cabeça.

Profissionais mulheres também ouvem constantemente comentários negativos sobre maternidade e gravidez, como se fossem empecilhos para uma boa performance profissional. É importante desfazer os estereótipos negativos, provocando reflexão no outro, como ensina Ilana Trombka:

Jogue a bola de volta. Isso também é muito cultural entre os judeus: responda uma pergunta com outra pergunta. Essa eu acho que é a dica: a gente não tem que calar e nem deixar ser calada. Isso é a primeira coisa: não se calar. Porque a tendência a ficar quieto para não se incomodar é maior do que a de reagir. Mesmo que seja reagir muito forte. É necessário falar e apontar: ‘Olha, isso é uma postura machista. Uma mulher, por ter desejo de ser mãe, é menos competente no mercado de trabalho?’. Tem que ser pontuado claramente. Porque, às vezes, a pessoa está numa lógica pouco reflexiva.

Por outro lado, quando temos uma carreira, também escutamos cobranças sobre os cuidados com filhos e família. A sociedade fica nos empurrando de volta para este lugar da obrigação exclusiva do cuidado doméstico. Não é à toa que tantas mães ainda sentem culpa quando não dedicam 100% de seu tempo e energia aos filhos. Sobre comentários machistas neste campo, Lydiane Silva conta que já ouviu de tudo, e muitas vezes responde com perguntas (para provocar reflexão no outro), e também com uso do humor:

Eu boto o pé fora de casa e a primeira coisa que as pessoas me perguntam é: ‘E os meninos, ficaram com quem?’ . Aí uma vez eu disse: ‘Mulher, deixei tudo amarradinho no pé da mesa’. [...]

‘Ai, seus filhos fazem acompanhamento psicológico porque você viaja?’

‘Vem cá, se o pai deles viajasse, você acha que a gente ia botar esses meninos no psicólogo? Só porque o pai deles viaja para trabalhar? Ou é só quando a mãe viaja que traumatiza? Se for o pai não traumatiza?’ [...]

Eu me conheço ao ponto de saber que a maternidade não me satisfaria sozinha. Porque o meu trabalho tem um peso tão grande quanto a maternidade. Mas, para eu ter essa consciência

foram anos de terapia. Porque eu me sentia uma pessoa ingrata porque não abraçava a maternidade com esse amor cego e platônico que eu via outras pessoas abraçando. E quando eu via que abraçar assim não me fazia feliz, parecia que eu era uma pessoa com defeito.

Essa maternidade romantizada, de comercial de margarina, propagada pela sociedade patriarcal, é uma das formas de empurrar as mulheres para esse papel social, o do trabalho doméstico não remunerado, o da sobrecarga que nos adoce, enquanto os homens estão livres para se dedicarem às suas carreiras. Como bem diz Lydiane: “a gente naturaliza muito a ausência paterna... Aos homens é dada essa escolha de ser pai ou não, mesmo sendo pai biologicamente falando. Às mulheres, não”. Hoje, a sociedade aceita que a mulher tenha alguma ambição profissional, mas num nível moderado, desde que não atrapalhe a sua sobrecarga de obrigações domésticas e de cuidados com a família (marido, filhos, pais idosos ou parentes doentes, que demandem atenção).

Temos que nos policiar para não julgarmos as mulheres que não se submetem ao padrão dos estereótipos de gênero, tanto em relação à maternidade, quanto à carreira e ao comportamento em geral. Lydiane compartilha sua experiência nessa área:

Você vê tanto a pessoa dentro de uma caixinha, que quando uma pessoa sai dessa caixinha, você a acha inadequada. Parece que o que estou fazendo é inadequado. E assusta. Assustou até o meu esposo. Preciso um trabalho de convencimento, precisou de muita conversa, no sentido de ‘eu sou feliz assim, cada um tem um perfil, o meu não é ser a mãezinha’. Eu busco que ele reflita junto comigo sobre algumas coisas. Eu me considero uma boa mãe. Longe da perfeição, mas eu cubro uma grande área das necessidades dos meus filhos. Mas se eu me

medir pela régua da maternidade oficial, eu vou tirar zero. Foi muita terapia para me desprender dessas expectativas que as pessoas nutrem em relação ao que é ser uma mulher perfeita.

Quando uma mulher recusa o lugar social que lhe é destinado pela sociedade machista, ela tira os opressores da zona de conforto, porque eles querem manter aquele mundo com que estão acostumados, em que as hierarquias estão pré-determinadas e eles é que exercem o poder. Se você ousa sair da caixa e recusar o papel de submissão, vira uma ameaça à ordem patriarcal, e vão querer te podar e te colocar de volta ali. Resista, porque o patriarcado foi criado pelos homens pensando no melhor para eles, não para as mulheres.

Por conta dessa injusta divisão sexual do trabalho, as mulheres enfrentam o chamado custo-maternidade na carreira. Como se sabe, apesar de a lei proibir, nós ganhamos menos do que os homens no mesmo cargo, com a mesma formação e experiência profissional. Conforme expliquei no livro *Mulheres na Liderança*:

Estudos realizados por pesquisadores das Universidades de Harvard, Boston e Wellesley (Barth, Kerr e Olivetti) concluíram que o motivo principal da disparidade salarial entre os gêneros é o casamento e os filhos, por conta da divisão desigual do trabalho doméstico entre o casal (que ocorre mesmo quando a esposa também trabalha em horário integral fora de casa). No início da carreira, homens e mulheres ganham salários similares. A diferença de remuneração amplia-se significativamente duas décadas após o começo da vida profissional. As pesquisas citadas mostram que mulheres solteiras e sem filhos tendem a continuar recebendo um salário similar ao recebido por homens na mesma função. As que se casam e as que têm filhos, em geral, enfrentam o gap salarial, que é ainda maior para aquelas com ensino superior e cargos mais elevados. As casadas sem

filhos também ganham menos do que os homens, por diversas razões: uma delas é que os empregadores lhes dão menos responsabilidades, pois assumem que elas terão que cuidar de filhos no futuro. Essa mentalidade organizacional é mais uma barreira que as mulheres precisam enfrentar.

Em alguns países europeus (como Portugal, por exemplo), os casais vêm tendo cada vez menos filhos, justamente porque as mulheres já conhecem o peso da sobrecarga que enfrentarão. Nos países nórdicos, mais igualitários, isso não ocorre. Na Finlândia, desde 2020, o tempo das licenças maternidade e paternidade foi equiparado (sete meses para cada progenitor). Na Suécia, existe a licença parental, de mais de 480 dias, a ser dividida entre os genitores. São noventa dias obrigatórios para cada um, e o restante do tempo da licença pode ser dividido entre o casal da forma que ambos decidirem (essa mesma regra vale para casais homoafetivos). Um exemplo curioso: na Espanha, assim que foi instituída a licença paternidade de duas semanas, foi feita uma pesquisa com os primeiros homens que fizeram uso dela. As pesquisadoras concluíram que eles ficaram menos propensos a ter outro bebê, porque se tornaram mais conscientes do esforço e dos custos necessários à criação dos filhos. Os países nórdicos, que têm o feminismo como valor central em sua cultura, consideram que os cuidados diários com a casa e os filhos são de responsabilidade do casal, e não apenas da mulher. Para que esta realidade mude no Brasil, precisamos, também, de leis e políticas públicas coerentes com esses valores, como, por exemplo, licença paternidade equiparada à maternidade (ou licença parental, nos moldes suecos), e creches públicas em tempo integral para todas as crianças, para que os pais e as mães possam estudar ou trabalhar fora. Não ter com quem deixar os filhos pequenos durante o horário de expediente é uma questão social a ser resolvida com extrema urgência, que deve parar de ser tratada como um problema individual da mulher.

O sociólogo Ritxar Bacete, especialista em igualdade de gênero, afirma que os homens se beneficiam e estão confortáveis com os

privilégios que recebem do sistema patriarcal, dos quais não pretendem abrir mão. Em entrevista ao jornal espanhol *El País*, ele explica: “Acontece que os homens não estão interessados em igualdade. Por mais agradável que seja, preferem ter as vantagens, principalmente, mais tempo que as mulheres”. Uma distribuição equitativa do trabalho doméstico não remunerado entre ambos os cônjuges é uma condição essencial para a construção de uma sociedade mais igualitária entre os gêneros. Mas, enquanto forem as mulheres as prejudicadas em suas vidas e carreiras com essa sobrecarga, e enquanto o poder político continuar fortemente dominado por homens (brancos), dificilmente esta situação vai se modificar.

Ilana Trombka defende que o caminho preferencial para lidar com o machismo cotidiano deve ser o da educação, e não o do embate. Sobre isso, ela conta um episódio que vivenciou em um dos grupos de mulheres dos quais participa. Uma colega partilhou com o grupo de mulheres que tinha ido a uma entrevista de emprego para um cargo de liderança, e o interlocutor perguntou se ela pretendia engravidar. Muitas de nós já passamos por isso. Mesmo nas entrevistas de emprego, falas machistas como esta podem contribuir para minar nossa autoconfiança. Uma parceira do grupo sugeriu: “Pergunta se ele é filho de chocadeira”. Outra disse: “Diz que você até pretende, mas não com ele”. Em meio à risada geral, Ilana ponderou:

Responda isso, saia pela porta e a vaga não vai ser sua. Se a gente quer ter mais mulheres em cargos de liderança, a gente precisa inclusive saber lidar com essas coisas. Ao confrontá-lo de peito aberto, você perde a vaga que poderá ser de um homem, que provavelmente será o seu chefe. Então, na minha opinião, você deveria trazê-lo para um ponto de reflexão, perguntando a ele: ‘Por quê? Você acha que mulheres, quando têm filhos, têm menos capacidades gerenciais? Você entende que a licença-maternidade de seis meses é um empecilho para uma

mulher assumir um cargo de chefia (na área pública, a gente fala de um contrato de trabalho de 30 anos)? Você acha que a licença-maternidade diz respeito só à mãe e ao bebê, e não à família e à sociedade? Então, você tem que trazê-lo a um ponto em que ele perceba o quanto é inadequada essa pergunta. Se você reage de peito aberto, você perde a vaga’.

A resposta no grupo foi: ‘É, você tem razão, porque a tendência da gente é levar um chute e chutar de volta, na força.’ No ambiente de trabalho, é preciso aprender a reagir com estratégia, sem deixar a emoção dominar, para reduzir os riscos e os custos. Para a Diretora-Geral do Senado, o princípio é “não reforçar o embate, é trazer o outro lado à reflexão, porque a única forma de sair disso é por conta da educação, não por conta da força”. Repare que, ao reagir a um comentário machista com questionamentos, como Ilana sugere, você estará se permitindo conhecer a lógica e os argumentos do outro, para que possa contra-argumentar com mais eficiência e levá-lo a repensar sua posição. Com essa postura, você estará oferecendo ao interlocutor um certo letramento de gênero, um aprendizado nessa área.

A construção social do que é adequado para uma mulher e para um homem na nossa sociedade começa na infância. Os estereótipos de gênero começam a ser formados desde cedo. Vejamos, por exemplo, a divisão tradicional dos brinquedos. Os brinquedos clássicos “de menina” são as bonecas e seus complementos (roupas, caminhas etc.), panelas e comidas de plástico, vassourinhas e outros objetos associados a tarefas domésticas e ao cuidado com a família, além de maquiagem e outros “enfeites” para o corpo. Já os brinquedos típicos de menino são bola (esportes de equipe), carrinho, brinquedos de montar e construir, bonecos associados a força, liderança, poder e aventura, como os super-heróis. Meninas são normalmente elogiadas pela aparência física. Os meninos, por sua coragem, inteligência etc. Uma dica: passe a elogiar a determinação, a coragem, a criatividade, a inteligência, a capacidade de liderança das meninas, ao invés de atributos físicos.

Pela definição machista dos papéis de gênero, os homens são associados ao trabalho remunerado, e as mulheres, ao zelo pela casa e pela família. Essa divisão sexista do trabalho (homem provedor/mulher rainha do lar) gera uma forte assimetria de poder nas relações, já que o homem controla o dinheiro. Ainda hoje, muitas mulheres se veem obrigadas a ficar em relações abusivas por dependerem financeiramente de seus parceiros. Como a dedicação à família é associada ao “amor”, não se cogita a sua remuneração. Assim, cria-se a exploração do trabalho doméstico gratuito da mulher, mesmo quando esta também tem uma ocupação profissional fora de casa. Neste caso, há a sobrecarga da dupla jornada, que nos exaure e adoce. Embora tenhamos conquistado alguns avanços, essa ainda é a expectativa social dominante, que reverbera no cotidiano das famílias. Diante desse contexto, a senadora Mara Gabrilli defende o caminho da educação para o combate ao machismo, desde a primeira infância:

Usar de violência nunca, seja verbal ou qualquer outro tipo [como reação a agressões de gênero]. Também não acho produtivo adotar um discurso sexista. A gente não vai acabar com o machismo declarando guerra aos homens. Acredito muito no caminho do educar, de conscientizar. E isso começa pelas crianças. Em primeiro lugar, os meninos precisam ser respeitados, podem chorar, demonstrar fragilidades e medos. Isso é humano, não “coisa de menina” como muitos ainda dizem por aí. Depois, a gente não pode esperar que meninos ensinados a ver as mulheres como objeto de conquista, do tipo quanto mais melhor, sejam homens que irão tratar as mulheres com respeito. Outro ponto fundamental: desde cedo, os meninos precisam saber que eles também têm deveres na arrumação da casa, na preparação da comida, do mesmo modo que as meninas têm. A questão de gênero na educação das crianças precisa mudar.

Como Diretora-Geral do Senado, Ilana Trombka tem uma atitude que considero fundamental por parte dos gestores para fazer com que os funcionários homens assumam suas responsabilidades quanto às tarefas domésticas. Ela explica:

Eu dou direito aos meus colegas a também terem espaço para serem pais, encaminhar suas questões com seus filhos, a não desvalorizar quando um colega homem diz: ‘eu preciso sair mais cedo porque tem festa na escola do meu filho’. Então, à medida que eu permito e estímulo, dentro da nossa gestão, que os homens exercitem esses papéis tradicionalmente estigmatizados como femininos, eu também permito e estímulo que as mulheres ocupem os espaços [de poder] normalmente reservados aos homens. A partir do momento que eu valorizo aquele homem que vai na escola do filho, que eu respeito que ele não atenda o telefone a qualquer hora porque ele está botando o filho para dormir, que eu acho isso natural, e que eu digo: ‘parabéns, os filhos são muito importantes mesmo’; a gente consegue mediar, então, assim: de um lado, temos reservar nossos espaços, mas a gente também tem que estimular os homens a ocupar certos espaços e não discriminá-los porque vão levar o filho ao médico ou é dia de reunião na escola.

Lydiane Silva acredita que, de uma forma geral, mulheres em cargos de poder são mais comprometidas com a paridade de gênero e com a diversidade em geral nas lideranças nas organizações. Pesquisas comprovam o que ela diz. Organizações que têm mulheres em seu cargo executivo mais alto apresentam, em média, maior número de mulheres em cargos de liderança em todos os níveis da instituição. A Procuradora do Trabalho defende a importância do saber e da sensibilidade advindos da experiência:

Como é que pode ter um setor [que gerencia o programa Emprega + Mulher, do governo federal] direcionado à empregabilidade da mulher e esse setor ser ocupado por um homem? Ele não tem a vivência do que é ser mulher numa sociedade violenta e patriarcal, que inviabiliza o trabalho de cuidado das mulheres. Enquanto a gente não tiver mulheres pensando essas políticas públicas, não vamos ter medidas capazes de alterar a realidade das mulheres. [...]

O Ministério Público infelizmente não faz esse dever de casa [de paridade de gênero no poder]. O Conselho Nacional do Ministério Público é eminentemente masculino. Quando você vê um órgão que tem quatorze cadeiras e nenhuma mulher nos cargos extraordinários de livre designação, isso diz muito sobre o retrocesso que a gente está vivendo. Por melhores que eles sejam, vai ter alguma coisa das vivências das mulheres que eles não vão ter capacidade de alcançar espontaneamente. É uma coisa que afeta de modo particular as mulheres. E, para isso, os órgãos precisam ser diversos. Até mesmo, por exemplo, eu tenho que reconhecer minha dificuldade de falar sobre as questões raciais, porque isso nunca me atravessou, nunca foi uma questão para mim. Por mais que eu hoje saiba, tenha consciência do quanto isso é importante, e do quanto as questões raciais têm influência na capacidade das pessoas conseguirem melhores empregos, porque a gente vive em uma sociedade extremamente racista, é um tema que nunca me atravessou. Eu nunca fui barrada pela questão racial. Então, como eu vou falar disso, pensar uma política pública que realmente resolva a questão racial?

Por isso, Lydiane defende que priorizemos o voto em mulheres (não cooptadas pelo machismo) e representantes de outras minorias oprimidas, para que haja um melhor equilíbrio de poder e tenhamos mais diversidade nos espaços de decisão política. Concordo com ela

nesse aspecto. Acredito fortemente que a experiência fertiliza a empatia. A procuradora afirma:

A gente está vendo cada vez mais mulheres entrando na política. Não é na velocidade que a gente gostaria que fosse. A luta contra o machismo é uma coisa muito lenta, e estamos sujeitos a avanços e retrocessos. Na minha opinião, nos últimos quatro anos, vivemos um retrocesso, um momento de resistir para não perder o que já tinha sido conquistado. Ontem mesmo, no debate entre os presidenciais [transmitido pela televisão no dia 29 de agosto de 2022], somente Simone Tebet fez o compromisso de que o ministério dela seria designado com base na paridade de gênero. Infelizmente, somente ela assumiu esse compromisso. Mas, na minha concepção, já é uma vitória que um tema desse entre na pauta de um debate entre candidatos à presidência do país. Talvez, a partir daí, a pressão aumente para que os demais candidatos possam, mais para frente, assumir também esse compromisso ou, pelo menos, refletir sobre a importância dele.

Quem acompanha o trabalho da bancada feminina no Congresso Nacional percebe de forma inequívoca que quem combate o machismo lá dentro, quem luta pelas causas femininas, quem se empenha em aprovar leis do interesse das mulheres: são as congressistas mulheres. Mas ainda temos muito poucas. O Brasil tem péssimos índices de representatividade feminina em cargos políticos. A União Interparlamentar (organização internacional que analisa parlamentos pelo mundo) considerou os dados de 192 países e criou um ranking de participação de mulheres na política. Ficamos com o 142º lugar. A Argentina está em 20º lugar na lista. Apesar de sermos maioria no eleitorado, as mulheres ocupam menos de 15% das cadeiras do Congresso Nacional. Na última eleição para governadores, apenas uma mulher foi eleita no país. Há muitas causas para isso. Uma delas é a

própria negligência dos partidos, que cumprem a cota legal de 30% das vagas para mulheres nas eleições, mas não investem nas candidaturas femininas. Isso quando não colocam “laranjas” na disputa, apenas para cumprimento da lei. A senadora Leila, que faz parte desta luta na arena política, afirma:

Gostaria de reforçar a necessidade de ampliarmos a representatividade da mulher em todas as esferas de poder. Quanto mais tivermos pessoas do sexo feminino ocupando postos de comando, mais viável será vencermos essa luta contra o machismo. Somos maioria da população, se estivermos unidas, poderemos acelerar esse processo. Juntas somos muito mais fortes!

A senadora Mara Gabrilli também defende mais mulheres em cargos de decisão para fazermos frente ao machismo:

O machismo é uma mazela estrutural, está enraizado em nossa cultura e extrapola o universo da política. Só vamos mudar esse cenário quando mais e mais mulheres assumirem cargos de liderança, tiverem voz de comando nas decisões. Nesse sentido, meu papel é brigar por esses espaços, por protagonismo. Minha resposta ao machismo é mostrar na prática minha capacidade. Não tenho medo de me impor em ambientes majoritariamente masculinos e lutar para que outras mulheres tenham as mesmas oportunidades. Em minha equipe, por exemplo, sempre fiz questão de ter mulheres assumindo cargos de liderança. A chefe de meu gabinete é de uma mulher, minhas campanhas sempre foram feitas por mulheres e meu mandato é norteado, sobretudo, por mulheres. As lideranças das periferias, em sua maioria, são compostas por mulheres. São elas que sempre me procuraram cobrando por melhorias na comunidade e nos serviços prestados. São elas quem rei-

vindicam melhores condições de saúde e educação para os filhos. A verdade é que as mulheres são gestoras por natureza. Muitas só não estão diretamente na política por falta de um empurrãozinho. Além de os partidos ainda se mostrarem legítimos redutos masculinos, a política brasileira ainda se mostra como um “jogo sujo”, desanimando mulheres a se filiarem e seguirem a vida pública.

É verdade que a violência política contra a mulher nos afasta da vida pública (desde as agressões misóginas sofridas por candidatas e eleitas, ao fato de os partidos serem gerenciados por homens e privilegiarem as candidaturas do sexo masculino, concedendo mais dinheiro e visibilidade a eles). Homens não são socializados para admirar o intelecto feminino e ter mulheres como referência na vida profissional. Eles admiram homens, leem homens, só elegem homens. Existe um pacto narcísico entre eles. Como existe um pacto narcísico entre pessoas brancas. Como vimos, estereótipos de gênero propagam a visão machista de que homens são mais competentes e talhados para o poder, embora isso não seja verdade. A mulher que não racionaliza essa violência simbólica contra seu grupo, tende a perceber os homens como mais competentes, e votar neles.

A absurda e anacrônica sub-representatividade feminina na política precisa ser combatida. Em nosso país, a lei sempre foi feita por homens (bastante machistas, em sua maioria). Nesse campo, as decisões relativas à vida das mulheres são tomadas por eles. Nossas necessidades ficam em segundo plano. Para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, é fundamental que tenhamos um congresso que represente a diversidade de pontos de vista, experiências e demandas da nossa população, e não apenas dos homens brancos cis heterossexuais.

Em sua carreira política, Mara vivencia as opressões combinadas do machismo e do capacitismo por ser uma pessoa com deficiência, como ela explica a seguir:

Carrego múltiplas discriminações, já que, além de mulher, tenho o *plus* de não me mexer do pescoço para baixo. Então, além de machismo, driblo o capacitismo, e já ocorreram inúmeras situações que deflagram esses preconceitos. Sempre pensam que minha saúde não permite que eu enfrente os desafios. Mas uma violência de que me recordo muito bem foi durante minha campanha do Senado. Um dos candidatos que disputava comigo a vaga no Senado apertou o botão da minha cadeira para desligar e sair à minha frente na foto. Foi uma baita violência aquilo. Ele já até me pediu desculpas, mas foi bem decepcionante. Vale lembrar que hoje já há a reserva mínima de 30% das vagas nos partidos para mulheres, mas isso não se refletiu nos Parlamentos. Muito se deve à falta de investimento das próprias siglas em campanhas femininas e na formação política de mulheres. Por mais vagas que se criem, a disputa com homens ainda é desigual.

Mulheres negras e indígenas também sofrem dupla opressão, com a interseccionalidade entre racismo e machismo. Danielle Alves fala da sua crença na educação para enfrentar tamanha violência:

Sou mulher e preta. Então, desde sempre, eu convivo com os efeitos do viés de duplo preconceito (ou interseccionalidade). Eu sempre tive consciência de que o simples fato de eu ser mulher me imporia desafios na vida (escolar, afetiva, profissional). Mas o passar dos anos me certificou que a cor traria ainda mais complexidade à jornada. Quando criança, eu era a patinha feia. Estudando em escola com pessoas brancas e com condições financeiras melhores que as minhas, em uma época de ausência total de recursos que fomentassem autoestima negra (a indústria de cosmético para negros basicamente inexistia; bonecas pretas eram uma raridade; nas novelas, a ocupação de

uma pessoa negra era basicamente de empregada doméstica), minha estratégia mais eficaz e que consolidou minha crença (somente a educação pode transformar minha realidade) era basicamente de ser a melhor aluna. Eu estudava e ensinava as outras crianças (e mais tarde, adolescentes). E dessa forma, fui criando relacionamentos em que eu era muito respeitada por saber mais, e querida pela minha “generosidade” em compartilhar. Resultados positivos disso: cresci cercada de amigos, com poucos traumas ou episódios de racismo escancarado, amante da educação e de seu poder transformador. Resultados negativos: a perpetuação da crença de que preciso ser melhor e trabalhar mais do que todo mundo pra alcançar o que eu quero, e isso no longo prazo pode gerar impactos negativos na saúde física e mental; a negligência com a minha identidade de mulher preta, uma vez que o que eu busquei, enquanto criança, adolescente e jovem, foi levar as pessoas a “não enxergarem minha cor”. E só adulta foi que eu percebi que se as pessoas não enxergassem a minha cor, nunca me enxergariam. E esse processo, por si só, é delicado. Já adulta, com mais consciência de gênero e estudando o tema (de novo, a educação e seu papel na minha vida), passei a identificar, com mais clareza, os momentos em que essas microagressões aconteciam em todas as esferas da minha vida.

No primeiro debate presidencial de 2022, transmitido em cadeia nacional pela televisão, estavam presentes quatro candidatos homens e duas mulheres. Todos brancos. Apesar de ser um problema central e urgente no nosso país, o racismo não foi trazido à pauta. Não houve nenhum questionamento sobre as estratégias das candidatas e candidatos para o combate ao racismo. Durante o debate, uma jornalista perguntou a um dos candidatos homens com passagem pela Presidência da República se, caso reeleito, ele se comprometeria em escalar um ministério com paridade de gênero. Vale ressaltar que

todos os ministérios que tivemos no Brasil até hoje foram compostos em sua quase totalidade por homens brancos, embora sejamos um país de maioria feminina e de maioria negra. O candidato respondeu que não se comprometeria, pois, na hora de escolher, só considera a competência dos ministros, e não o gênero. Ora, então quer dizer que nos ministérios que ele escolheu como presidente praticamente só tinha homens porque não há mulheres competentes o suficiente em nenhuma das áreas? Isso não tem respaldo na realidade. É mais um mito mentiroso da cultura machista, um mecanismo cultural de manutenção da dominação masculina. O argumento de que a seleção tem que ser com base na competência (claro que todos concordamos com isso), e não pode haver “tratamento privilegiado” para as mulheres (ou outras minorias), omite os efeitos do machismo (e outras opressões) na nossa sociedade, que discrimina mulheres (e negros, indígenas, pessoas com deficiência etc.) e as percebe como inferiores, menos inteligentes, menos competentes. Ainda que não haja comprovação científica para isso. O argumento usado pelo candidato no debate omite, portanto, que, no patriarcado, os homens são tidos como mais adequados aos cargos de liderança, ainda que não necessariamente o sejam. Assim, são sempre os escolhidos para posições de poder e prestígio. Até pelas mulheres (ao menos, as que não se deram conta, ainda, deste mecanismo de dominação masculina). Portanto, todos os candidatos (bem como as eleitoras e eleitores) precisam, sim, perceber o machismo e o viés inconsciente de gênero que guiam suas escolhas, comprometendo-se com a igualdade de gênero em suas equipes.

Portanto, como vimos, uma coisa é a competência, outra é a *percepção de competência*, que é influenciada pela cultura machista (racista, capacitista, homofóbica, etarista etc.) em que vivemos, privilegiando homens brancos, e prejudicando, sobretudo, as mulheres negras (e todas as que enfrentam múltiplas discriminações, como indígenas, lésbicas, mulheres com deficiência etc.). Um experimento social feito pela Universidade de Yale (EUA) nos ajuda a entender como se dá esse mecanismo. Pesquisadores da universidade distri-

buíram currículos idênticos para 127 laboratórios científicos. Metade dos currículos foi com nome de mulher e metade seguiu com nome de homem. Essa era a única diferença entre eles. Analisando o currículo, os cientistas deveriam avaliar a competência do(a) suposto(a) candidato(a) e suas chances de ser contratado(a) caso houvesse uma vaga na gerência do laboratório. Também deveriam fazer uma oferta de salário e de investimento em mentoria. Você consegue imaginar o resultado? Acertou! O suposto candidato homem teve melhor avaliação em termos de competência e atingiu maior probabilidade de contratação. Além disso, recebeu proposta de salário bem maior e mais investimentos em mentoria. Mas o currículo dele era idêntico ao da suposta candidata mulher: exatamente a mesma formação, as mesmas experiências e as mesmas conquistas profissionais. Esse é um dos estudos que nos mostram que os estereótipos de gênero, ou seja, as ideias preconcebidas dominantes sobre o que caracteriza o homem e a mulher, afetam os julgamentos e avaliações profissionais. Mesmo que inconscientemente. No exemplo citado, a avaliação do currículo sofreu a influência do viés inconsciente de gênero, que faz com que os homens, de forma geral, contem com um favorecimento de percepção em relação ao seu potencial e competência. Um estudo publicado pela *American Economic Review* mostrou que a adoção do teste cego para contratação de músicos (quando os jurados ouvem o músico tocar, mas não o veem) permitiu resultados de 30% a 55% melhores para as mulheres. Assim, podemos concluir que a percepção de competência não tem só a ver com a *competência* do sujeito observado. Estereótipos de gênero afetam nossas expectativas, percepções e julgamentos, favorecendo os homens, pelo simples fato de serem do sexo masculino. Como expliquei no livro “Mulheres na Liderança”:

O que acho importante ressaltar é que existe desde sempre um tratamento privilegiado para os homens, que são favorecidos em seleções, promoções, premiações por conta de seu sexo.

Ou será que, mesmo com tantas pesquisas e estudos científicos disponíveis a respeito, alguém ainda acha que eles ocupam majoritariamente todos os espaços de poder e prestígio por uma questão de competência superior à das mulheres? Não tem saída: ou a pessoa acha que os homens são muito mais competentes do que nós em todas as áreas (o que seria uma questão de fé, já que essa versão é negada pela ciência) ou precisa admitir que esse grupo recebe algum tipo de favorecimento na escalada ao poder. O que ocorre é que esse tipo de favorecimento aos homens na cultura machista é naturalizado pela sociedade. Ministério composto só por homens? “Normal. O que importa é a competência.” Premiação em várias áreas em que os vencedores são apenas homens? Ninguém estranha. Essa naturalização precisa acabar. Assim, muitos são contra o que chamam de tratamento privilegiado (que incluiria as cotas) para mulheres e negros, mas acham natural o tratamento privilegiado que já existe em nossa cultura para homens brancos. Ou nem o enxergam. Precisamos urgentemente de mecanismos para acabar com esse privilégio. Não estou disposta a esperar os mais de cem anos que a ONU estima para a igualdade de gênero, caso continuemos no ritmo atual de evolução nessa área. E você?

O fato de o combate ao machismo ter aparecido em vários momentos do debate presidencial deste ano se deveu à ousadia das mulheres que se candidataram à Presidência da República e lá estavam: Simone Tebet (fazendo história, ao participar da primeira candidatura composta apenas por mulheres, tendo a senadora Mara Gabrilli como candidata à vice-presidência) e Soraya Thronicke. Deveu-se, também, à competente atuação de jornalistas do sexo feminino, que trouxeram à baila este e outros assuntos essenciais para as mulheres. Não se enganem: quem prioriza o combate ao machismo é quem sofre os efeitos desta opressão na pele. Somos nós, as mulheres. Ao

menos, as que têm consciência disso. Será que um jornalista homem teria dedicado o tempo de sua pergunta à questão da participação das mulheres nos espaços de poder e decisão do próximo governo? Como me disse um colega certa vez, quando perguntei por que não se empenhava mais como aliado na batalha contra o machismo: “Eu gosto da causa, mas temos que priorizar nossas lutas”. Os centros de pesquisa apontaram a candidata Simone Tebet como a vencedora do debate na opinião dos eleitores.

Como estudiosa do tema, eu fico impressionada com o fato de as pessoas ainda naturalizarem esse absurdo discriminatório que é a ocupação quase integral dos cargos de poder e prestígio só por homens brancos. Em todos os setores. Como é que, num país em que a maior parte da população é composta de mulheres e de negros, as pessoas encaram sem revolta um ministério presidencial composto quase totalmente por homens brancos? Como é que aceitam com naturalidade que mais de 95% dos CEOs de empresas sejam homens brancos? Como é que não questionam uma religião em que todas as autoridades sejam homens brancos? Lydiane Silva partilha uma estratégia que usa para alterar a percepção das pessoas com quem convive: “Eu sempre chamo atenção para a falta de diversidade”. Quando a foto da posse do presidente do TSE em 2022 apareceu no grupo de WhatsApp da família, ela escreveu:

Vejam agora sob outro enfoque: não tem nenhum negro na foto, e só tem duas mulheres. A gente precisa começar a achar estranho isso, a gente precisa começar a se incomodar de ver essas fotos. Ah, besteira, né? Na minha família, na minha bolha, mas essa ideia da diversidade já pode ter passado para outra pessoa, que vai levar para o trabalho dela...

Assim, Lydiane vai fazendo com que as pessoas à sua volta releiam a realidade sob outro prisma, permite que se revejam e, nesse processo, quem sabe, vai ganhando alguns aliados.

De fato, é possível que uma pessoa tenha uma atitude machista sem se dar conta, por vivermos em uma sociedade que naturaliza muitos desses comportamentos. Sobretudo nestes casos, a sugestão de provocar reflexão no outro pode surtir efeitos muito positivos de mudança de pensamento e comportamento. Quando se discutia o caso de uma executiva que estava sendo enviada para um cargo no exterior e tinha engravidado, um colega de turma de Ilana no doutorado fez um comentário machista. Algumas doutorandas reagiram, mostrando o machismo no argumento utilizado, e ele, afinal, pediu desculpas. Algumas horas mais tarde, quando se comentava o caso no grupo de WhatsApp formado só pelas mulheres da turma, uma colega o chamou de “troglodita”, ao que Ilana respondeu: “A gente só muda essas coisas pela educação, não é pela agressividade. Ao chamá-lo de troglodita, você só o leva para o outro lado do ringue, e não para perto de você”. Aqui, Ilana levanta um ponto fundamental das habilidades de comunicação, que é aprender a discordar, mantendo sua influência sobre o outro. De acordo com a pesquisadora Denise Rabiús, da Universidade de Stanford, podemos gerar três tipos de movimento no interlocutor ao discordamos dele:

- *turning forward* (“vindo na sua direção”) – neste caso, fazemos com que o outro se aproxime de nós, sinta-se ouvido e considerado em sua opinião e se interesse pela troca de ideias;
- *turning away* (“indo embora”) – quando fazemos com que o outro perca o interesse pelo debate e vá embora;
- *turning against* (“voltando-se contra você”) – levamos o outro a se sentir agredido, voltando-se contra nós e batendo de frente.

O importante aqui é perceber que, mesmo discordando em uma conversa, podemos gerar a postura *turning forward* no interlocutor. Na busca de aliados para a causa antimachismo, pode ser uma estratégia produtiva. Neste caso, tão importante quanto *o que* você diz (conteúdo) é *como* diz (forma). Em primeiro lugar, busque compreender a lógica e o argumento do outro, até para poder refutá-lo com mais precisão. Evite adjetivar ou xingar o outro de forma generalizada

(“Você é machista!”; “Você está sendo grosseiro”). Mantenha o foco na atitude ou comentário que te incomodou, fale do seu desconforto com a situação e das razões para que se sinta dessa forma (por exemplo: “Quando você me interrompe várias vezes, como ocorreu hoje na reunião, me sinto desrespeitada, porque parece que o que eu digo não está sendo valorizado por você”).

Uma outra estratégia para gerar um debate produtivo são os inícios suaves. Aprendi com a pesquisadora de Stanford, Denise Rabiús, especialista em Gênero e Liderança:

Procure sempre usar os chamados *soft starts* (inícios suaves) para expressar uma discordância, como, por exemplo: “Eu concordo quando você diz que os valores são importantes, mas tenho visto organizações em que eles não saem do papel para a prática do dia a dia” (frisar pontos de concordância antes de discordar); “Gostaria de desenvolver em cima do que você falou” (mostrar consideração pela fala do outro, em uma postura de somar, pensar junto). Por outro lado, vejamos exemplos de *hard start* (inícios duros), que contribuem para gerar barreiras e reações negativas no interlocutor e, portanto, reduzem a influência da sua fala sobre ele: “O que você disse está errado”; “Não concordo com nada do que você falou”; “Seu argumento não tem lógica”. (FERREIRA, Lucelena. *Mulheres na Liderança*, p. 165)

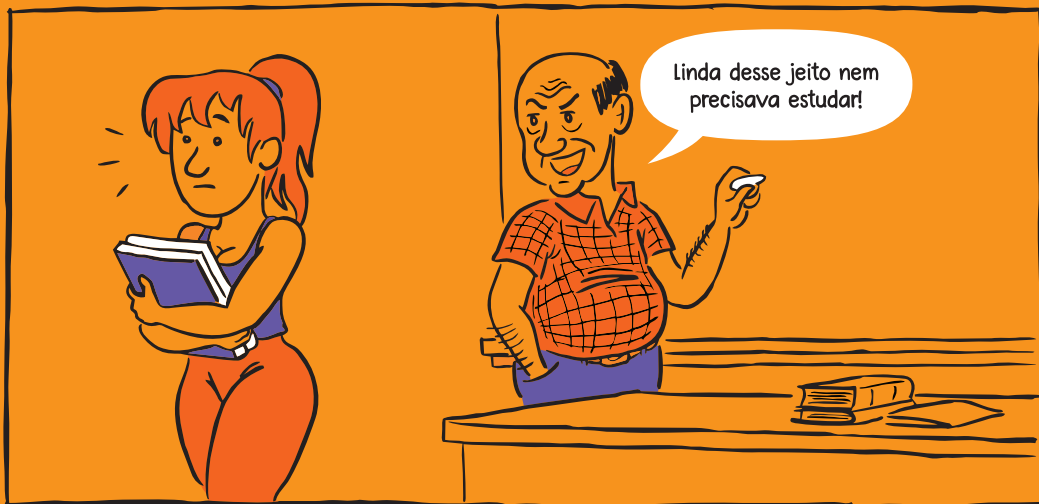
Nesta mesma linha, Thais Rosa tem uma regra geral para lidar com agressões machistas:

Tenho uma maneira de reagir, um princípio que abarca tanto o machismo quanto o racismo. Já tive situações em que fiquei muito frustrada porque não tinha pensado bem e fui arrebatada. Sabe aquela situação quando você menos espera. Mas,

em geral, quando percebo que estou em uma situação em que alguém quer me inferiorizar pela condição do ser, porque eu nasci mulher e negra, o que eu tento ponderar... Eu nunca digo claramente 'você está sendo machista' ou 'você está sendo racista', porque eu acho que isso, sabe esses princípios da comunicação não-violenta, de dizer como você se sente, ou de tentar suavizar a sua linguagem para atingir o objetivo? É sempre o que eu tento fazer. Em casos de machismo, eu coloco: 'olha, eu entendo, que está sendo difícil, que eu seja a primeira mulher a passar por aqui, ou uma das poucas a passar por aqui, eu entendo que você [tenha] algum tipo de desconforto, mas eu sou extremamente capaz', tento colocar assim de uma maneira bastante leve. É muito difícil fazer isso, porque beira a linha da arrogância, mas eu preciso sempre estar falando das minhas qualificações, experiências e competências, e tento fazer isso de uma maneira muito tranquila, da forma mais suave e menos agressiva possível. Mas vou demonstrando para o outro que o que ele tem é só uma pré-concepção daquilo que, na verdade, não é a realidade. Ao longo da minha vida, eu fui aprendendo a fazer isso. E é muito ruim, né? É péssimo, porque, os lugares em que você se apresenta você sempre tem que estar dizendo que você é capaz de fazer algo. E os homens não precisam passar por isso. Ao contrário. Às vezes, eles são superestimados, e não subestimados. Então, essa é meio que uma receita de bolo que eu fui adotando.

Apesar da sua preferência pelo caminho da reflexão e do letramento de gênero, Ilana ressalta que, algumas vezes, ela mesma opta por reagir ao machismo de forma mais incisiva. Para ilustrar, conta o caso de um funcionário que pediu a ela para demitir uma colega que voltaria da licença-maternidade. A razão alegada foi que o desempenho da substituta lhe agradou mais:

Eu acho que há um espaço na gestão para a fortaleza também. E há um espaço para o diálogo e para a sensibilidade. Eu costumo usar todos esses espaços. Outro dia um colega chegou para mim e disse: 'eu quero mudar a moça terceirizada que trabalha comigo, porque ela está de licença, e veio uma outra no lugar dela que é muito boa e eu quero que fique'. 'Está de licença por quê?' 'Ela está de licença-maternidade e vai voltar, então eu quero trocar.' Então, eu disse: 'É contra a minha religião. Fé religiosa não se discute'. Como quem tem que autorizar sou eu ou não, eu não autorizei, acabou. Se depois de oito anos, o cara não aprendeu que é um absurdo o que ele me pediu, a resposta é essa. O poder é meu. E ele não é um poder de graça. Eu tenho uma série de responsabilidades que os outros não têm. Então, ele também vai ser usado por mim, e às vezes eu não preciso dizer. Se o cara não se deu conta, depois de oito anos que eu estou aqui, com toda a política de equidade, que é um absurdo ele me pedir para demitir. É óbvio que a moça que ficou no lugar tem suas qualidades e é apta para o trabalho. Mas demitir uma mulher que volta da licença-maternidade está além de discutir as habilidades da substituta. Se ele até hoje não se deu conta disso, eu também não preciso [repetir]... É só tomar a decisão e acabou. Então, eu acho que há espaço para tudo, e há espaço para a fortaleza também. E até espaço para a agressividade, em alguns momentos. Porque tem alguns momentos em que você precisa reagir [dessa forma]. Basta saber usar adequadamente todas essas receitas.



5. OBJETIFICAÇÃO

O patriarcado é uma forma de organização social, política e econômica que coloca os homens em posição de poder em relação às mulheres. Caracteriza-se pela dominação masculina na cultura, nas relações, nas instituições. No patriarcado, o lugar da mulher é o de servidora dos homens. Em todos os campos. Inclusive o sexual. Tudo gira em torno das necessidades e do prazer deles. Na nossa sociedade machista, mulheres são vistas como objeto de prazer pelos homens.

Gracejos e supostos “elogios” sobre a nossa aparência em ambientes profissionais pretendem nos manter no papel de “mulher objeto” que o machismo nos reserva, com a função de agradar aos olhos masculinos, como se o corpo e a aparência fossem nosso maior e mais importante capital. Se você está exercendo sua profissão e a pessoa elogia (ou critica) sua aparência física, ela faz um deslocamento inadequado, porque isso nem deveria ser cogitado em um contexto em que o que importa é a competência e a dedicação ao trabalho. É como se os homens quisessem sempre nos empurrar de volta para o lugar de objeto que precisa satisfazer os sentidos masculinos, como se procurassem sempre nos lembrar que este é nosso papel principal (fútil e irrelevante) em uma sociedade machista. Isso é mais uma forma de exercer poder, de frisar a hierarquia entre os gêneros.

COMO AGIR?

Com alguma frequência, seja em relações de trabalho ou afetivas, os homens (ou mulheres que se dobram à lógica machista) se colocam como juízes que precisam aprovar nossa aparência e comportamento. Precisamos tirá-los deste lugar, que não lhes pertence. Não naturalizar isso. Mostrar que a opinião deles sobre nós em determinados aspectos é irrelevante e inconveniente, como, por exemplo: “Desculpe, não fico confortável com elogios à minha aparência no ambiente de trabalho”. Sobre essa questão, Lydiane pondera:

O assédio é uma coisa tão naturalizada, e está em todos os lugares, que eu não consigo ir a nenhum lugar sem ouvir uma piadinha sobre a minha roupa, sobre o tamanho do meu cabelo, sobre a minha idade. Isso aí é o início do assédio. As pessoas trazem os galanteios (vamos ser eufemistas) para ambientes e espaços que não são adequados. As pessoas acham que cabe em qualquer lugar e que as mulheres estão ansiando por um elogio.

Quando sofreu um assédio de um desconhecido na rua, a procuradora conta que reagiu de forma mais enfática:

Estava em Brasília, no hall de um hotel, esperando o uber, e um rapaz passou bem pertinho de mim e falou: “Você tá linda”. Eu disse bem alto: “Quem lhe perguntou?? Não estou pedindo a sua opinião!”. O pessoal, que não tinha ouvido o que ele tinha falado, porque ele foi sutil, ficou todo mundo olhando para mim. Eu fico pensando, essa pessoa, se me encontra sozinha num corredor do hotel, o que ela pode fazer? Ser mulher é viver com medo.

O que está em jogo nesse tipo de assédio de desconhecidos no meio da rua é *poder*. O objetivo, muitas vezes, é intimidar, inferiorizar a mulher. Sou a favor de expor a pessoa em público, considerando os riscos da situação, obviamente. Se for uma rua escura e pouco movimentada à noite, talvez não seja recomendável reagir. Mas, de dia, com gente em volta, eu sempre ajo como Lydiane, falando bem alto, para todos em volta ouvirem: “Não te dou a liberdade de falar assim comigo! Me respeite!”. Exponho a pessoa em público. Quando saímos do lugar de fragilidade em que o outro quer nos colocar, o resultado é curioso: normalmente, o homem aperta o passo e vai embora, curvado, constrangido. Até a postura corporal deles muda.

Thais Rosa compartilha uma violência machista que passou com uma gerente mulher:

Tive uma gerente que sugeriu que eu fosse mediar um conflito e que eu fosse negociar com uma área específica porque aquele gerente gostaria muito de mim, já que eu fazia aquele tipo ‘Globeleza’. Foi muito complexo, porque era a fala de uma outra mulher. E como é difícil a gente perceber que algumas mulheres também estão envenenadas pela sociedade machista em que a gente vive. É como se ela vislumbrasse assim: ‘A Thaís, esse corpo negro sexualizado como sempre é, abre portas. Então vai lá você negociar as dificuldades que a gente tem aqui com esse gerente específico’. Foi uma situação muito complexa de ser vivida. Eu passei anos da minha vida digerindo aquilo. Isso eu acho que homem nenhum entende. Homem nenhum entende que a gente passa anos da vida digerindo situações como essa. Anos. Na época, me calei. Eu era bem mais jovem. A gente se acostuma. A gente quase internaliza isso. É um crime, né? Nos fere profundamente. Mas é a mais pura verdade.

É ultrajante ter sua qualidade profissional inferiorizada e colocada em segundo plano por questões de cunho sexual. Eu sofri,

por parte de uma coordenadora acadêmica, discriminação de gênero nessa linha. Estava em uma entrevista de emprego com ela para uma vaga de professora em um programa de mestrado. Eu havia sido indicada pelo meu coordenador da graduação, da mesma instituição, que também era Vice-Reitor, e conhecia meu trabalho na universidade e como pesquisadora da Unesco há alguns anos. Na época, eu tinha um doutorado completo na PUC-Rio/*École des Hautes Études em Science Sociales* (em Paris) e estava terminando o segundo. Mesmo com este histórico, a coordenadora, com meu currículo em mãos, insinuou que eu deveria ter uma relação afetiva/sexual com o tal coordenador, perguntando se eu era “amiga” dele e por isso ele tinha me indicado. Foi chocante ouvir aquilo! Como Thais, eu também silencieei, na época. Ainda não tinha a bagagem de vivência e estudo de feminismo que tenho hoje. Associar a posição profissional de uma mulher a qualquer tipo de proteção indevida, normalmente por relações afetivas ou sexuais (“Só conseguiu esse cargo porque é parente do fulano”; “Essa aí deve ter feito o ‘teste do sofá’ com o chefe” etc.), é reforçar o absurdo mito machista de que mulheres não conseguem conquistar sucesso profissional unicamente por sua competência.

Aos desavisados, vale ressaltar que, em média, temos mais tempo de estudo do que os homens, e apresentamos resultado melhor do que eles na escola. Pesquisadores da Universidade de Missouri (Estados Unidos) e da Universidade de Glasgow (Escócia) analisaram os níveis de desempenho educacional de 1,5 milhões de jovens de 15 anos de todo o mundo, concluindo que as meninas superaram os meninos no desempenho escolar em leitura, matemática e ciência em 70% das nações estudadas, independentemente do nível igualdade de gênero e da situação política, econômica e social do país. Além disso, várias pesquisas recentes comprovam que as organizações que valorizam e buscam a diversidade de gênero na alta liderança apresentam maior lucratividade do que aquelas lideradas apenas por homens. A diversidade racial também melhora a performance. O

estudo “A diversidade como alavanca de performance”, da empresa de consultoria empresarial *McKinsey*, mostra o vínculo entre diversidade – definida como uma maior proporção de mulheres e uma composição étnica e cultural mais variada na liderança de grandes empresas – e melhores resultados financeiros. Nesse estudo, foram examinadas a lucratividade e os índices de diversidade de gênero e etnia das lideranças de mais de 1.000 empresas em 12 países, de vários ramos de atuação. Os pesquisadores concluíram que existe uma correlação entre diversidade da equipe de liderança e performance financeira. Um amplo estudo do *Peterson Institute for International Economics*, chamado “A diversidade de gênero é lucrativa?”, buscou compreender o impacto da diversidade de gênero na rentabilidade das companhias. Os pesquisadores analisaram mais de vinte mil empresas em 91 países, e sua conclusão foi que a presença de mais mulheres no comando executivo está correlacionada com o aumento da lucratividade das organizações. Como consequência disso, o banco de investimentos Goldman Sachs anunciou, em 2020, que não fará mais processos de abertura de capital de empresas que não tenham mulheres no quadro de diretores. O CEO David Solomon justificou a decisão afirmando, de forma categórica, que empresas com mulheres no *board* são mais lucrativas do que organizações lideradas apenas por homens.

Quanto a essas mulheres que oprimem outras mulheres reproduzindo violências machistas, é bom lembrar que, no Brasil, pessoas do sexo feminino também vivenciam sua socialização primária (na família, escola, igreja, mídia, arte, publicidade etc.) tendo o machismo como eixo central, e muitas acabam internalizando a inferiorização, a objetificação e a hipersexualização direcionadas às mulheres em geral. Lembro-me da entrevista de uma atriz famosa de Hollywood contando que, quando foi dirigida por uma mulher em um dos filmes em que atuou, não teve tanto respeito e admiração por ela. Apenas recentemente, após os estudos feministas, descobriu que se tratava de um viés inconsciente de gênero. Assim, a atriz reconhece que o des-

merecimento profissional vinha apenas por conta do sexo da diretora, já que esta era tão ou mais competente do que os diretores homens que a atriz teve na vida. O conjunto de valores, comportamentos e crenças sexistas compartilhados na nossa cultura nos influencia a todos, fazendo com que mulheres também reproduzam os vieses inconscientes de gênero. É preciso muito trabalho de desconstrução interna para nos livrarmos dessa herança cultural perversa que recebemos. Como reforça a especialista Georgia Bartolo:

A melhor estratégia para evitar os efeitos do viés inconsciente de gênero no meio corporativo é reconhecer que eles existem e normalizar que todas as pessoas ou a grande maioria delas, independente de gênero, têm preconceito contra as mulheres. Considero importante ressaltar que o preconceito contra as mulheres no meio corporativo não é exclusivo dos homens e sim, algo tão arraigado na nossa sociedade que muitas mulheres, de forma inconsciente, replicam comportamentos que prejudicam a diversidade de gênero e a promoção de um ambiente corporativo inclusivo capaz de produzir melhores resultados.

Às vezes, o machismo é tão sutil que dispensa palavras, como pondera Lydiane Silva: “você entra em uma sala para conversar sobre os efeitos sociais de uma lei e o colega mal te ouve, só olha para o seu corpo”. Mais uma forma velada de objetificação da mulher. Em uma sala cheia de colegas do sexo masculino, a procuradora ouviu de um deles: “Ah, eu vou ficar aqui perto de Lydiane, porque é mais agradável”. A procuradora pontua:

Não queremos gracejo. Queremos é que olhem para a gente como alguém que mereça estar ali. A gente precisa desconstruir o machismo nessas sutilezas, de que as mulheres estão sempre em busca de gracejos, de que as mulheres estão ali

para 'suavizar' o ambiente só de homens, como se a existência feminina estivesse ligada a servir e trazer prazer para o homem. Tudo isso é construído e colocado para a gente não sair da caixinha. Se a gente ficar na caixinha, a gente não ocupa espaços de poder, a gente não é ouvida. E, para eles, é mais fácil lidar com mulher assim.

Alguns princípios da comunicação não-violenta (CNV), talhados pelo psicólogo Marshall Rosenberg, também nos ajudam a lidar com falas de cunho sexual no ambiente profissional. Para demonstrar sua insatisfação com determinado comentário a seu respeito, você pode optar por falar sobre seus sentimentos em vez de fazer acusações ao interlocutor. Assim, no exemplo dado anteriormente, você diria algo como: “Não me senti confortável com o seu comentário sobre minha aparência”, ao invés de: “Sua fala é desrespeitosa!”. Em seguida, deixe claro o que você quer da outra pessoa, fazendo um pedido de mudança de comportamento: “Você poderia levar isto em conta e evitar este tipo de comentário a meu respeito?”. Vejamos um outro exemplo de como reagir a uma agressão fazendo uso da comunicação não-violenta: imagine que você atrasou a entrega de determinado documento e seu chefe gritou com você em público. Segundo a teoria da CNV, ao responder a essa agressão, você deve evitar generalizações sobre o outro e focar na situação específica do momento. Comunique o sentimento que aquela atitude do outro despertou em você: “Quando você gritou comigo, me senti triste e humilhada”. Identifique e expresse suas necessidades: “Preciso sentir que sou respeitada e que receberei um feedback construtivo diante das minhas eventuais falhas, para que eu possa evoluir”. Finalmente, faça uma solicitação específica, baseada em ações concretas, deixando claro o que quer do outro: “Na próxima vez em que se sentir frustrado comigo, poderia me chamar para uma conversa em particular?”. Danielle Alves partilha seu aprendizado nesse sentido, e nos conta como passou do choro à comunicação não-violenta para reagir a agressões de gênero em sua carreira:

Me lembro de uma ocasião em que eu, recentemente chegada em uma organização, me senti sucessivas vezes maltratada por uma gestora a quem eu não respondia diretamente, mas com a qual eu tinha que interagir constantemente. Como ela também era mulher, eu não conseguia pensar que aquilo era machismo. Então, eu inferi que era racismo. E provavelmente por isso, e minha inexperiência de enfrentamento à época, eu ficava extremamente abalada com as investidas, a ponto de ter que fugir para o banheiro, para chorar. E essa era sempre a minha reação: chorar. Alguns meses se passaram, essa gestora mudou de área e foi quando eu soube que ela tratava igualmente mal algumas outras mulheres, com diversas das microagressões que caracterizam o machismo. Então, o que eu aprendi: 1 – que todos estamos sujeitos a ter atitudes ruins, homens e mulheres, por isso o autoconhecimento e reconhecimento de nossos próprios vieses são essenciais para que a gente não reproduza e perpetue comportamentos inaceitáveis; 2 – o enfrentamento dos vieses exige vigilância contínua. Eu estou falando de uma mulher que provavelmente era vítima também de microagressões e que não conseguia ter comportamento empático com outras. Então eu passei a ser ainda mais vigilante em relação aos meus próprios comportamentos, nas coisas que eu reproduzia, nas crenças que me levavam a julgar e reprimir o comportamento dos outros também. Essa experiência me fez buscar mais autoconhecimento porque me deixou com muito medo de ser opressora (risos); e 3 – que é preciso ter coragem para buscar os canais formais de enfrentamento de situações como essa. Toda organização séria (e eu tenho a sorte de poder dizer que sempre trabalhei em organizações sérias) possuem canais de ouvidoria, denúncia, mediação restaurativa etc. Ciente de que todos estamos aprendendo, nos erros e acertos, se a minha atitude tivesse sido de buscar esses

caminhos, essa pessoa teria tomado consciência dos impactos de seus comportamentos sobre mim e outras pessoas e poderia ter se repositicionado em suas relações seguintes. Hoje, mais consciente, eu reflito que poderia ter sido ainda mais simples: por que eu simplesmente não disse a ela sobre como eu me sentia em relação ao seu comportamento comigo? Provavelmente, porque técnicas de comunicação não-violenta entraram na minha vida um pouco mais tarde.

Apesar de defender a lógica da conversa educativa, em que se ajuda o outro a perceber que está sendo machista, Ilana Trombka faz questão de ressaltar que há determinadas situações em que o diálogo pode não ser o caminho mais adequado: “Casos de assédio são outra história. É tipificação penal, aí não dá para achar meio termo com assediador. Então, tem casos e casos de como reagir. É claro, se você for assediada, você não vai mediar um papo com o assediador”. Nestes casos, a vítima precisa reunir provas e denunciar (seja na empresa ou na justiça, já que assédio sexual e moral são crimes previstos em lei). Para o caso de você sofrer um assédio sexual mais grave, o conselho da Procuradora do Trabalho Lydiane Silva é:

Desde logo, demonstrar que não gostou daquela postura. Não ter medo de dizer: ‘Ah, doutor, eu entendo, mas é que nossa relação é profissional e eu espero que continue assim’. Uma frase dessa já demonstraria que aquela pessoa não pode criar uma expectativa de que aquele assédio vá para frente.

Caso a situação persista e você decida fazer uma denúncia, Lydiane recomenda “documentar e fazer a denúncia minimamente municuada, porque, infelizmente, a credibilidade das mulheres é sempre colocada em xeque. ‘O quê? Duvido, eu acho que fulano é incapaz de fazer isso!’”. Guarde mensagens escritas que comprovem o assédio; se possível, consiga testemunhas.

O conselho de Simone Tebet para mulheres em posições profissionais mais vulneráveis, que não têm tanto poder na carreira, mas desejam reagir ao assédio no meio profissional e se fazer respeitar é: denunciem. Diz a senadora:

Geralmente, quem faz assédio moral ou sexual, faz com várias mulheres. Procurar outras vítimas e encorajá-las a denunciar também. O abusador é o errado. Nunca se culpar. Dar um basta. Eu sou autora de um projeto e de uma PEC que criam a Ouvidoria da Mulher nas estatais, justamente para facilitar essas denúncias.

Sobre a ajuda mútua entre mulheres, Clara Marinho lembra o exemplo da Caixa Econômica, em que várias funcionárias precisaram se unir para que fossem ouvidas sobre o assédio sexual que haviam sofrido do presidente da instituição:

O silêncio não vai salvar a gente. É uma frase de Audre Lorde¹. O silêncio não vai nos salvar. Então, a gente precisa desenvolver formas de verbalizar, de registrar estas coisas. Eu me lembro do caso da Caixa Econômica. Esse caso me pegou, porque você encontra na imprensa denúncias há cerca de três, quatro anos, e elas são tratadas como coisas menores, como se fosse coisa de fofoca. E por isso que é importante ter uma rede de mulheres presente, porque aí você consegue fazer o processamento dessas informações.

1 Nota da autora: recomendo fortemente a leitura do livro *Irmã Outsider*, da pensadora feminista Audre Lorde, onde ela desenvolve a ideia de que o silêncio não nos protege diante da violência de gênero/raça.

Em casos de assédio, as redes de mulheres têm se mostrado eficazes para apontar recorrências de comportamento de determinado assediador, reforçando o coro das denúncias e a pressão para mudança da cultura institucional na direção do respeito e valorização das mulheres e das minorias.



6. NEGGING

Dentro do universo das falas machistas, destaca-se o *negging*, que é uma crítica ou ofensa disfarçada de elogio. Por isso, poderíamos chamar de **elogio ofensivo**. Alguns exemplos: “Você é uma mulher incrível, pena que é feminista”; “Você é muito bonita *de rosto*”. Os insultos floreados também podem vir sob a forma de pergunta, como, por exemplo: “Você se saiu muito bem na palestra. Quem te ajudou?”. Repare que há uma dupla mensagem: a crítica e o elogio vêm misturados na mesma frase. É uma manipulação sutil, feita para confundir, para fazer a vítima questionar se está imaginando coisas ou sendo sensível demais. Pode até ser dito em tom simpático ou de brincadeira. Busca diminuir alguma característica da mulher e valorizar a opinião do homem.

O *negging* é uma forma de agressão, mas, por não ser explícita, às vezes passa despercebida. Pode vir colegas de trabalho, mas também de familiares, amigos ou parceiros amorosos. A violência machista não parte somente de pessoas maléficas e mal-intencionadas que querem nos destruir. Também podemos sofrer agressões machistas por parte de pessoas queridas e com muitas qualidades, que gos-

tam de nós. Dou um exemplo: uma das mulheres mais inteligentes e brilhantes que conheço é servidora pública, professora de uma universidade federal de prestígio. Além de passar em um concurso público difícilíssimo, tem uma carreira impecável de sucesso como professora e pesquisadora, cheia de prêmios e conquistas. Certa vez, ouviu do ex-marido, com quem mantém uma relação de afeto: “Foi incrível você ter passado naquele concurso. Mas sabe que eu pensei que, depois de entrar naquela universidade, sua carreira ia decolar?”. Conheço bem ambos os envolvidos, e não tenho dúvidas de que ele gosta muito dela. É um cara querido por todos, bem-sucedido profissionalmente, um bom pai para os filhos que tiveram juntos. A fala veio em tom simpático, mas desceu mal: afinal, foi um elogio ou uma ofensa? A dupla mensagem pode confundir. O *negging* é um suposto elogio, mas traz em seu bojo uma tentativa de inferiorização. Vem da necessidade de reforçar uma pretensa superioridade, poder ou hierarquia. Trata-se de uma estratégia para desqualificar a mulher em determinado aspecto, fragilizar, abalar a autoestima. Mas, cá entre nós: normalmente, o homem que precisa diminuir a mulher para se sentir com mais valor é, na verdade, inseguro.

COMO AGIR?

Com a prática de *negging*, o agressor está tentando enquadrar a mulher nos padrões machistas impostos ao sexo feminino em termos de comportamento, personalidade, aparência, inteligência ou papel social. Quer colocá-la de volta na caixinha do “sexo frágil”, porque ela o faz sentir-se ameaçado, ativa alguma insegurança dele. No sistema patriarcal, homens são socializados para se sentirem superiores às mulheres. Quando estão diante de alguma mulher que, por algum motivo, faz com que essa sensação de poder masculino seja ameaçada, eles podem ter a necessidade (às vezes até inconsciente) de desmerecer

as qualidades pessoais e conquistas da mulher para tentar reaver, com isso, uma suposta hierarquia sobre ela.

Além disso, com o “elogio ofensivo”, o homem pretende provocar na mulher uma necessidade de **aprovação masculina**. De acordo com a psicóloga Silvia Malamud, autora do livro *Sequestradores de Almas* (Ed. Lumen Juris): “Muitos homens sentem que estão perdendo espaço entre as mulheres, percebem que, cada vez mais, as mulheres se dão conta de seu valor. Por serem inseguros em relação a eles próprios, optam pelo caminho de tentar levar as mulheres a serem dependentes do olhar deles.”. Segundo Silvia, se a fala do homem causou mal-estar, fique alerta e demonstre que percebeu e não gostou.

Aprendi com Denise Rabiús, pesquisadora de Stanford, uma ferramenta de resiliência que ajuda a lidar com o *negging* e outras micro-agressões machistas vivenciadas no ambiente de trabalho: **não levar para o lado pessoal**. Esse mesmo ensinamento eu ouvi das presidentes de grandes empresas que entrevistei para o meu livro “Mulheres na Liderança: estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações”. A dica é: enxergue a situação de fora, procure perceber que esse é um padrão de comportamento na cultura machista. Ou seja: não é nada contra você em particular, e não há nada de errado com você. Se fosse qualquer outra mulher no seu lugar, ela seria igualmente alvo do machismo daquele interlocutor. Essa consciência lhe permitirá uma reação menos emocional, impedindo o efeito normalmente pretendido pelo agressor, que é silenciar, desestabilizar ou trazer insegurança à mulher.

Em se tratando de *negging*, ouvi de um ex-chefe: “Sabe que você é mais inteligente do que parece?”. Devo me sentir elogiada ou ofendida? Além de maldoso, é um comentário bastante arrogante. Percebe-se a tentativa dele de se mostrar confiante e em posição de poder em relação a mim. Na época, eu não tinha o conhecimento do feminismo que tenho hoje, então não respondi. Apenas olhei para ele de forma a demonstrar meu estranhamento e desagrado. Nada mau. Mas, se fosse hoje, agiria diferente. Como a base do *negging* é o

disfarce, o jogo de palavras, a confusão entre elogio e desvalorização, eu tiraria o agressor do conforto do esconderijo, dizendo algo como: “Não entendi o que você quis dizer com isso. Poderia explicar?”. Nesse caso, se o agressor explicitar o insulto, você pode expressar com mais firmeza que não gostou, sem ouvir as defesas de praxe: “Eu só estava brincando”; “Relaxa, você está muito sensível”; “Puxa, você não tem senso de humor”; “Está exagerando, eu só queria elogiar”. Eu nunca havia passado por isso no trabalho. Mas, ao não levar para o lado pessoal, consegui ver com mais clareza o quanto essa necessidade recorrente nos homens de demonstrar uma pretensa superioridade intelectual, sobretudo diante de mulheres que consideram inteligentes, é uma tremenda bandeira de insegurança. Hoje, analisando meu período de convívio com esse ex-chefe, me parece evidente que se trata de um homem fraco, covarde e inseguro. Quando já não atuávamos na mesma instituição, ele me convidou para trabalhar com ele novamente, ao que recusei.

Fiquem atentas: o *negging* é uma tática bastante usada por homens também na sedução e nas relações amorosas, com ataques velados (ou nem tanto) à aparência física, à personalidade e ao comportamento da mulher, na tentativa de fragilizá-la e deixá-la vulnerável diante dele. Por exemplo: “Se você tivesse uma pele sem espinhas, poderia ser modelo”; “Gosto tanto da sua alegria, mas o seu riso pode ser ouvido por toda a vizinhança!”. Vêm o elogio e a negação do elogio ao mesmo tempo. É uma forma de, disfarçadamente, tentar minar a autoestima feminina. Homens utilizam o *negging* como “tática de conquista” (o que é, inclusive, ensinado em workshops de técnicas de sedução) na crença de que vão deixar a mulher insegura e, com isso, aumentar as chances de aceitação de suas investidas. Fazem-na sentir-se bem e depois a derrubam. Trata-se de um jogo emocional abusivo. Não aceite. Se preferir, evidencie o mecanismo de *negging* que ele está usando, mostre que você reconhece e não acha bacana. Mas, de preferência, fuja de homem assim, que a vê como ameaça e quer botá-la para baixo.

No *negging*, a interseccionalidade entre racismo e machismo também se faz presente, como vemos no exemplo dado por Danielle Alves:

Não raro, em espaços diferentes da minha vida, eu recebo falsos elogios: “Nossa, você é uma negra muito bonita” ou “Acho a beleza negra tão exótica”. A isso, comumente passei a responder: “Obrigada. Também te considero um(a) branco(a) bonito(a)!”; ou “Ah, normal! Eu também acho a beleza branca muito exótica!”. Parece pequeno, não é? Mas isso é imediatamente percebido por quem tece esses elogios. E, provavelmente, esse tipo de “elogio” não será repetido pela pessoa.

Na sedução, o *negging* se volta sobretudo para a aparência física e o comportamento da mulher. No trabalho, os focos principais são a competência e o intelecto: “Você costuma fazer bons relatórios, mas creio que o assunto deste último estava acima da sua capacidade”. Não se trata de uma crítica construtiva, porque a intenção é fragilizar e ferir, e não ajudar o outro a evoluir.

A partir de hoje, quando for vítima de *negging*, perceba o jogo emocional do interlocutor e não se deixe abalar. Lembre-se de que, provavelmente, ele está inseguro e se sentindo ameaçado diante de você e suas qualidades. Afinal, essa tentativa de rebaixar o outro para se sentir superior revela uma baita fragilidade, não é mesmo?



Poderia preparar um cafezinho pra gente, com aquele toque feminino?



Não tenho a menor ideia de como se faz café. Detesto afazeres domésticos e sou péssima nisso.

7. O MACHOCRATA

O chamado machocrata é aquele especialista em tratar todas as mulheres como se fossem subalternas a ele e tivessem obrigação de servi-lo. Pressupõe que as funções de assistente ou de secretária cabem sempre ao sexo feminino. E julga, de antemão, que o trabalho das mulheres tem menos valor do que o dos homens. Resumindo, o machocrata é o sujeito que a trata como assistente dele, sem que você o seja.

Particpei de uma mesa-redonda na Fundação Getúlio Vargas ao lado da intelectual Thais Rosa, professora da instituição. Nessa ocasião, ela contou que, em uma empresa onde trabalhou como gerente de projetos, foi interpelada por um diretor que não a conhecia. Ele colocou a mão em seu ombro e falou com ela como se fosse a secretária de determinada área, finalizando: “Anota isso aí na agenda da sua chefe!”. Ao que ela retrucou, com firmeza: “Você deve estar se referindo à fulana, secretária da beltrana. Eu sou gerente de projetos”. Já ouvi diversas histórias de trabalhadoras, inclusive executivas em cargos de liderança, que foram confundidas em ambientes corporativos com secretárias, assistentes ou copeiras, mesmo quando não o são. Obviamente, não há nenhum problema com estas dignas importantes profissões. A questão é que o patriarcado insiste em associar

as mulheres (sobretudo as negras) somente às tarefas de cuidado e subserviência, e nossa recusa a essa divisão sexista (e racista) de funções precisa ser enfática. Na entrevista para o livro, Thais refletiu sobre o ocorrido e sobre a sua atitude:

Passei a situação de um diretor me interpelar e acreditar que eu era uma secretária, e não a gerente de projetos que sentava numa área contígua à área que ele estava procurando. Quando eu fui confundida, fui bastante impositiva, disse claramente que eu não era a pessoa. Fiz o diretor se sentir desconfortável. Sem dizer, eu o fiz perceber que o que ele tinha feito era ultrajante. O que eu noto é que, conforme os anos foram passando e fui ficando mais madura, eu já nego em mim a opção de me calar. É muito cansativo a gente ficar fazendo o tempo todo letramento de gênero e racial para todas as pessoas como se isso fosse nossa obrigação, mas a gente também não pode silenciar, porque a evolução nesses temas depende da gente. Ninguém fará por nós. Mas eu entendo também as mulheres que ainda não conseguem, porque exige um pouco de estômago. Agora, na posição que eu ocupo, como funcionária pública, eu sei que não serei demovida da minha posição, o que quer que aconteça. Isso me coloca em uma posição de privilégio. Eu sei que, às vezes, por enfrentar uma situação de machismo, pode ser que ocorram algumas retaliações. Mas sei que estou menos vulnerável do que mulheres que estão na iniciativa privada. Que às vezes estão ali vivendo uma situação de machismo e de assédio que vem do próprio chefe, que tem poder de decisão sobre a vida delas. Mas, mesmo antes de ocupar esse cargo, para mim, me calar já não era mais uma opção.

Quando a gente fala de caminhos de enfrentamento ao machismo no ambiente de trabalho, é importante considerar a posição profissional da mulher. Em outras palavras: uma coisa é uma executiva reagir à

agressão machista de um colega ou subordinado; ou uma funcionária pública, que tem estabilidade no trabalho. Estas correm menos riscos profissionais, têm mais poder de barganha, embora, mesmo assim, possam sofrer retaliações. Outra coisa bem diferente é uma mulher em uma situação mais vulnerável de vida e carreira, que precisa daquele emprego, mas quer criar, à sua volta, um espaço de respeito pessoal e profissional. Para estas últimas, o que Thais Rosa recomenda?

Dialogar. Não nos resta outro caminho. Somos enxergadas assim socialmente, a figura da docilidade, da conciliação, do diálogo, então que isso seja usado a nosso favor. Eu sei que é ruim, eu sei que algumas mulheres estão cansadas de dizer, mas não encontro outro caminho.

A diretora Ilana Tromka chama a atenção para as redes de mulheres que estão na mesma hierarquia na empresa, que ela chamou de “redes horizontalizadas”. Estas podem ser um apoio fundamental para trabalhadoras em posições mais vulneráveis, em casos de violência de gênero na organização:

Você sabe que eu acho que existem redes horizontalizadas? Elas não fazem com que a hierarquia não exista, mas se isso [agressão de gênero] é reiterado, se isso é repetido, existem redes horizontais para isso. Essa rede de proteção precisa ser acionada. Os estagiários do Senado foram tão trabalhados que eles são um grupo muito protegido, porque eles sabem exatamente quais os direitos deles e o que eles não devem sofrer, apesar de serem estagiários. Então, se a organização educa... Claro que há organizações que não querem educar para isso. Aí só tem um jeito: a gente, enquanto sociedade, refutar essas organizações. Claro que há organizações que não se preparam e não querem valorizar as equidades e aí a gente como sociedade tem que reagir.

Essas redes informais reforçam aliança. Ilana faz parte de várias redes de mulheres. Hoje em dia, mais como mentora. No doutorado que está cursando no momento, as alunas criaram um grupo no WhatsApp só delas. Neste ambiente, entre outras coisas, discutem o machismo que permeia a atitude de alguns colegas, além de debaterem estratégias para a busca de maior equidade de gênero na instituição de ensino. Entre outras ações coletivas, elas vêm cobrando um maior esforço organizacional para aumentar o número de doutorandas do curso do qual fazem parte, pois ainda não há equilíbrio de gênero entre os discentes. Redes de mulheres geram apoio e aprendizado mútuo sobre o machismo e as diferentes formas de enfrentamento. Também potencializam nossa voz dentro das organizações quando precisamos denunciar violências de gênero ou reivindicar equidade, além de reduzirem os riscos de retaliação.

Quando nos sentimos desrespeitadas no ambiente de trabalho, um caminho pouco produtivo é fingir que nada aconteceu, ou mesmo tentar minimizar a atitude do agressor, como ensina Daniela Alves:

Para mim, pensando em relações adultas, em especial no mundo corporativo, a maior antidica é maquiar as situações. Disfarçar episódios de machismo, racismo ou o que quer que seja de “foi um engano” ou “ele não quis dizer isso” ou “ele nem percebeu o que falou” ou “não é para tanto, estamos todos aprendendo” só dificulta o enfrentamento e a desmitificação do assunto. É necessário resolver o problema. E para resolver, é importante aceitar que ele existe. E é importante aceitar que estamos todos suscetíveis a sermos vítimas e culpados. Todo mundo, sem exceção, tem pré-conceitos e é preciso vontade e esforço para desconstruí-los. E essa desconstrução começa no momento que dialogamos, trazemos à consciência, pensamos conjuntamente sobre formas de mudar, desde os pequenos gestos individuais até grandes práticas corporativas. Abrir mão

da comunicação, do *feedback*, em prol de uma falsa harmonia é o caminho mais certo de fracassarmos na evolução como seres humanos e como sociedade.

Da mesma forma, Clara Marinho alerta para o perigo de silenciar diante de uma agressão de gênero/raça, buscando não gerar constrangimentos:

Não adianta engolir sapo, não adianta ficar calada, porque isso só protege o agressor, só protege as situações de perpetração de violência. Não adianta ficar em silêncio para provocar o conforto de alguém, porque senão esse nosso desconforto vai nos massacrar. A gente precisa aprender a ser desconfortável para os outros. 'Você pode fazer isso?' 'Não, não posso.' A gente é educada para dizer sim. Existe, sobretudo entre as mulheres, o uso do silêncio para não trazer o desconforto. Mas eu acho que transferir o desconforto é muito importante para também estabelecer um espaço pessoal e profissional simultaneamente, porque senão a gente engole aquilo e as coisas continuam. A gente vai engolindo esses sapos cotidianos.

Essa é uma dica de ouro para as mulheres: aprender a dizer não. Devolver a batata-quente. Deixar o desconforto no colo do outro. Nós somos socializadas para sermos dóceis, compreensivas, e não para confrontar. Mulheres são ensinadas a priorizar o bem-estar dos outros em detrimento do seu próprio. Essa é a expectativa que nos ronda no trabalho e também na família. Com isso, a sociedade nos empurra para as tarefas domésticas não remuneradas e os cuidados com familiares. Essa divisão sexual do trabalho gera exploração da nossa mão de obra gratuita no campo do cuidado, tanto em casa quanto em outros ambientes. Assim, no meio corporativo, o machocrata presume que cabe às mulheres a função de assistente ou secretária dos homens, mesmo que isso fuja ao escopo do trabalho delas. Não se

deixe explorar. Há vários caminhos para sair dessa cilada no trabalho, como veremos a seguir.

COMO AGIR?

1. Recusar-se, explicitando a razão

De acordo com a jornalista Jessica Bennett, pesquisas mostram não apenas que “a maioria das tarefas típicas de secretárias são repassadas a mulheres, mas que, além disso, as mulheres têm maior probabilidade de aceitar fazê-las – e de se oferecer como voluntárias também” (Clube da Luta Feminista, p. 53). Portanto, a primeira dica é: não aceite. E, obviamente, não se ofereça. A psicóloga organizacional Katharine O’Brien nos ensina como agir nesses casos. Quando lhe pedem para fazer algo fora das atribuições de seu cargo apenas por ela ser mulher, O’Brien se recusa, explicando com firmeza que não o fará porque o tipo de tarefa demandada (por exemplo, tomar notas em uma reunião para a elaboração da ata, tirar xerox ou providenciar lanche para a equipe) coloca as mulheres em posição de assistente quando não o são, roubando tempo de tarefas mais relevantes para a sua função (como concentrar-se em falar e dar ideias em uma reunião). Você também pode sugerir, usando um pouco de humor: “Por que têm que ser sempre as mulheres neste tipo de tarefa? Vamos colocar um homem hoje?”. Como O’Brien, sempre que possível, também gosto de explicitar, para os envolvidos, os mecanismos do machismo presentes em determinada situação. É uma forma de devolver o constrangimento que jogam para cima da gente, evitando que a situação se repita no futuro. Além disso, oferece-se a possibilidade de letramento de gênero ao outro, de aprendizado sobre a lógica de opressão do patriarcado. Se você reparar que outras mulheres estão sendo escaladas para funções

de “servas”, recebendo tarefas que não são remuneradas para fazer, denuncie, critique, discorde. Quando for com você, imponha-se.

2. Uso do humor

Quando alguém te manda arrumar a sala para a reunião com clientes ou qualquer outra tarefa considerada “feminina” na sociedade machista, você também pode utilizar-se do humor ou de uma certa ironia para recusar-se a fazê-lo: “Ué, você quebrou o braço?”; “Eu não preparo lanche nem em casa, quanto mais no trabalho”.

3. Repassar

Você também pode repassar a tarefa: “Veja se o fulano [um homem, claro!], pode fazer isso, porque estou com prazo curto para terminar esse relatório importante”.

4. Tática masculina

Sabe a “incompetência programada” do homem para as tarefas do lar? Não tem jeito para cozinhar; não sabe trocar fralda; acha até perigoso dar banho em criança; nunca passou uma camisa; não sabe limpar casa, arrumar armário... Quando a gente insiste e eles fazem, sai mal feito, para que nunca mais sejam cooptados para tal serviço. Então, use e abuse desta mesma estratégia para as “tarefas domésticas” no ambiente de trabalho. “Não levo o menor jeito para essas coisas”; “Não tenho ideia de como fazer café”; “Detesto afazeres domésticos. Não sou boa nisso”.



8. BROPRIATING

A palavra *bropropriating* é uma junção de dois termos em inglês: *bro* (que vem de *brother*, irmão) e *appropriating* (apropriando-se). Indica situações em que um homem se apropria das ideias de uma mulher e acaba levando o crédito por elas. Um exemplo frequente: em uma reunião, uma profissional expressa uma solução para um problema ou uma ideia nova para um projeto e é ignorada. Depois, um colega de empresa (ou mesmo seu gestor) apresenta o mesmo pensamento – sem apontar a autoria da colega – e é aplaudido. Ou seja, a ideia inicial da mulher é roubada e serve de degrau para o homem. Isso acontece porque, em uma sociedade machista como a nossa, a palavra do homem conquista mais atenção e é mais valorizada do que a nossa. Em diversas áreas (na literatura, nas artes plásticas, nas universidades, nas empresas, na política...), há casos conhecidos de homens que se apropriam do trabalho de mulheres e ficam com os louros. São os ladrões de ideias, que levam crédito pela inteligência e competência alheias.

COMO AGIR?

Em sua carreira, a especialista em gênero e liderança Georgia Bartolo já vivenciou todas as agressões de gênero mencionadas no nosso Manual antimachismo. Dentre elas, o *bropropriating* foi a mais frequente:

Poderia discorrer sobre todas as situações, afinal, trabalho desde os 14 anos e hoje estou com 46!!!! No entanto, na minha experiência, a mais comum foi o *bropropriating* e, nos trabalhos que realizo em diversas organizações este também tem sido o mais comum. Para mim, fica clara a atuação do viés inconsciente de desempenho e de atribuição. Como ainda, de forma geral, os homens são julgados como mais competentes do que as mulheres ou mesmo se “vendem” como mais competentes, inúmeras vezes, em reuniões ao colocar minhas ideias, num primeiro momento elas não são ouvidas. O interessante é que logo a seguir, quando a mesma ideia é colocada por algum outro colega, surpresa: ela é recebida com entusiasmo pelas mesmas pessoas que não validaram a minha fala.

Nestas situações, Georgia adota o seguinte comportamento:

Agradeço à pessoa que está se apropriando da minha fala. Costumo dizer: “XX obrigada por lembrar a ideia que sugeri no início desta reunião ou na semana passada, inclusive acredito que...” e complemento a ideia, trazendo a minha experiência e deixando claro, de forma educada, que aquela sugestão, originalmente, é minha. A mesma estratégia uso quando percebo que não estou recebendo os créditos pelo meu trabalho: agradeço à pessoa que mencionou o resultado – sem ter me dado o crédito – por ter reconhecido o trabalho e complemento: “fico feliz que o meu

trabalho tenha contribuído com os resultados da organização, inclusive...” Acrescento mais informações ou detalhes referentes a este trabalho, de forma a demonstrar a minha autoridade no tema.

Para Georgia, este tipo de resposta é adequado porque permite a ela, de forma educada e leve, trazer visibilidade para o seu desempenho, mantendo um bom clima organizacional.

Portanto, caso seja vítima de *bropropriating* e queira se defender, é importante reforçar que você é a autora daquela ideia. Para isso, pode usar expressões como: “Gostei muito de saber que você concorda com o que eu disse”, “Que bom que tenho o seu apoio para a minha sugestão”; “Isso mesmo! Foi o que coloquei antes”. Você pode, inclusive, agradecer à pessoa por ter ratificado ou complementado a sua ideia: “Obrigada pela sua contribuição à minha proposta”. Fica simpático e retoma o crédito para você.

A jornalista Jessica Bennett traz algumas dicas para prevenir o *bropropriating*. A primeira é: fale com firmeza e segurança. Segundo a autora,

É muito difícil alguém roubar o crédito da sua ideia se você transmiti-la com tal autoridade que ninguém consiga mais esquecer. Então fale alto e claro – nada de usar *hum, desculpe*, nem de falar *tatibitate*. Empregue palavras que transmitam autoridade, em voz ativa, que demonstrem que você tem domínio do que está dizendo. Nada de “fiquei pensando o que aconteceria caso a gente tentasse...”, e sim “sugiro que a gente tente...”. (Clube da Luta Feminista, p. 48)

Para prevenir o *bropropriating*, Bennett também sugere que você documente a autoria: logo após a reunião em que você expôs uma ideia bacana em público, envie um e-mail para os seus superiores com um resumo da sua ideia, “e mande-o com cópia para seja lá quem deva ficar sabendo que *tudo está registrado*”. É uma forma simples de “patentear” a sua contribuição.

Jessica Bennett recomenda que, no trabalho, você tenha um “copiloto” (homem ou mulher) e combine com ele algumas estratégias básicas para evitar o *bropropriating* em reuniões de trabalho. Podem ser atitudes simples como assentir com a cabeça enquanto você fala ou comentar os pontos que achar mais relevantes da sua contribuição. Caso alguém tente roubar a sua ideia, o copiloto interfere: “Sim, que nem ela falou antes”. Vocês podem ser aliados um do outro nesse sentido.

As profissionais da equipe do ex-presidente Barack Obama colocaram este princípio em prática, usando uma tática chamada de **amplificação**, que foi bastante bem-sucedida. Sendo um grupo de trabalho majoritariamente masculino, quando alguma mulher dava uma boa sugestão ou fazia alguma declaração interessante em uma reunião, as outras elogiavam, repetiam, reforçavam a contribuição da colega. De acordo com o relato de uma ex-assessora à *New York Magazine*, o comportamento chamou a atenção do presidente norte-americano, que ampliou a quantidade de mulheres convidadas para as reuniões. No segundo mandato de Obama, a presença de mulheres na equipe aumentou significativamente, e elas passaram a ocupar metade dos departamentos da Casa Branca, bem como alguns dos cargos mais altos do governo.

Portanto, uma estratégia eficaz para driblar o *bropropriating* é a ajuda mútua entre mulheres, reforçando a voz de cada uma delas. Assim, da próxima vez que alguma colega sua der uma boa ideia em público, resalte a qualidade do que foi dito: “Achei essa sua proposta muito interessante, pelos seguintes motivos...”. Assim, reforça-se, ao mesmo tempo, autoria e competência. E reduzem-se as chances de os homens presentes se apoderarem do pensamento das mulheres.

Sobre a união feminina no combate ao machismo, Dee Graham nos ensina, em seu incrível livro *Amar para sobreviver: mulheres e a síndrome de estocolmo social*:

Nós, mulheres, podemos praticar a arte de ficar espertas com o patriarcado aprendendo a identificar e nos defender de abusos

verbais (ver ELGIN, 1989) – e compartilhando esse conhecimento com outras mulheres. Podemos conversar com outras mulheres, comparar nossas impressões e analisar, em grupo, os padrões de discurso e comportamento que vemos nos homens ao nosso redor. Devemos nos familiarizar com a análise feminista das interações patriarcais. (Ed. Cassandra, 2021, p. 300)

Nossa entrevistada Clara Marinho acredita e investe na aliança entre mulheres. Ela costuma reverberar a fala de mulheres que admira, para evitar reapropriação das ideias destas pelos homens. Clara costuma exaltar as competências profissionais de outras mulheres, e faz questão de prestar crédito de aprendizado a outras que lhe abriram caminhos. Certa vez, presenciou sua chefe sofrendo *bropropriating* e, logo depois, foi alertá-la: “Você viu o que ele fez? Ele repetiu suas sugestões acrescentando o argumento de autoridade”. Agindo como aliada, Clara ajudou sua chefe a enxergar a agressão sexista que sofreu. Essa troca de informações entre mulheres gera uma educação mútua a respeito das barreiras de gênero que precisamos enfrentar no meio profissional, reforçando a todas para uma resistência conjunta aos abusos sexistas.

Em seu livro *Clube da Luta Feminista*, Jessica Bennett fala da importância da união e apoio mútuo entre mulheres para a luta contra o machismo, o racismo, a homofobia, o capacitismo e outras opressões no ambiente de trabalho. Ela define *Clube da Luta Feminista* como qualquer grupo de mulheres que se reúne periodicamente para lutar contra o patriarcado. Este é definido por ela, de forma irreverente, como “sistema criado por e para os homens, abarcando desde a linguagem (geralmente usa-se o termo homem como equivalente a humano) até a temperatura do escritório (pois é, o ar-condicionado de fato é deixado numa temperatura que é mais agradável para o cromossomo XY)”.

A jornalista conta como foi importante, para a carreira dela, ter criado um clube da luta secreto com uma dúzia de mulheres (“escritoras

e artistas entre 20 e 40 anos, a maioria com um segundo emprego”). Eram profissionais inteligentes e ambiciosas, batalhando para vencer na carreira em Nova York, e todas tropeçavam em obstáculos de gênero no cotidiano do trabalho. Algumas vezes, nem reconheciam o machismo sutil que atrasava ou impedia a sua ascensão profissional. Elas passaram a se reunir mensalmente na casa dos pais de uma delas para lanchar, desabafar e trocar ideias sobre o trabalho e os desafios que enfrentavam. Mas também faziam encontros menores quando alguma urgência surgia: uma entrevista de emprego, uma crise pessoal, um trabalho para entregar... Nessas assembleias informais, surgiam casos como o de uma gerente de projetos que conduzia uma reunião com um cliente importante, quando um dos seus colegas homens perguntou se ela se importava de ir pegar café para todos. E ela foi! Havia também uma desenvolvedora web com estilo franco e objetivo, cujo chefe lhe chamou atenção por ser “muito agressiva” com sua equipe – um clássico. Uma documentarista do grupo contou que uma ideia sua para um programa de TV foi encaminhada, sem maiores explicações, para um colega homem produzir. Em resumo, elas falavam de suas experiências com o machismo velado – mais cordial, insidioso –, com as microagressões constantes que vão minando a saúde mental e autoestima profissional das mulheres. Sobre as trocas no grupo, Bennett conta:

Uma das mulheres queria saber: como posso calar a boca do sujeito que sempre me interrompe em reuniões, sem parecer defensiva nem hipersensível? E outra perguntava: o que posso fazer quando minhas ideias são apresentadas por um colega homem sem me dar o devido crédito? Nenhum dos casos era discriminação descarada. Muitas vezes, essas atitudes vinham de cara de que até gostávamos. Mas isso era parte do problema. Depois de serem tratados como sexo dominante por centenas de anos – e aprender a agir com a autoridade, o discurso e a linguagem corporal que acompanham esse status – estes

comportamentos tinham sido adotados até mesmo pelos caras legais. Como poderíamos trabalhar em conjunto para chamar a atenção deles? Não era tão complicado assim – isso nós perceberemos. Mas, na época, nos pareceu uma espécie de despertar. Foi aquele momento de legitimação em que você percebe que o problema não é só com você. E se não era só conosco, então de repente o problema era enfrentável – porque tínhamos outras mulheres para nos apoiar. (Clube da Luta Feminista, p. 41)

O clube de luta feminista de Bennett e suas colegas virou uma rede de troca de informações, educação e ajuda mútua. Nele, todas renovaram a autoconfiança e adquiriram mais ferramentas para a transformação social. Em seu livro, Jessica traz exemplos de clubes de luta feminista históricos, com diversos formatos, como: *As Sufragistas*, a quem devemos a conquista do voto feminino; o *Cell 16*, de Boston, que, entre outras ações, ajudou a instituir patrulhas em ruas onde mulheres estavam sendo estupradas na década de 60; o *Jane Collective*, grupo que ajudou mais de 11.000 mulheres a realizar abortos seguros enquanto o procedimento ainda não era legal nos Estados Unidos; o *W.O.W. (Organização Mundial de Trabalhadoras)*, que lutou pelo fim da discriminação racial, de gênero e etária nas empresas, fazendo queixas contra agências de empregos; o *Sojourner Truth Disciples*, formado por ex-presidiárias da Filadélfia que lutavam por melhoria das condições das mulheres na cadeia; o *Shameless Hussy*, editora criada em 1969 para publicar autoras mulheres, em uma época em que 94% dos livros publicados nos EUA eram escritos por homens; etc. Os exemplos de clubes de luta históricos citados por Jessica Bennett mostram mulheres atuando em conjunto pelo fim da violência de gênero e da opressão sexista e racista (e outras) em diversos campos: artes, esportes, política, educação, sexualidade, religião, família etc.

No Brasil de hoje, um exemplo de clube de luta feminista que reúne milhares de mulheres em suas ações é o *Mulheres do Brasil*, criado por algumas empresárias de grandes empresas. Nossa entrevistada

Ilana Trombka é uma das fundadoras. O grupo atua em várias frentes (como educação e saúde da mulher, combate ao machismo nas empresas e na política, combate à violência contra a mulher etc.) para promover a igualdade de gênero na sociedade. Qualquer mulher pode fazer parte das reuniões e ações do *Mulheres do Brasil*. Basta procurar o comitê de sua cidade. Mas, lembre-se, você mesma pode e deve montar o seu clube da luta com algumas parceiras de vida e/ou de trabalho, agindo para reforçar a si mesma e a elas, e transformar os ambientes em que estão inseridas pessoal e profissionalmente.

A formação de redes de mulheres é um passo essencial para a superação do machismo institucional. Nossa entrevistada Clara Marinho observa que as mulheres ainda não criam “confrarias” na mesma frequência com que os homens fazem. Seja na *happy hour* (em horários e locais muitas vezes inviáveis para mulheres, sobretudo as que enfrentam negligência masculina nas responsabilidades familiares), no futebol fora do horário do expediente, nos encontros festivos com clientes (não raro, em ambientes com prostitutas) etc., eles estão juntos em seus “clubes do Bolinha”, criando conexões, trocas e alianças que se mostram valiosas para o sucesso profissional. Sobre isso, Clara Marinho pontua: “Para mim, o que vai funcionar é almoço e olhe lá. Se eu não criar conscientemente estes espaços de troca, não vai acontecer. Tem que ser um processo consciente, senão as barreiras vão engolir”.

Um caso conhecido de clube de luta feminista que obteve êxito é o das quatro funcionárias do banco Merrill Lynch. As colegas decidiram se tornar aliadas para lutar contra os obstáculos de gênero no trabalho. Combinaram de almoçar juntas uma vez por mês e, nesta ocasião, falavam sobre barreiras sexistas enfrentadas no trabalho, e conversavam sobre estratégias de enfrentamento e superação. Nesses encontros, compartilharam desafios, conquistas e metas profissionais. No banco, uma passou a agir como “patrocinadora” da outra, elogiando e fazendo eco às conquistas das colegas, sugerindo o nome das parceiras para projetos e promoções. Todas elas ascenderam na carreira, conquistando cargos executivos de liderança.

O “patrocinador” é uma figura importante para cultivar no nosso networking, já que é alguém que está disposto a “advogar” por você, indicar o seu nome quando surgir uma vaga apropriada ao seu perfil, investir na sua ascensão profissional. Por isso, é fundamental manter o patrocinador atualizado acerca de seus diferenciais e conquistas, projetos atuais e metas de carreira.

O tipo de aliança feita pelas funcionárias do Merrill Lynch é bastante eficaz no combate às práticas machistas em ambientes organizacionais. Elas colocaram em prática a “Teoria do Brilho”, divulgada recentemente:

Uma pesquisa publicada em 2019 pela *Harvard Business Review* (“The secrets of successful female networkers”) concluiu que, para mulheres, é fundamental ter, como parte de seu network, um círculo íntimo de profissionais do sexo feminino para apoio mútuo contra a discriminação de gênero no mercado de trabalho. Mulheres passam por situações similares nesse campo e devem desenvolver grupos de confiança para trocarem experiências e visões sobre o machismo no meio corporativo e sobre estratégias de superação. O estudo considera que o esforço coletivo é uma forma poderosa de superar práticas sexistas no ambiente de trabalho. Mulheres que atuam conjuntamente têm maior probabilidade de ganhar salários mais altos e chegar a cargos executivos. Trata-se da ‘Teoria do Brilho’ (Shine Theory). O termo foi cunhado pela jornalista norte-americana Ann Friedman, que afirma: ‘A ideia é apoiar e exaltar o sucesso das colegas para que todas consigam brilhar juntas’. Colaboração, empatia, sororidade: mulheres que apoiam outras mulheres têm mais chances de sucesso na carreira. Ou seja, você brilhará mais se ajudar as mulheres à sua volta a brilhar também. Nesse campo, a união faz a força. (FERREIRA, Lucelena. *Mulheres na Liderança*, 2021, p. 161)

A administradora Clara Marinho cultiva dois níveis de aliança feminina no trabalho: com a rede de colegas e com as mentoras. Ela afirma que aborda mulheres profissionais que admira para pedir mentoria de uma forma muito objetiva: “Pode me ajudar?”. O mentor é uma figura que merece atenção central na nossa rede de relacionamentos profissionais: é aquela pessoa que adota você como uma espécie de pupilo e lhe dá conselhos e orientação. Com base no conhecimento e experiência acumulados, o mentor contribui voluntariamente com o desenvolvimento profissional, social e emocional do mentorado. Uma mentora mulher experiente e bem-sucedida certamente conseguiu vencer muitas barreiras de gênero na carreira. Com isso, poderá ajudar você a superar obstáculos nessa área, e a desenvolver estratégias para conquistar espaço profissional.

Apesar de a cultura machista estimular a rivalidade entre mulheres (já que a divisão interna entre nós é essencial para o sucesso e a durabilidade do patriarcado), não é esse o comportamento que tem predominado nas organizações. Pesquisas recentes mostram que, quando líderes do sexo feminino atingem cargos executivos, reduzem obstáculos à ascensão de outras mulheres na instituição em que atuam. Fidan Ana Kurtulus e Donald Tomaskovic-Devey analisaram mais de duas mil empresas americanas em um estudo chamado “Mulheres em altos cargos de liderança ajudam mulheres a avançar?” (“*Do female top managers help women to advance?*”). Os pesquisadores constataram que um aumento no percentual de mulheres em gerências de alto nível está relacionado a um aumento subsequente de mulheres em cargos gerenciais de nível médio na organização. Ou seja, mulheres têm puxado outras mulheres para o topo. No Brasil, um estudo do Insper/Talenses demonstrou que, quando há uma mulher na presidência de uma instituição, há mais mulheres líderes em todos os níveis organizacionais. Segundo a pesquisa, quando a presidente é do sexo feminino, mulheres ocupam, em média, 34% dos cargos de vice-presidente, 45% das diretorias e 41% das posições em conselhos. São números bem maiores do que os encontrados quando o presidente é homem. Neste

caso, os percentuais caem para 18%, 23% e 10%, respectivamente. Resumindo: o que as pesquisas têm mostrado é sororidade nas instituições e não, rivalidade feminina. As mulheres estão entendendo que a luta contra a discriminação de gênero passa pela união e ajuda mútua entre elas. Além da conquista de aliados do sexo masculino.

Danielle Alves conta como, na sua experiência, lideranças femininas conscientes lhe proporcionaram alguma proteção contra o machismo no ambiente de trabalho. Reforça, também, a importância do estudo e das redes de apoio mútuo entre mulheres:

Quanto às demais situações, como *mansplaining*, *maninterrupting*, *bropropriation*, que são comumente relatadas no universo corporativo, eu costumo dizer que tive “sorte” de não ter muito que lidar com elas. E atribuo isso a dois fatores. Nas minhas principais experiências profissionais mais significativas eu tive oportunidade de trabalhar em organizações e times que eram ou foram compostos por lideranças femininas muito competentes e conscientes, que zelaram por garantir o empoderamento de outras mulheres, que abriam portas, que já haviam identificado o “labirinto de cristal” e que tiveram atuações muito efetivas no desenvolvimento das lideranças masculinas, no sentido de reconhecer a importância da diversidade para o sucesso das organizações. Nesse sentido, fui muito beneficiada pelo vanguardismo de mulheres que vieram antes de mim. Então, foi pessoalmente mais desafiador, para mim, ser a primeira ou a única mulher negra na maioria dos espaços que ocupei. Isso porque, embora eu sempre tenha me sentido respeitada e feliz nos lugares por onde passei, nas funções que exerci, eu sempre me senti na obrigação de ser a referência para todas as mulheres pretas. Em outras palavras, o fato de ser a “preta única” somado com todas as crenças que eu carreguei desde sempre sobre ter que me esforçar mais, estudar mais e o sentimento,

muitas vezes de culpa ou dúvida, quanto ao privilégio que eu sei que tive em comparação à maioria das mulheres negras, fizeram com que eu sempre me autocobrasse excessivamente. O enfrentamento disso veio com o tempo e com estratégias diversas: fortalecimento da minha comunidade de líderes (me aproximar mais de outras lideranças femininas, que me apoiam e me permitem ser vulnerável, e assim eu não tenho que ser uma super mulher); leitura de autoras e autores negras, para eu me entender como parte de algo maior, compreender a história e também ter referências sobre os mecanismos de enfrentamento de pessoas que estão nessa jornada de aprendizado e ensinamento constante; e terapia, claro, seja profissional, seja de bar! (risos) O importante é falar sobre, poder se abrir, encontrar apoio, acolhimento.

A metáfora do “labirinto de cristal”, citada por Danielle, remete ao conjunto de obstáculos de gênero que as mulheres precisam enfrentar em suas carreiras, desde a entrada no mercado de trabalho. Como vimos, existem barreiras de gênero que muitas vezes nem conseguimos detectar, por serem “invisíveis”, implícitas, não-declaradas. Essas barreiras podem ser externas (como a dupla jornada feminina, as microagressões machistas nas relações, o viés inconsciente de gênero que influencia negativamente o julgamento sobre nossa competência profissional, etc.) ou internas (as inseguranças profissionais devidas à socialização sexista, à Síndrome da Impostora etc.). Conhecer o labirinto de cristal e seus mecanismos de opressão nos reforça, protege nossa autoconfiança e nos deixa mais preparadas para lidar com situações em que tentam nos fragilizar ou diminuir. Enxergá-lo de cima nos ajuda a ampliar a reflexão crítica sobre suas causas e consequências, desenvolvendo estratégias para enfrentamento e superação do patriarcado racista em que vivemos.

CONCLUSÃO

Neste livro, falamos de reação e resistência. Da importância de sairmos do silêncio ou do sorriso amarelo em favor de posturas mais assertivas e estratégicas contra a violência de gênero. A especialista Georgia Bartolo resume algumas posturas que considera efetivas como contraponto ao machismo no meio profissional:

Faça um bom planejamento de carreira, busque aliados(as) e mentores(as), desenvolva networking e mentalidade estratégica e respire sempre que se sentir numa situação na qual os seus direitos e oportunidades sejam menores do que o dos colegas ao lado. Nós temos a capacidade de usar a nossa inteligência para dar a melhor resposta a estas situações e assim, todos os dias transformar as corporações em ambientes mais diversas e inclusivos. Se a ideia ou realização é sua, chame-a para si. Se ouviu uma piada, cantada ou comentário que lhe rebaixe ou lhe cause desconforto, diga que não entendeu e peça para a pessoa explicar ou dizer novamente. Teve a fala interrom-

pida, levante a mão e afirme que gostaria de concluir o seu pensamento antes de repassar a palavra. Para as situações de mansplaining ensine algo de volta, aliás, nestas ocasiões sempre me lembro de Cora Coralina: “Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina!”

Somos socializadas para aceitar pensamentos e comportamentos machistas como se fossem normais. Estejamos atentas a esse mecanismo. É fundamental que paremos de naturalizar a dominação masculina e as atitudes discriminatórias contra nós, mesmo as mais sutis. Como ensina Bell Hooks em seu livro *O feminismo é para todo mundo*, precisamos “compreender como o pensamento sexista funciona, e como podemos desafiá-lo e mudá-lo”. Devemos reagir com estratégia e coragem, em busca de um mundo menos violento para as mulheres.

Nesse processo de transformação, é importante considerar, também, que existe uma relação estreita entre a energia que empenhamos contra o machismo e o nosso equilíbrio emocional, mental, psíquico. Nem sempre há disposição para se impor, para reagir e dialogar. “Não é todo dia que eu acordo e digo: vou enfrentar essas lutas. Eu faço seleções sobre isso. Essa batalha diária eu vou enfrentar, essa não”, diz Clara Marinho. Aqui, ela levanta um aspecto fundamental para as mulheres: precisamos encontrar nosso ponto de equilíbrio. Não dá para reagir a tudo, viver *en garde* o tempo todo. Olhe-se com carinho e respeite seu momento de vida e seus limites, porque a luta é longa. Há momentos em que é necessário renovar o fôlego.

O machismo presente no dia a dia das mulheres, mesmo em pequenas doses, afeta nossas possibilidades profissionais e pessoais. Sabemos que, para derrubar o patriarcado, são necessárias mudanças estruturais. Ainda que abarcando apenas algumas situações de comunicação, esperamos que este livro a inspire a refletir sobre estratégias de enfrentamento ao machismo nas relações cotidianas, abrindo rachaduras nesse terreno inóspito para as mulheres. Para isso,

é fundamental aprofundarmos a escuta umas das outras, decifrando as diferenças, buscando enlaces para uma ação coletiva. Vamos ouvir e falar juntas contra o machismo, o racismo, o capacitismo, a homofobia e demais tipos de opressão. Com reforço de coro, faremos erguer a nossa voz por liberdade e justiça. Para todos.

SENADO FEDERAL

