



**Mulheres publicitárias na atualidade:
o mercado nacional como um obstáculo diário**

**Women in advertising nowadays:
the national market as a daily obstacle**

Bruna MontesNeves¹

Larissa Bernardes Lacerda²

Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu³

Resumo: Este trabalho discorre sobre os impactos negativos do mercado publicitário nas profissionais femininas e dispõe investigar os motivos que as tornam mais vulneráveis à cultura organizacional das agências. Por meio de estudos de casos realizados através do *benchmarking* e uma pesquisa quali-quantitativa, observamos que as mulheres se sentem mais suscetíveis às irregularidades do mercado publicitário, sendo impactadas, principalmente, pelo machismo.

Palavras-Chave: Comunicação; Publicidade; Mercado de trabalho; Cultura organizacional; Mulheres.

Abstract: This work discusses the negative impacts of the advertising market on female professionals and intends to investigate the reasons that make them more vulnerable to the current organizational culture in agencies. Through case studies carried out through benchmarking and qualitative and quantitative research, we observed that women feel more susceptible to irregularities in the advertising market, being impacted mainly by sexism.

Keywords: Communication; Advertising; Job market; Organizational culture; Women.

¹ Recém-graduada em Comunicação Social pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: larissa_b_lacerda12@hotmail.com

² Recém-graduada em Comunicação Social pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: brunamontesn@gmail.com

³ Orientadora do trabalho. Professora do curso Comunicação Social na Universidade de Brasília (UnB). E-mail: prof.fernandavalentim@gmail.com



Introdução

A proposta deste trabalho consiste em uma análise de como as mulheres inseridas no mercado publicitário são afetadas pelo padrão de comportamento imposto aos profissionais por meio de crenças compartilhadas pela cultura organizacional presente da maior parte das agências brasileiras. A investigação busca averiguar aspectos relacionados à qualidade de vida – como a saúde mental e física –, bem como aos impactos negativos nas carreiras – como poucas oportunidades e falta de incentivo – que contribuem para um menor número de mulheres em cargos gerais e de liderança.

Jornadas longas de trabalho, imediatismo, falta de treinamento e pressão constante são alguns dos problemas encontrados no mercado publicitário. Somando isso ao machismo e ao assédio moral e sexual presentes no ambiente de trabalho, é possível que o cenário seja desfavorável para as mulheres.

Diante desse contexto, torna-se necessário estimular e propor ações que promovam uma mudança no mercado. Para isso, é preciso dar visibilidade a este tema e expor as mazelas do mercado publicitário, investigando e analisando os principais problemas encontrados na cultura e na gestão das agências brasileiras.

Por meio de consultas bibliográficas, *benchmarking* e uma pesquisa direcionada a profissionais femininas da área, foi possível se aprofundar no tema, compreendendo melhor a situação atual do mercado. Simultaneamente, também foram investigadas possíveis soluções para essas adversidades a partir do mapeamento de iniciativas sociais femininas na área de comunicação. Partindo dos resultados encontrados, da exposição dos problemas identificados e da apuração das soluções propostas, buscamos contribuir com um mercado publicitário que seja mais inclusivo.

1. O mercado atual

A cultura organizacional está diretamente ligada às crenças e aos valores que uma instituição compartilha com os seus funcionários. De acordo com Horta e Renato (2008), a



cultura organizacional nada mais é do que formas culturais que orientam e influenciam diversos comportamentos. Toda organização possui esse conjunto de regras e crenças.

Na publicidade, a cultura organizacional varia muito pouco de empresa para empresa. De acordo com Oliveira (2014), entre as maiores reclamações estão as horas extenuantes de trabalho, que às vezes chegam a ultrapassar 60h por semana e 10 horas por dia. Por meio de uma pesquisa qualitativa – realizada com 36 participantes de perfis diferentes, dos quais 78% trabalhavam em agências publicitárias ocupando cargos diversos – Oliveira (2014) aponta 13 aspectos que influenciam os desequilíbrios encontrados no mercado publicitário. Entre eles, destacamos os mais relevantes para a nossa pesquisa, de acordo com o quadro 1.

Quadro 1. Aspectos que influenciam os desequilíbrios do mercado publicitário

Glamourização da profissão	Os prêmios, os eventos e as festas encantam as pessoas, o que torna a profissão muito desejada. Esta é a ferramenta usada para compensar as longas jornadas.
Falta de treinamento	Há falta de treinamento e cursos específicos que poderiam contribuir para o crescimento profissional nas empresas.
Cultura da viração	Trabalhar até mais tarde já virou rotina nas agências de publicidade. Muitas vezes, quem sai no horário é reprovado pelos colegas e pelos chefes.
Hierarquia e centralização do poder	O poder se concentra no alto escalão, gerando baixa autonomia entre os gestores e os funcionários. Isso também favorece o isolamento das áreas.

Fonte: Oliveira (2014), com adaptações.

Esse cenário de pressão e estresse constante contribui para um alto nível de esgotamento profissional que atinge com mais intensidade as mulheres, uma vez que elas sofrem também as consequências do machismo estrutural presente no mercado. De acordo com Hélio Hintze (2021), o machismo estrutural é uma construção que sustenta a dominação patriarcal. Presente



na sociedade como um todo, esse sistema opressor, conforme a assistente social Vanessa Saraiva (2019) relata, gera as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho.

Segundo a Folha de Pernambuco (2022), o machismo se manifesta de diferentes formas no trabalho, dentre elas: falta de equidade salarial; serviço doméstico e maternidade, que resultam em jornada dupla entre a casa e o trabalho; e assédio moral e sexual.

Uma pesquisa realizada por Garcia e Benevides-Pereira (2003) reforça o papel da jornada dupla nesse cenário negativo ao mostrar que as mulheres apresentam altos níveis de exaustão emocional por terem que cumprir o papel de mãe, esposa, dona de casa e trabalhadora.

Em 2019, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostrou que as mulheres dedicam 18,5 horas semanais à vida doméstica, cerca de 70% a mais que os homens (10,5 horas). Além disso, elas ainda têm que lidar com o assédio no ambiente de trabalho, “não só físico como moral e intelectual” (PIZZINATO; FEIJÓ, 2019, p. 12).

Uma pesquisa sobre assédio no mercado de comunicação de São Paulo, feita pelo Grupo de Planejamento (PRIETO, 2017), mostra dados alarmantes. Os resultados revelam que 90% das mulheres afirmam já ter sofrido algum tipo de assédio moral ou sexual em seu ambiente de trabalho. Na área de criação, 75% das mulheres afirmaram não terem suas opiniões ouvidas devido ao sexo e/ou orientação.

Ainda de acordo com a pesquisa do Grupo de Planejamento, 33% das entrevistadas relataram não encontrar apoio em suas lideranças femininas, e 59% disseram não encontrar apoio em lideranças masculinas. A maioria das mulheres relataram se manter calada diante o assédio por três motivos principais: 57% por medo de julgamento; 58% por medo de demissão; e 61% por medo de represália.

Tudo isso contribui para um nível alto de estresse que pode levar ao baixo desempenho e ao adoecimento físico. Ainda de acordo com a pesquisa citada acima, 75% das mulheres se referiram a crises de choro; 72% a síndrome de ansiedade; 61% a insônia; 52% a dor de cabeça; 45% a depressão; 37% a distúrbios digestivos; e 25% a síndrome do pânico.

Diante desse cenário, é possível compreender porque as mulheres estão em menor número nas agências, principalmente quando se fala em cargos de liderança. Segundo pesquisas do Meio & Mensagem (2018), do Propmark e da More Grls (2019), no Brasil há apenas 26%



de mulheres nos cargos criativos, 25% na liderança e somente 2% na alta liderança. Apenas 10% dos CEOs da área de comunicação são mulheres, mesmo que elas busquem por especialização mais do que os homens. Segundo a Empatia Criativa, a Tramos.co e a Revelo, aproximadamente 42% das mulheres possuem ensino superior, e 10% têm pós-graduação. Ainda assim, apenas 20% dos recrutadores abordam mulheres para entrevistas.

A situação é pior quando falamos de mulheres periféricas e negras. De acordo com o informativo *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil*, do IBGE, pretos e pardos trabalham, estudam e recebem menos que os brancos. Na área de comunicação não é diferente. Segundo o Propmark (2017), o Instituto Ethos realizou uma pesquisa, em 2015, sobre a presença de negros nas 50 maiores agências do Brasil. O trabalho aponta que a cada 1000 funcionários, apenas 35 foram identificados – por meio de características visuais como o cabelo e a pele – como negros. De acordo com o site oficial da More Grls e os podcasts *Diversidade: novos critérios de contratação* e *Mais Mulheres na Liderança Criativa (Job pra Ontem, 2020)*, desse percentual, somente 0,74% ocupam cargos de alta direção. Além disso, há somente 4,3% de mulheres nos cargos de liderança gerais no país, e nenhuma delas em cargos de alta liderança criativa.

2. Um novo mercado

Diante o cenário apresentado, é preciso buscar novas formas de existir no mercado publicitário. O primeiro passo para que essa transformação aconteça é mudar a cultura organizacional e a gestão dentro das agências. A cultura organizacional pode ser uma grande aliada da organização, contribuindo ativamente para a promoção de saúde mental quando percebida como acolhedora e saudável (AGUIAR *et al*, 2017).

Nesse contexto, torna-se importante implementar a Gestão de Conhecimento (GC), diretamente relacionada à capacitação, que é definida como o processo contínuo de criação, incorporação e disseminação de novos conhecimentos à organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) e é apontada como uma ferramenta muito importante na hora de incrementar a capacidade de inovação das organizações (CHRISTOPHER; TANWAR, 2012).



Entre outras medidas que contribuem para uma cultura organizacional mais saudável, podemos citar o *home office*. De acordo com uma pesquisa da TinyPulse, 91% das pessoas que trabalham remotamente são mais produtivas nas demandas de escritório (ANDRADE, 2020). A PGI, líder global em fornecimento de software e serviços de colaboração, também apontou que 82% dos seus funcionários relataram estarem menos estressados no trabalho remoto.

O horário flexível também é outro aliado importante para a transformação do escritório publicitário. Essa é uma forma de dar mais autonomia ao trabalhador e mostrar confiança em sua capacidade de autogestão e em seu comprometimento. De acordo com uma reportagem do G1 (2019), a Microsoft Japão realizou, em 2019, um experimento – chamado Desafio de Verão Escolha Trabalho-Vida 2019 – em que dois mil trabalhadores tiveram um dia a mais de fim de semana durante um mês. O resultado revelou que a produtividade aumentou 40% com a diminuição das horas de trabalho.

Tudo isso é muito importante para a inserção de mulheres no mercado publicitário. Construir ambientes que contribuam para o trabalho e a para a liderança feminina é de interesse da própria organização. A consultoria McKinsey elaborou, em 2017, um estudo chamado A diversidade como alavanca de performance (2018). Após analisar mais de mil companhias em 12 países diferentes, a pesquisa concluiu que empresas com mulheres na liderança eram 21% mais propensas a ter uma rentabilidade acima da média.

Esse resultado pode ser explicado pelas diferenças existentes entre a gestão feminina e a masculina. De acordo com Silva *et al* (2017), o modo como a mulher é criada desde pequena na sociedade faz ela ter traços diferentes na hora de liderar, como empatia, sensibilidade emocional, facilidade na comunicação verbal e capacidade de conciliar várias tarefas. Metz (2014) afirma que a preocupação com os outros é uma característica feminina e cita outros aspectos como: valorização do indivíduo, descentralização do poder, respeito às diferenças e maior cautela diante grandes riscos. Outros autores também citam características como autocontrole, humanização das relações afetividade, paciência e flexibilidade (LIMA *et al*, 2020).

A liderança feminina também gera um maior número de mulheres ocupando outros cargos na empresa. O relatório Female Founders (2021) indica que empresas que têm pelo menos uma mulher como sócia possuem em média 42,6% de mulheres empregadas. Aquelas



que têm ao menos uma mulher como fundadora possuem 54,6% de mão de obra feminina. Quando não há nenhuma sócia e nenhuma fundadora, a média de mulheres trabalhando nas empresas é apenas de 16,4%.

Mulheres liderando grandes agências publicitárias, principalmente na área de criação, também são importantes para acabar com o perfil estereotipado da mulher na propaganda. Os comerciais continuam a insistir em perfis que não representam a maior parte das mulheres – apenas 21% da publicidade brasileira tem mulheres como protagonistas, e 65% delas não se identificam com a forma que são retratadas, de acordo com a consultoria 65/10 (2018). Isso tem uma explicação lógica: as agências são comandadas, em sua maioria, por homens.

Com mais diversidade nas agências, também é possível ser mais lucrativo. O infográfico Recrutamento e diversidade nas empresas: o que você precisa saber?, produzido pela Gupy (S/D), aponta que equipes mais diversas têm resultados positivos, como o aumento da produtividade e do lucro. Segundo dados do material, a consultoria McKinsey apontou que empresas com diversidade racial e étnica são 35% mais propensas a ter retornos financeiros acima da média.

Aumentar a diversidade no mercado de comunicação tem sido o trabalho de muitas iniciativas femininas que vem construindo uma rede de mulheres que se apoiam e se ajudam. Entre essas iniciativas podemos citar a Empatia Criativa, projeto que conta com mais de quatro mil participantes e quatro unidades de negócio que se retroalimentam. Além de funcionar como uma agência rotativa apenas de mulheres, a Empatia Criativa também possui vários projetos sociais, entre eles o Subúrbio Ativo, focado na capacitação de jovens periféricas.

O Plano Feminino é outra iniciativa com foco na promoção da equidade de gênero. A plataforma possui editorias diárias com temas diversos, atuam com cursos, palestras e *workshops* sobre representatividade e oferecem seu trabalho de consultoria a marcas. De acordo com o próprio site, seu foco é promover a discussão e trazer soluções criativas às marcas, de modo que as campanhas deixem de objetificar as mulheres e as representem de forma mais relevante.

Outra iniciativa analisada é a More Grls, uma *startup* de impacto social sem fins lucrativos, que visa aumentar o número e o valor de mulheres em áreas criativas por meio da mudança de cultura, conscientização de lideranças e visibilidade do talento feminino. Um dos



projetos desenvolvidos pela empresa é o podcast Job pra Ontem, que busca solucionar problemas como o *overworking*, o assédio e a necessidade de mais mulheres na liderança criativa, segundo o site oficial da marca.

A 65/10, uma consultoria criativa especializada em mulheres, estuda as mudanças no comportamento das mulheres e as demandas dos movimentos sociais e as traduz para o mundo corporativo. A partir disso, ajudam empresas a gerarem melhores soluções para as mulheres. A iniciativa possui diversos projetos e campanhas que buscam trazer mais representatividade e equidade de gênero ao mercado e que podem ser encontrados em seu site.

Para resolver os problemas presentes no mercado publicitário, fica claro que é preciso repensar o atual modelo de gestão. De acordo com Lucas Schuch (2019), o modelo tradicional de uma agência de publicidade, o já conhecido formato departamentalizado e dividido em áreas (atendimento, planejamento, criação, produção e mídia) já foi benéfico um dia, mas hoje não parece mais tão vantajoso assim.

Diante desse cenário, algumas empresas estão apostando em modelos de gestão diferenciados. A Agência Oliver, por exemplo, monta agências *in-house* dentro das empresas dos clientes, inserindo-se no mundo do anunciante. Já a empresa americana Anomaly não trabalha com folha de ponto e nem com equipes fixas, acionando a sua rede diversa de colaboradores de acordo com as suas habilidades e as necessidades do trabalho.

Outra característica típica dos modelos tradicionais é a hierarquização dos cargos presente no modelo de gestão vertical (SCHUCH, 2019). Na era da informação, esse modelo perde força, já que as organizações precisam de maior agilidade, mobilidade e inovação, coisas que o modelo horizontal pode oferecer (CHIAVENATO, 1999). O modelo horizontal reduz níveis hierárquicos, envolvendo mais seus colaboradores com os objetivos da empresa e proporcionando uma comunicação mais rápida e com poucos ruídos (CARDOSO; BAPTISTA, 2015). Dessa forma, a comunicação interna é fortalecida, o que é essencial para a cultura da empresa.

De acordo com Menezes (2022), além de evitar conflitos, a comunicação interna agrega transparência e difunde as ideias da empresa. Argenti (apud Menezes, 2022, p. 6) reforça esse conceito ao dizer que a comunicação interna tem o potencial de desenvolver uma cultura corporativa e de motivar mudanças organizacionais. Essa, portanto, é uma ferramenta muito



importante no alinhamento de valores entre empregador e empregado. Diante disso, a comunicação interna se torna um instrumento indispensável para empresas que pretendem reavaliar as suas diretrizes a fim de diversificar o seu quadro de funcionários e tornar o ambiente de trabalho mais positivo e encorajador para as mulheres.

Dito isso, é preciso revisar os modelos tradicionais de gestão vigentes nas agências brasileiras, assim como a cultura organizacional compartilhada entre elas, a fim de sanar os desequilíbrios encontrados no mercado e tornar o ambiente de trabalho mais saudável e receptivo para todos os colaboradores, principalmente as mulheres. Essa revisão é necessária tanto para os profissionais quanto para as empresas, uma vez que trabalhar com equipes mais diversificadas pode acarretar em melhor desempenho e maior retorno financeiro.

3. Metodologia

A primeira etapa do presente estudo tratou-se de um levantamento bibliográfico sobre o assunto abordado. Essa investigação – realizada online e por meio de variadas formas de conteúdo, como artigos, monografias, dissertações, revistas, blogs, livros entre outros – inclui materiais da área da comunicação, gestão, administração e recursos humanos publicados entre 2003 e 2021.

A segunda etapa constituiu-se de estudos de casos por meio de um *benchmarking* entre agências, empresas e iniciativas femininas como a Empatia Criativa e a More Grls. De acordo com a Rock Content (2020), o nome dessa técnica vem de *benchmark*, palavra em inglês que significa referência, e trata-se de uma ferramenta para analisar as melhores estratégias utilizadas por empresas do mesmo ramo. Empresários têm utilizado o *benchmarking* para apoiar as suas decisões em busca da liderança do mercado (ALBERTIN *et al*, 2016).

Benchmarking sempre esteve presente no nosso dia a dia. Nós olhamos “o que e como os outros fazem” e procuramos fazer melhor. [...] Ele tem sido utilizado como uma ferramenta para aumentar o desempenho e a competitividade de organizações em muitos países e orienta os fabricantes e prestadores de serviços de empresas públicas e privadas de diversos setores e portes. Nas pesquisas, aparece como uma das principais ferramentas gerenciais (ALBERTIN *et al*, 2016, p. 16).



Por meio dessa técnica, selecionamos empresas do ramo da comunicação, principalmente, que já são conhecidas por trabalharem com inclusão de gênero e diversidade. Em busca de estratégias que pudessem solucionar os problemas descritos e investigados neste trabalho, utilizamos as informações fornecidas nos sites oficiais das empresas selecionadas para investigar os seus estilos de gestão e as suas culturas organizacionais, bem como as ações realizadas.

Baseada nesses estudos e levantamentos, a terceira etapa do trabalho tratou-se da execução de uma pesquisa quali-quantitativa, que usa métodos quantitativos e qualitativos, por meio de pesquisas bibliográficas e levantamentos de dados. Esse método foi o escolhido pois os dados levantados na pesquisa não são apenas números, eles também traduzem significados.

[...] de um lado a quantidade é uma tradução, um significado que é atribuído à grandeza com que um fenômeno se apresenta e do outro lado ela precisa ser interpretada qualitativamente, pois sem relação a algum referencial não tem significação em si. (SOUZA; KERBAUY, 2017, p. 37).

A pesquisa possui amostra finita e com margem de erro de 7%. O formulário foi aplicado via *Google Forms*, destinado a mulheres do mercado publicitário do Brasil inteiro – sem limitação geográfica –, e divulgado em grupos do *WhatsApp* e do *Facebook* voltados para esse público. A pesquisa foi realizada de 04/03/2021 a 11/03/2021, com duração de uma semana. Ao total, 135 mulheres responderam um questionário semiestruturado, com 17 perguntas dispostas sem ordem definida. Os resultados apresentados são parciais.

4. Análise

As perguntas que compunham o questionário estavam diretamente ligadas aos temas abordados ao longo desta pesquisa, visando compreender melhor a vivência das entrevistadas com o mercado publicitário e o impacto deste em suas vidas pessoais e profissionais. O público da pesquisa é composto 100% por mulheres que trabalham ou já trabalharam diretamente com publicidade no mercado brasileiro e atuam em áreas diversas – atendimento, planejamento,



criação, produção, mídia etc. A seguir, encontram-se os resultados mais relevantes desta pesquisa, selecionados para uma análise mais aprofundada.

Ao serem questionadas sobre os principais problemas enfrentados no ambiente de trabalho, as respostas mais frequentes foram “Falta de comunicação entre os setores da agência, gerando retrabalho desnecessário”, “Sobrecarga de funções em um único funcionário” e “Alto nível de estresse”. A pesquisa também mostrou que 60,8% das entrevistadas relataram haver promoção de festas em suas empresas, sendo que 51,6% delas concordaram que essas práticas são realizadas como compensação pelo grande volume de trabalho. Esses números demonstram a glamourização da profissão, vista anteriormente entre os aspectos mais relevantes que influenciam os desequilíbrios do meio publicitário (OLIVEIRA, 2014).

O impacto dessa cultura na saúde física e mental dos profissionais da área, principalmente nas mulheres, é preocupante. Ao todo, 91% das entrevistadas relataram sofrer de dor de cabeça, 74,6% apontaram ansiedade, e 72,4% revelaram ter crises de choro e insônia. Apenas casos mais graves, como depressão e síndrome do pânico (não foi investigado se os casos são diagnosticados), foram marcados por menos da metade das participantes.

Ao serem questionadas sobre os sintomas apresentados acima e sobre o impacto disso em relação ao gênero dos funcionários, a maioria das participantes (75,2%) revelou acreditar que o ambiente estressante das agências publicitárias tem maior impacto nas mulheres. Somente 24,1% responderam não perceber relação entre estresse e gênero, e apenas 0,8% (uma pessoa) acredita ter maior incidência em homens.

Quando questionadas sobre a quantidade de mulheres em suas empresas, apenas 26,7% das entrevistadas apontaram haver mais de 10 mulheres no setor em que trabalham. A maioria (37%) relatou haver somente de 1 a 3 mulheres trabalhando com elas, já 14,3% responderam não haver nenhuma liderança feminina em suas empresas. Nota-se que a depender do tamanho da empresa e do quadro de funcionários, dados que não foram coletados na pesquisa, esse cenário pode ser tanto negativo quanto positivo.

Ao serem questionadas sobre a maternidade, apenas 7,5% delas responderam ter filhos. Essa baixa porcentagem pode se dever à idade das entrevistadas, dado que não foi coletado e que, portanto, não necessariamente reflete a realidade do mercado. Também questionamos como as empresas onde trabalham encaram suas responsabilidades como mães, e a maioria



(70%) disse não achar que a empresa vê isso como um empecilho. Este é um dado positivo, no entanto, não implica, de modo algum, que a jornada dupla não seja um potencializador de estresse e esgotamento mental. Além disso, 41,4% das entrevistadas relataram já ter ouvido perguntas sobre pretensão de engravidar e possibilidade de deixar os filhos com terceiros em entrevistas de emprego. Essa alta porcentagem demonstra que há, sim, uma preocupação, por parte das empresas, em relação à maternidade.

Quanto às mulheres que não têm filhos, questionamos se essa decisão se devia ao ritmo de trabalho. Ao total, obtivemos 63 respostas válidas, sendo 45 negativas e 18 positivas, ou seja, 28,5% das mulheres não tiveram filhos por conta do ritmo de trabalho. Apesar da porcentagem de respostas positivas ser menor em comparação aos resultados negativos, 18% ainda é um dado preocupante. Não dispor de uma qualidade de vida familiar boa o suficiente para optar por ter filhos, caso assim seja desejado, vem de hábitos trabalhistas não saudáveis que comprometem também o desempenho profissional da mulher (DALMAU; DANTE, 2015).

Os problemas apontados até aqui reforçam o baixo número de mulheres em agências, principalmente em cargos de liderança. No entanto, há outros fatores considerados mais relevantes pelas entrevistadas. De acordo com 89,9% das participantes, existem poucas mulheres em cargos de liderança nas agências publicitárias por conta principalmente do machismo. Além disso, 78,3% delas marcaram “Não serem levadas a sério pelos demais colegas/diretores”, e 48,1% marcaram “Dupla jornada”.

Ao serem questionadas se já sentiram que perderam uma vaga apenas por serem mulheres, quase metade (45,9%) das entrevistadas responderam que sim. Esse dado é alarmante, pois mostra a dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho. Se muitas vezes não lhes é dada a chance de sequer integrar o quadro de funcionários, é de se esperar que os obstáculos para crescer na carreira sejam ainda maiores.

Nesse cenário, muitas mulheres pensam em desistir de suas carreiras. Ao serem questionadas sobre isso, a grande maioria das entrevistadas, 74,8%, respondeu que já havia pensado em desistir. Quando perguntamos sobre os motivos por trás disso, 81,4% das entrevistadas responderam “Cargas horárias exaustivas”, 69,6% marcaram “Falta de reconhecimento”, 62,7% apontaram “Machismo”, 61,8% marcaram “Ter salários menores que homens que ocupam a mesma posição que você” e 41,2% responderam “Assédio”. Além disso,



as participantes também relataram outros motivos como racismo e falta de referências femininas.

Considerações finais

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar se as mulheres são as mais impactadas pela cultura organizacional vigente no mercado publicitário brasileiro e os motivos por trás disso. Por meio das leituras realizadas como referência, juntamente com os resultados do questionário aplicado a mulheres publicitárias, foi possível perceber inúmeras causas, como o machismo e as jornadas exaustivas.

De acordo com a investigação realizada, as mulheres são mais suscetíveis às práticas aos e hábitos de trabalho, às vezes abusivos, presentes na maioria das agências brasileiras, como as horas de trabalho extenuantes, a falta de flexibilização e a hierarquia do poder. Os resultados obtidos revelam que a maioria delas já apresentaram sintomas de fadiga e adoecimento, o que demonstra um alto nível de estresse em suas rotinas. Esse estresse, por sua vez, está ligado a jornadas exaustivas no trabalho somadas à jornada dupla de dona de casa e, muitas vezes, de mãe. Esses aspectos contribuem para um ambiente pouco favorável ao encarecimento feminino, sendo responsável pelo baixo número de mulheres no mercado, principalmente em relação aos cargos de liderança.

O cenário é alarmante, mas pode haver solução. Por meio das análises de iniciativas e organizações que valorizam o trabalho feminino, foi possível reunir práticas e processos que podem amenizar a sobrecarga sofrida pelas publicitárias e aumentar a sua qualidade de vida no trabalho e o seu bem estar pessoal.

Dentre estas práticas estão o horário flexível, o *home office*, os projetos de inclusão, a capacitação, a revisão dos modelos tradicionais das agências e a aderência à gestão horizontal, assim como o fortalecimento da comunicação interna como promotora de mudanças. Essa seleção de processos, cuidadosamente escolhidos, é deixada como sugestão para as agências e empresas publicitárias que desejam um mercado mais justo em relação à igualdade de gênero. Desta forma, este trabalho pode ser visto como um primeiro passo em direção a possíveis mudanças que valorizam o papel das mulheres na publicidade.



Para uma futura pesquisa, sugere-se coletar a idade das participantes e o número total de funcionários da empresa em que elas trabalham para melhor análise de informações que podem ser afetadas por esses dados, como a escolha ou o exercício da maternidade e a porcentagem de mulheres em suas equipes. Também seria interessante estender a pesquisa ao público masculino para análise e comparação do impacto da cultura organizacional das agências e suas variáveis em ambos os sexos.

Referências

- AGUIAR, C. V. N. *et al.* Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde (RPDS)**, v. 6 n. 2, p. 121-131, 2017. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157>.
- ALBERTIN, M. R. *et al.* **Manual do benchmarking**: um guia para implantação bem-sucedida. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016_liv_mralbertin.pdf.
- ANDRADE, G. As vantagens do home office: o que dizem estudos e pesquisas. **Digilandia**, 17 abr. 2020. Disponível em: <https://digilandia.io/home-office/vantagens-do-home-office/>.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CARDOSO, R. C. G.; BAPTISTA, J. A. de A. Modelos organizacionais: um estudo da gestão horizontal. **South American Development Society jornal**, São Paulo, v. 1 n. 3, p. 68 - 84, 2015.
- CASTRO, I. N. O que é Benchmarking e qual a sua importância para o marketing digital. **Rock Content**, 18 jun. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHRISTOPHER, D.; TANWAR, A. Knowledge Management in outsourcing environment: people empowering people. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. X, n. 2, p. 61-86, 2012.
- DADOS, diversidade e representatividade: por uma publicidade mais inclusiva na América Latina. **65/10**, 2018. Disponível em: https://web.facebook.com/business/m/ads4equality?_rdc=1&_rdr.
- DIVERSIDADE: novos critérios de contratação: [Locução de]: Laura Florence e Camila Moletta. [S.l.]: Job pra Ontem, 5 jun. 2020. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/445G1xrA6HmZ4PGR0uTf0p?si=o8QscCpiRimv8OJ-WLbEUA&nd=1>.
- DIXON-FYLE, S. *et al.* A diversidade como alavanca de performance. **McKinsey&Company**, 18 jan. 2018. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR#.



GARCIA, L. P.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Investigando o Burnout em professores universitários. **Rev. Eletrônica InterAção Psy**, Ano 1, n. 1, p. 76-89, ago. 2003.

GOULART, J. Realidade das mulheres no mercado de trabalho: a luta contra o machismo. **Medium**, 09 maio 2019. Disponível em: <https://medium.com/@jornalismoulbra/realidade-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-a-luta-contr-o-machismo-b5b967d9e3be>.

GUPY. Recrutamento e diversidade nas empresas: o que você precisa saber?. **Gupy**, S/D. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3299491/infografico-diversidade-gupy.pdf>.

HINTZE, H. Sobre o exercício de desnaturalizarmos o machismo estrutural: na sociedade e em nós. **Editorial Paco**, 21 maio 2021. Disponível em: <https://editorialpaco.com.br/sobre-o-exercicio-de-desnaturalizarmos-o-machismo-estrutural-na-sociedade-e-em-nos/>.

HORTA, R.; CABRAL, P. R. Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. **Centro de Conhecimento**, Radar Inovação, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3795328-Cultura-organizacional-e-gestao-da-inovacao-tecnologica-3.html>.

IDOETA, P. A. MULHERES são maioria nas universidades, mas têm mais dificuldade de encontrar emprego. **BBC News Brasil**, 19 set. 2019. Disponível em: <https://shre.ink/kXrD>.

LIMA, C. A. P. C. *et al.* Mulher Macho, não! Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão feminina. **RASI**, Volta Redonda, v. 6, n. 3, pp. XX-XX, set./dez. 2020. Disponível em: https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/352_rasi.pdf.

MAIS mulheres na liderança criativa. [Locução de]: Laura Florence e Camila Moletta. [S.]: Job pra Ontem, 10 jul. 2020. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3BeNBP9cLzBNmqoTYBHt5y?si=KHwf462yTd-jpygQb4ITyw>.

MENEZES, A. D. de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 07, ed. 04, v. 05, p. 215-222, abr. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/a-comunicacao-interna>

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença de mulheres na liderança de empresas. **Ágora – Revista de Divulgação Científica**, v. 19 n. 2, p. 169-178, 2014.

MICROSOFT do Japão implanta fim de semana de três dias e produtividade aumenta 40%. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/11/04/microsoft-do-japao-implanta-fim-de-semana-de-tres-dias-e-productividade-aumenta-40percent.ghtml>.

OLIVEIRA, D. F. Aspectos do trabalho e da cultura em grandes agências de publicidade do Brasil: a comunicação organizacional e os desafios da sustentabilidade. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 37., 2014, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2014. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1245-1.pdf>.

PARAIZO, D. Faltam profissionais negros na publicidade. **Propmark**, 14 ago. 2017. Disponível em: <https://propmark.com.br/faltam-profissionais-negros-na-publicidade/>.

PIZZINATTO, T.; FEIJÓ, V. C. A inserção e atuação das mulheres no mercado publicitário de Chapecó-SC. *In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL*, 20., 2019, Porto Alegre. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2019. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-0046-1.pdf>.



PRIETO, R. Hostilidade, silêncio e omissão: o retrato do assédio no mercado de comunicação de São Paulo. **Grupo de Planejamento**, 30 nov. 2017. Disponível em:

<https://grupodeplanejamento.com/2017/11/30/pesquisa-sobre-assedio-report/>.

SCHUCH, L. A. **Transformações na propaganda: um olhar rizomático sobre a prática**

publicitária. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

SILVA, J. E. *et al.* Gestão feminina x gestão masculina no mundo empresarial. *In: ENCONTRO CIENTÍFICO e TECNOLÓGICO*, 13., 2017, Cascavel. **Anais [...]**. Cascavel: FAG, 2017. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170913-130112_arquivo.pdf.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017.

VEJA 7 discriminações sofridas por mulheres no trabalho (e ideias para criar a equidade de gênero). **Folha de Pernambuco**, 28 abr. 2022. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/veja-7-discriminacoes-sofridas-por-mulheres-no-trabalho-e-ideias-para/224926/>.