



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **“Não importa o rótulo e sim o conteúdo” Reflexões sobre machismo, homofobia no filme Quem Vai Ficar com Mário?**

**EDUARDO MARTINS DE ARRUDA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos aos entrevistadas, consultores e colegas de turma que analisaram e contribuíram para este caso. Agradecimento especial aos estudantes que validaram a aplicação deste caso.

## “Não importa o rótulo e sim o conteúdo”

Reflexões sobre machismo, homofobia no filme *Quem Vai Ficar com Mário?*

### Resumo

**Contexto do caso:** O caso retrata a história de Mário, um jovem que decide retornar a sua cidade natal para revelar sua sexualidade para sua família. No entanto, é surpreendido por acontecimentos que o impedem momentaneamente de contar a verdade e o conduzem a assumir os negócios da família.

**Objetivos:** Busca discutir questões contemporâneas da sociedade como machismo e intolerância sexual. O ambiente organizacional se constitui como uma das esferas da vida em sociedade e assim sendo é um espaço de replicação de comportamentos sociais, sejam eles positivos ou negativos.

**Contribuições:** O presente caso cumpre seus objetivos educacionais ao suscitar a reflexão sobre práticas preconceituosas e discriminação dentro das organizações, seus impactos na vida de colaboradores e na própria imagem da empresa. Ainda ressalta a importância do compromisso e planejamento de marketing alinhado as demandas da sociedade.

**Dilema do caso:** Como a Cervejaria Bröderlich, uma empresa conservadora e tipicamente masculina, pode melhorar sua credibilidade perante a sociedade e aumentar participação de mercado pautadas no combate à discriminação de gênero e respeito à diversidade?

**Fechamento do caso:** A filosofia de uma empresa se manifesta através dos seus valores, seus valores são materializados através de ações e práticas e suas ações e atitudes podem levar ao respeito e credibilidade ou fracasso da empresa perante o mercado consumidor.

**Palavras-chave:** Discriminação no trabalho, Coach, Comportamento Organizacional, Estratégia de Marketing, Cultura Organizacional.

### Abstract

**Context of the case:** The case portrays the story of Mario, a young man who decides to return to his hometown to reveal his sexuality to his family. However, he is surprised by events that momentarily prevent him from telling the truth and lead him to take over the family business.

**Objectives:** It seeks to discuss contemporary issues of society such as machismo and sexual intolerance. The organizational environment constitutes one of the spheres of life in society and, therefore, is a space for the replication of social behaviors, whether positive or negative.

**Contributions:** The present case fulfills its educational objectives by raising reflection on prejudiced practices and discrimination within organizations, their impacts on the lives of employees and on the company's own image. It also emphasizes the importance of commitment and marketing planning aligned with current social causes.

**Dilemma of the case:** How can Cervejaria Bröderlich, a conservative and typically male company, improve its credibility in society and increase market share based on the fight against gender discrimination and respect for diversity?

**Closing the case:** A company's philosophy is manifested through its values, its values are materialized through actions and practices and its actions and attitudes can lead to respect and credibility or failure of the company in the consumer market.

**Keywords:** Discrimination at work, Coach, Organizational Behavior, Marketing Planning, Organizational Culture.

## Introdução

### 1. O regresso

Era uma noite muito especial para Mário, tratava-se da sua estreia, em 2021, como autor de uma peça de teatro. A peça relatava dilemas da vida de um jovem gay, era dirigida pelo seu namorado Fernando Maia e encenada por seus amigos – Kiko, Xande e Lana – juntos formavam a Companhia de Teatro Terceira Força. Naquela noite a plateia estava calorosa e só elogios. Quando, em meio às comemorações e brincadeiras dos membros da companhia, Mário Brüderlich recebe um telefone que o deixa um tanto reflexivo, era o seu pai, Antônio Brüderlich, para saber como andava o MBA em Administração.

Após pressão do namorado Fernando Maia e de seus amigos da Terceira Força, Mário ainda muito indeciso e com receio da reação do seu pai, aproveita que estava em Porto Alegre para a apresentação da peça e resolve ir ao encontro da sua família em Nova Petrópolis e contar a verdade sobre sua vida pessoal.

Chegando à cidade, Mário se depara com uma jovem, que quase o atropela enquanto ele escolhia flores para presentear sua avó. Mário nem podia imaginar que aquela bela moça era a coach empresarial Ana Melo, que havia sido contratada por Vicente Brüderlich, irmão mais velho de Mário, para modernizar a cervejaria da família. Ana ao se deparar com um cartaz com mensagem machista, freou bruscamente e parou o carro, foi até o cartaz com dizeres machistas “Lugar de mulher é na cozinha, Curso de Culinária Maria Ribeiro” e pegou o seu batom e sem hesitar riscou “na cozinha” e escreveu logo abaixo da parte riscada “é onde ela quiser”.

Mário ainda encantado com atitude e empoderamento daquela moça, decide ir primeiro à empresa da família, sendo recebido por seu irmão Vicente, responsável por conduzir os negócios na Cervejaria Brüderlich. Vicente o aguarda no saguão da empresa e após um calorosos abraços e afagos entre irmãos:

Mário: *\_ Vicenteee!*

Vicente: *\_ Diz que tu veio para ficar?*

Mário: *\_ Como é que você tá, Vicente?*

Vicente: *\_ Melhor agora que tu chegou. E com esse diploma de MBA em Administração, que maravilha vai ser você tomar a frente nos negócios da empresa.*

Mário: *\_ Como vão as coisas lá em casa, papai, Bianca, Vovó e todo mundo?*

Vicente: *\_ Papai está igual a dez ou sessenta ano atrás, no mais todos bem e a sua espera.*

Mário: *\_ Legal!*

Vicente: *\_ Você não sabe da novidade! Contratei uma coach incrível de São Paulo para assessorar a gente aqui. Vai modernizar, fazer a Brüderlich crescer, meu irmão!*

Mário: *\_ Vicente... tem três coisas que você não sabe sobre mim.*

Vicente: *\_ Começa pela primeira!*

Mário: *\_ A primeira é que não gosto de cerveja, prefiro uísque. (risos)*

Vicente: *\_ E a segunda...*

Mário: *\_ Então a segunda coisa é que sai daqui para estudar Administração de Empresa no Rio, mas eu virei escritor. Sou dramaturgo. Estou escrevendo um livro. Não tem MBA nenhum.*

Vicente: *\_\_ E qual a terceira coisa, Mário? (Vicente sussurra preocupado)*

Mário: *\_\_ A terceira coisa é que... que eu moro com um diretor de teatro faz quatro anos. Vicente, eu sou GAY! Ufa...*

Vicente: *\_\_ Quatro anos?!*

Mário: *\_\_ Sim, quatro anos. Vicente, na verdade eu não vim aqui para ajudar na cervejaria, eu vim para contar para família que sou gay... E vou fazer isso no almoço...*

Vicente: *\_\_ E o que você acha que ganha fazendo isso?*

Mário: *\_\_ Paz de espírito. Eu tenho coragem para ser feliz! É isso que eu quero para minha vida...*

Vicente: *Ok. (Vicente afaga o irmão)*

## **2. Reviravolta na família Brüderlich**

Tudo foi preparado com muito capricho para receber o caçula da família. Dona Helena, avó de Mário, se certifica dos detalhes com Janaína, secretária da casa dos Brüderlich, quando ouve os assobios e poesias declamadas pelo neto que acaba de adentrar na mansão. Mário é recebido com muita festa e alegria por cada familiar, pela sua sobrinha Camilinha, sua irmã Bianca, seu cunhado Salvador e por seu pai que não esconde a felicidade de receber seu filho e acredita que o mesmo veio para ficar para ajudar nos negócios da família.

Enquanto Antônio Brüderlich, o patriarca da família, se diverte contando piadas machistas e homofóbicas ao seu genro, Mário e Vicente sentem-se um tanto desconfortável e mantêm-se calados. Quando de repente aparece Janaína no jardim:

Janaína: *\_\_ Seu Vicenteee, a coxa chegou....*

Vicente: *\_\_ A coach, Janaína! Peça-lhe para entrar...*

Janaína: *\_\_ Foi isso aí mesmo que falei...*

Vicente: *\_\_ Pai, a coach chegou.*

Antônio: *\_\_ Que coach? Eu não preciso de coach nenhuma lá na fábrica. Eu estou há quarenta anos fazendo a cerveja e agora vou ter uma pessoa dizendo o que posso e não posso fazer? O que tá bom o que tá ruim no que eu faço? Eu faço um trabalho de qualidade!*

Salvador: *\_\_ Verdade, isso não tem nada a ver! (Salvador declara apoio ao sogro)*

Vicente: *\_\_ É pai! Mas o mundo mudou, o mercado mudou...E a gente precisa vender melhor nossa empresa...*

Antônio: \_\_ *Eu sei meu filho, mas isso é uma questão de rótulo, sabe? O que importa é a consistência, o conteúdo... Vai ver que esse tal de coach nem gostar de cerveja gosta...*

Ana: \_\_ *Bom, eu adoro cerveja!*

Vicente: \_\_ *Anaaa! Tudo bem? Gente, essa é Ana Melo que a gente contratou para modernizar a Brüderlich.*

Ana: \_\_ *Olá! Tudo bem? Prazer conhecer a todos!*

Antônio: \_\_ *Mas ééé... uma coach? Eu achava que era UM coach.*

Ana: \_\_ *Desculpa desapontar o senhor. É a coach.*

Antônio: \_\_ *Ana, esse é meu filho Mário. Ele tem MBA em Administração de Empresas e será muito útil na fábrica.*

Ana: \_\_ *Prazer, Mário!*

Janaína: \_\_ *Dá licença, o almoço está servido.*

Todos se sentam na sala de jantar, na cabeceira da mesa senta-se Antônio e à sua direita seu filho mais velho e à sua esquerda seu filho mais novo. Bianca, a filha do meio, senta-se mais afastada do seu pai. Em meio ao clima de descontração e de elogios ao cardápio preparado especialmente para receber Mário, Bianca pergunta:

Bianca: \_\_ *Então Ana, o que tu fazes exatamente?*

Ana: \_\_ *O meu papel é criar estratégias efetivas para que a empresa possa crescer financeiramente e se consolidar no mercado.*

Antônio: \_\_ *O Mário entende muito sobre isso. Ana, você pode pegar umas dicas com ele.*

Ana: \_\_ *Eu vou me lembrar de pegar umas dicas.*

Salvador: \_\_ *Ouhh Ana, tu é casada?*

Bianca: *Por que o interesse, Salvador? (Repreende a esposa)*

Ana: \_\_ *Não, não meu senhor. Eu prefiro trabalhar como autônoma.*

Antônio: \_\_ *Mas como pode ser casada trabalhando desse jeito? Não vai arrumar marido nunca!*

Ana: \_\_ *Olha! Vou me lembrar disso, quando procurar um.*

Antônio: \_\_ *Filho então nem pensar?*

Ana: \_\_ *Sabe que já até pensei. Mas, aí parei com a vodka. Se é que o senhor me entende?*

Antônio: \_\_ *Eu entendo. Mas, meus filhos eu eduquei para eles soubessem o lugar dele no mundo.*

Ana: \_\_ *Entendi! O lugar que o senhor acha que é o lugar deles no mundo. Correto?*

Antônio: \_\_ *Mas, sabe menina que....*

Ana: \_\_ *ANA! Meu nome é Ana.*

Vicente: \_\_ *Pai, por favor!*

Antônio: \_\_ *Tá, meu filho. Já que eu e Ana vamos trabalhar juntos, estamos só tentando nos conhecer. Não é isso, Ana?*

Ana: \_\_ *Seu pai só tá tentando ser receptivo e confesso que estou até achando interessante conhecer o reino dos machos Tchê.. Né assim, que vocês falam? (Enfatiza ironicamente)*

De repente um silêncio toma conta da sala e Mário pega o talher e começa a bater na taça e pede atenção de todos. Mário começa se desculpando e meio sem jeito anuncia que precisa falar uma coisa importante. Antônio já impaciente, repreende Mário questionando que besteira seria essa. De repente, Vicente toma a frente e começa a bater o talher na taça. Mário gesticula para o irmão de modo que todos ouçam da sua própria boca o que tem a revelar. No entanto, Mário é pego de surpresa pelo seu irmão que começa a conta a história de um menino que era gay e abriu mão da sua própria felicidade.

Vicente: \_\_ *Era uma vez um menino que se sentia diferente... ele gostava de outros rapazes*

Salvador: *É maricas!*

Vicente: \_\_ *O rapaz morria de medo de que descobrissem seu segredo.*

Antônio: \_\_ *Oh, Vicente! Eu só não entendo o que nós aqui, nessa mesa, temos haver com a vida desse pobre infeliz.*

Vicente: \_\_ *Infeliz mesmo, pai. Abriu mão da felicidade para não constranger a família. EU SOU GAY!*

Antônio: \_\_ *O que tu tá dizendo aí, guri? Tá me pregando uma peça? Se for uma brincadeira, saiba que é de extremo mau gosto.*

Vicente: \_\_ *Não tou pregando peça nenhuma. Eu sou gay, vi\*\*\*, bi\*\*\*.Eu sou homossexual e é isso!*

Antônio: \_\_ *BASSTAA! Tu não vê que tá me engonhando, sai da mesa! (enfurecido bate na mesa)*

Bianca: \_\_ *Pai, por favor não faz isso! (suplica a filha do meio)*

Antônio: \_\_ *Cala a boca!*

Antônio: \_\_ *Vicente, saia já dessa casa, agora!!! Saaaiii! Onde já se viu, filho amulherado...*

Logo em seguida, Antônio começou a passar mal e foi levado às pressas ao hospital. Diante do afastamento do filho mais velho e o estado de saúde do patriarca, Cervejaria Bröderlich precisava de uma pessoa para comandar os negócios. Quem poderia tocar os negócios da família: Bianca, Salvador, Mário ou alguém contratado? Para o Antônio não havia outra possibilidade que não fosse Mário. A médica chama Mário para entrar no quarto onde o pai se recupera da angina que tivera no almoço:

Médica: \_\_ *Máriiii! Seu pai quer ver você... A sós!*

Bianca: \_\_ *Não sei porque não nos deixam entrar...*

Antônio: \_\_ *Mário, a notícia já se espalhou?*

Mário: \_\_ *Que notícia, pai? Do seu infarto?*

Antônio: \_\_ *Da vergonha que alastrou sob a nossa família. Todos já sabem, né?*

Mário: \_\_ *Ah, senhor tá falando dessa notícia...*

Antônio: \_\_ *Meu Deus, como eu não desconfiei do seu irmão era um bi\*\*\*\* ?*

Mário: \_\_ *Ah, pai! É que não está escrito na testa quando o caro é gay.*

Antônio: \_\_ *Mário, tu vai ter que assumir a cervejaria!*

Mário: \_\_ *Quê?*

Antônio: \_\_ *Tu é minha última esperança.*

Mário: \_\_ *Eu? Então pai é uma pena, mas infelizmente tou sem tempo... e a Bianca? A Bianca seria ótima!!!*

Antônio: \_\_ *A Bianca? (responde ironicamente)*

Mário: \_\_ *É pai, a Bianca!*

Antônio: \_\_ *Onde já se viu uma MULHER comandar uma empresa que nem a nossa. Quem tem que tomar conta da empresa é tu, que é um varão, macho! (Batimentos cardíacos alterados e muito nervoso)*

Mário: *Calma, pai! Calma... Eu fico...*

Antônio: *Que bom, meu filho!*

### **3. Cerveja Pink**

Ainda surpreso com a responsabilidade que foi colocada no seu colo e sem muitas habilidades e nenhuma experiência para assumir a cervejaria, Mário recorre a coach Ana e ao seu cunhado Salvador para melhor entender os negócios da empresa. Ana se prontifica ajudá-lo e informa que foi contratada por Vicente até a festa anual, um evento tradicional de muita repercussão na região e que impacta as vendas na esfera nacional.

Mário e Ana se encontram com Salvador que apresenta as instalações e todas as etapas de fabricação da cerveja. Em seguida os três tem uma reunião a portas fechadas, onde Ana apresenta sua proposta de trabalho para Büberlich.

Salvador: \_\_ *Oh, Mário! O que tu tá pretendendo para empresa?*

Mário: \_\_ *Eu?! Ana, o que a gente pretende?*

Ana: \_\_ *A minha proposta é revolucionária, bem ousada mesmo, Salvador. Eu acredito que para uma empresa crescer, ela precisa inovar, conhecer o público. E o público é muito exigente, ele não gasta o seu dinheiro com qualquer coisa. E a gente precisa está atenta a demanda desse público o tempo todo. E um dos mercados que mais cresce atualmente é o dos produtos voltados para o público Pink – público LBTQI+. E, que,*

*por essência, são produtos que quebram com os padrões, Salvador. Então a minha sugestão é que a gente produza uma cerveja rosa, assim o indivíduo vai se sentir representado, valorizado, livre para ser quem ele é.*

Salvador: \_\_ *Até parece que ela sabe o que tá falando. (Ironiza-a dirigindo-se para Mário)*

Ana: *Oh, Salvador! Então explica para gente, por favor, o que seria o Startup Mentality?*

Salvador: \_\_ *Stur..tha..tha... o quê?*

Ana: \_\_ *Tenta mais uma vez?*

Salvador: \_\_ *Tu quer matar o papai com esse negócio de cerveja rosa? (Ignorando mais uma vez a presença de Ana na sala, dirigindo a palavra a Mário).*

Ana: \_\_ *Eu tenho certeza que o Antônio gosta de ganhar dinheiro. Mário, eu estava pensando será que não tem um lúpulo rosê, malte avermelhado, alguma fruta que a gente possa acrescentar na fórmula para conseguir esse tom.*

Mário: \_\_ *Lúpulo? Sim, acredito que temos...*

Ana: \_\_ *Bom e aliado a esse lançamento da cerveja pink, precisamos de uma estratégia para trazer esse novo consumidor para a vivência Brüderlich. Então nada melhor que lançar a cerveja pink na festa anual da Brüderlich.*

Salvador: \_\_ *Festa anual da Brüderlich? É isso mesmo? Dona Ana o que a senhora entende de cerveja? Eu acho melhor a senhora voltar para os seus vinhos rosê...*

Ana: \_\_ *Eu acho melhor o senhor...*

Mário: \_\_ *Eu acho melhor a gente terminar essa reunião, o dia foi cansativo para todos nós. Vamos almoçar.*

Salvador: \_\_ *Não, obrigado! Não quero ter uma indigestão.*

Ana: \_\_ *Claro!*

Ana segue obstinada com a ideia da cerveja pink e leva sua pesquisa de tons para saber a opinião de Bianca:

Ana: \_\_ *Bianca, trouxe a pesquisa de tons. Você acha possível chegar a esse tom?*

Bianca: \_\_ *Olha, para chegar nesse tom você não vai conseguir nem com os maltes especiais. Para chegar nesse tom vai ter que usar elementos especiais, como infusão de hibisco por exemplo.*

Ana: \_\_ *Você devia participar da criação da cerveja, sabia?*

Bianca: \_\_ *Eu já trabalhei nisso. Eu sou engenheira química, sabia?*

Ana: \_\_ *Jura?*

Bianca: \_\_ *Sim, sim! Eu cheguei a desenvolver algumas fórmulas. Mas, imagine, o pai não gosta da minha participação aqui.*

Ana: \_\_ *Entendi! Mas dessa vez o seu pai gostar!*

Em meio aos preparativos para a festa anual, o namorado Fernando e os amigos de Mário abraçam a ideia da coach e começam a ensaiar uma apresentação artística para a grande noite. Vicente também é convencido pela família a colaborar com sua expertise no negócio e vivenciar o seu desejo de ver um projeto de modernização da Cervejaria Brüderlich. Na fábrica, a produção da cerveja pink é pensada em cada detalhe, desde as mensagens motivacionais e de apoio colocada no rótulo até ações e engajamentos para cativar o público e se destacar como uma estratégia inovadora no mercado. Bianca, encorajada por Ana, sente mais segura sobre seu papel nos negócios e exige uma condição: que a fórmula da cerveja pink seja registrada em seu nome. Eis que chega o grande dia: festa anual da Brüderlich com lançamento da cerveja rosa.

**Dilema:** Diante do caso apresentado, coloque-se no papel da coach Ana Melo e crie uma estratégia de marketing que hipoteticamente guiou o lançamento da cerveja rosa e balizará a continuidade do projeto de modernização da imagem da Cervejaria Brüderlich durante os próximos anos. O planejamento aqui proposto deverá fundamentar-se numa política de respeito à diversidade e engajamento social.

## NOTAS DE ENSINO

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Discutir sobre práticas de machismo e homofobia dentro das organizações;
- Exercitar a elaboração de ferramentas gerenciais como estratégia de marketing.

### FONTE DE DADOS:

O caso foi baseado no filme *Quem Vai Ficar com Mário?*, gênero comédia romântica, uma obra brasileira, dirigida por Hsu Chien, escrita por Stella Miranda, Luís Salém e Rafael Campos, lançada em junho de 2021 nos cinemas nacionais, diga-se de passagem mês que se comemora o Orgulho Gay. São alguns nomes que compõem o elenco: Daniel Rocha (Mário Brüderlich), Felipe Abib (Fernando), Rômulo Arantes Neto (Vicente Brüderlich), Letícia Lima (Ana Melo), Nany People (Lana), Alice Borges (Janaína), José Victor Castiel (Antônio Brüderlich), Marcos Breda (Salvador), Elisa Pinheiro (Bianca Brüderlich), Amélia Bittencourt (Helena Brüderlich).

### APLICAÇÕES DO CASO:

Este caso foi pensado para aplicação em cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu e stricto sensu em disciplinas de Comportamento Humano nas Organizações, Administração de Recursos Humanos, Cultura e Mudança nas Organizações, Planejamento de Marketing, Marketing Estratégico, entre outros.

### PERGUNTAS NORTEADORAS:

1. A coach Ana Mello aparece na trama como uma profissional que veio ajudar a empresa. Qual o papel do coach na mudança organizacional?

2. No filme, Bianca é preterida pelo seu pai a liderar a cervejaria da família pelo fato de ser mulher. Quais principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho?
3. Quais impactos a discriminação e preconceito no ambiente de trabalho pode causar na vida dos colaboradores? Qual deve ser o posicionamento da empresa?

## PLANEJAMENTO DA AULA

Se possível, sugere-se que o professor comece a aula com uma breve exibição de algumas cenas do filme que retrate o argumento deste caso. Em seguida o professor apresentar o dilemas e as questões norteadoras e conduzir as etapas seguintes. Considerando uma aula de 2h de duração, poderá ser adotado como planejamento de aula:

- Apresentação da aula e exibição de recortes de cenas do filme *Que Vai Ficar Com Mário?* (10min);
- Divisão da turma e discussão das questões em grupos de, no máximo, cinco alunos (40 min);
- Discussão coletiva do caso e da temática da aula (60 min);
- Fechamento e síntese do conteúdo pelo docente (10 min).

Vale frisar que os grupos deverão discutir as questões e responder elas entre seus participantes e entregar um novo documento por grupo com a síntese da reflexão e o consenso estabelecido dentro de cada um. O professor deverá circular e acompanhar o trabalho dos grupos e orientar os alunos. As respostas dos grupos devem estar pautadas na reflexão coletiva, e não apenas na transcrição das respostas individuais entregues antes de iniciar a aula

## ANÁLISE DAS QUESTÕES

### **Dilema central:**

Ao pensarmos em uma estratégia de marketing para um negócio já consolidado como o caso da Cervejaria Brüberlich, a coach pode ter levado em conta algumas etapas cruciais, como:

- a) Analise o ambiente de marketing. Por exemplo, uso da matriz SWOT;
- b) Identificar que são os clientes atuais e quais são os potenciais clientes a serem conquistados;
- c) Quem são os concorrentes diretos, indiretos e produtos substitutos;
- d) Definição de estratégias e ações;
- e) Definição de metas, orçamento e cronograma;
- f) Verificação de resultados e aperfeiçoamento.

O ambiente externo à empresa que envolve e influencia de maneira positiva ou negativa é composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos. Quando analisamos esses fatores, estamos analisando as ameaças e oportunidades do negócio (GOMES, 2005).

O Pink Money, como é popularmente conhecido o consumo por pessoas LGBTQI+, caracteriza-se como um consumo aquecido e bastante expressivo para a economia. Geralmente, pode ser considerado o público que tem mais disponibilidades para gastar. Muitos são pessoas solteiras e não possuem filhos, são exigentes e não poupam esforços quando a questão é consumo, vivem o momento e buscam experiências únicas. Estudos em marketing corrobora que as empresas atuais precisam se conectar as causas sociais e atuar com transparência e engajamento social perante à sociedade.

Dessa forma, a elaboração de uma estratégia de marketing para Brüderlich conta a análise do ambiente interno da empresa, suas forças e fraquezas. É, principalmente, a análise do ambiente externo com a identificação de oportunidades e ameaças. Vale destacar que uma oportunidade não explorada/aproveitada pode-se transformar numa ameaça quando utilizada pelos concorrentes.

Ana mostrou desenvoltura para os negócios ao ter a ideia de fazer da Brüderlich uma empresa que apoia a causa LGBTQI+ e defende o empoderamento feminino. Dessa forma, ações como: o próprio lançamento da cerveja rosa e outros produtos, brindes, assim como campanhas, publicidades, política interna para com os funcionários, inclusão de funcionários LGBTQI+, programa de ascensão profissional feminina, parcerias e proatividades com outros entes e empresas podem despertar não somente a atenção e fidelidade do público pretendido, como também pode impulsionar às vendas e melhorar a visibilidade da marca.

Conforme Henri, House, Sandahi (2014), as organizações aprenderam que funcionários satisfeitos e altamente motivados produzem resultados de alta performance. A mudança de pensamento da empresa é uma via de mão dupla, tanto impacta e incentiva outras empresas a seguir o mesmo tipo de comportamento. Como também desperta a satisfação dos seus clientes internos (funcionários), por fazer parte de uma organização que combate o assédio e a discriminação no ambiente de trabalho.

Segundo Gomes (2005), uma estratégia de marketing também precisa ser pensada sob os cinco principais elementos: produto, preço, praça, promoção, pessoas. Vale ainda destacar que as empresas podem crescer seguindo alguma abordagem: penetração de mercado, novos usos para o mesmo produto, novos produtos e diversificação de produtos. No caso em questão, Ana focou em novos produtos baseado no público que gosta de cerveja, mercado que a empresa já atuava.

Para implementar a estratégia de marketing é preciso traçar um Plano de Ação. O estudante poderá construir seu plano de ação baseado em modelos como o 5W2H, técnica gerencial pautada nas seguintes perguntas diante de um objetivo proposto:

- What (o que);
- Why (por que);
- Where (onde);
- When (quando);
- Who (quem);
- How (como);
- How much (quanto custa).

## Questão 1

O papel do coaching dentro da organização caracteriza-se como um facilitador do aprendizado. Nesse sentido, o coach tem como papel: liberar o potencial de cada indivíduo, incentivar o autodesenvolvimento, ensinar, ouvir e compartilhar responsabilidades, orientar, aconselhar, treinar, estimular. A atividade de coach empresarial envolve três etapas básicas: ouvir e analisar o cenário atual, envolvimento e solução, melhoria contínua.

Segundo Chiavenato (2008), quando se trata do termo coaching, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representados pelo coach e o aprendiz.

Para Senge (2002) e Gil (2008), as empresas têm percebido o quanto é importante gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento. Dessa forma, a empresa deve atuar de modo a incentivar o crescimento dos seus funcionários e realizar uma gestão adequada do capital intelectual. A mudança empresarial é uma demanda que sempre surge em coaching executivo e o coach deve se preparar para ter uma atuação efetiva e capaz de exercer o papel de catalisador das mudanças.

O papel do coach como agente de mudança, interno ou externo, em uma organização pode assumir as seguintes formas:

- O coach interno ou externo que está introduzindo um programa de coaching para uma organização, ou seja, trabalhando para estabelecer uma cultura de coaching
- O coach que está trabalhando com executivos para desenvolver e aprimorar suas habilidades de liderança, tais como mudança de liderança.
- O coach que está trabalhando com líderes ou gestores para adotar um estilo de coaching, por exemplo, um programa de líder coach
- O coach que está trabalhando com um executivo ou líder para melhorar as suas habilidades de domínio pessoal ou operacional dentro de uma organização. Trabalhar com um indivíduo em questões de negócios, tais como clarificar valores, crenças desafiadoras, trabalhar em metas e estratégias permite que o executivo empregue essas habilidades com o pessoal e colegas e, assim, possa desempenhar o seu papel na criação de uma Organização que Aprende ( Learning Organization)
- O coaching organizacional é visto como coaching executivo, este é um processo individualizado que aperfeiçoa a capacidade do líder em atingir objetivos organizacionais em curto prazo para o mundo dos negócios.

Weiss (2012) defende que utilizar um coach atualmente é sinal de distinção e não mais de necessidade de ajuda corretiva. Ao longo de sua história, houve um período em que o coaching foi visto como a última oportunidade de sobrevivência para muitos executivos, o que teria deixado um estigma de que não era algo positivo na carreira de alguém receber a orientação de que precisaria se submeter a um encargo de coaching. Atualmente as organizações estão buscando cada vez mais a presença deste profissional tanto na formação e preparação de líderes com características de coach como ajudando executivos ao alcançar as metas e objetivos dados pela empresa.

## Questão 2

Como ponto de partida para esta questão, vale destacar que mesmo em pleno século XXI, infelizmente o tema machismo ainda é um assunto em pauta e precisa ser debatido juntamente com outros tipos de agravos ao direito da dignidade humana. No filme percebemos que o machismo esteve presente em vários momentos. Entre eles, destacamos o fato do personagem Antônio Brüderlich desacreditar no potencial de sua filha em participar ativamente dos negócios da família, apenas por ser mulher. Em outros momentos, Bianca tem a fala ignorada/abafada enquanto trabalha ou ainda é silenciada pelo seu pai. Soma-se a isso, o fato da coach Ana sofrer discriminação e ser vítima de piadas machistas e comentários constrangedores que questiona sua atuação profissional baseada no fato de ser mulher. De forma mais sutil, a narrativa ainda apresenta situações como a que mesmo Ana é direcionada a aprender prática gerencial com Mário que supostamente tinha feito MBA. Ou seja, Antônio ignora o fato de Ana ser coach empresarial e ter expertise sobre o assunto, não dá crédito a qualidade do seu trabalho pelo fato de ser mulher.

No dia a dia das organizações, não raramente, as mulheres estão em desvantagem perante trabalhadores homens: desvalorização salarial, empregos de menor responsabilidade como atendentes e secretárias, preteridas nos processos de contratação, demitidas após gravidez, maior número de ausência por questões de dedicação a família, vítimas de assédio moral e sexual e precisam comprovar duas a três vezes mais competência do que os homens para assumir postos de chefia. Mulheres em postos de chefia ainda causam desconforto e resistência de subordinação por parte de colegas homens e são mais facilmente vítimas de desconfiança da sua atuação profissional (FERREIRA, 2015).

Vale frisar que o machismo não é só praticado por homens. Outras mulheres podem ser bastantes conservadoras e até mesmo apresentar comportamentos mais recriminatórios e machistas do que os próprios colegas homens dentro de uma equipe de trabalho. Segundo Hanashiro(2021), para a mulher é ainda mais difícil quando tem que lidar com as questões familiares. Para a maioria delas a jornada é dupla ou tripla: casa, trabalho e estudo. Outras são chefe de família e carregam as responsabilidades financeiras e familiares sozinhas. Uma situação que ilustra essa disparidade de gênero, o pai que falta o trabalho para ficar com o filho doente pode ser visto como um pai admirável, um exemplo para sociedade. A mulher que faz o mesmo, pode ser questionada como improdutiva e não profissional por priorizar as questões familiares.

Alguns comportamentos no ambiente de trabalho denotam machismo e podem passar despercebidos por quem sofre, vale a pena citar comportamentos praticados por homens em desfavor das mulheres: interromper ou não dar vez a fala de colegas, agir com paternalismo subestimando a capacidade de raciocínio das colegas, piadas de mau gosto como TPM ou de cunho sexual, tomar para si a ideia delas, repetir com outras palavras como se a fala fosse sua.

Pensando de um ponto de vista mais prático, vale frisar que alcançar a igualdade de gênero para mulheres e meninas está configurado como o quinto ODS (Objetivo Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030 da ONU (Organizações das Nações Unidas). E as organizações precisam criar uma cultura pautada na igualdade de gênero, que podem ser vivenciadas por meio de campanhas e políticas internas, rigidez no tratamento de condutas discriminatória e de assédio, programas para formação de executivas (HANASHIRO, 2021).

### **Questão 3**

Através da história de Mário e Vicente, fica evidente que o preconceito pode começar ainda dentro do âmbito familiar. No dia a dia, é mascarado com atitudes de hipocrisia como

falas: “Tenho amigos gays, mas Deus me livre um filho gay” ou ainda “Ele/Ela é tão boa pessoa, pena que é gay”. Quando pensamos em mercado de trabalho, o fato é que muitos indivíduos acabam omitindo ou negando sua orientação sexual seja por medo de não conseguir ou perder o emprego ou de sofrer alguma represália e ser motivo de chacota no trabalho. A situação fica ainda mais grave quando se pensa em cargos de chefia. O poder de liderança passa a ser olhado com certa desconfiança se a orientação sexual for colocada sob julgamento dos outros.

Tanto para as pessoas que preferem esconder sua homossexualidade, ou para aqueles que vivenciam situações de preconceito, o trabalho pode ser um campo de tortura. E o processo de adoecimento pode acontecer gradativamente, sem que a vítima perceba ou tenha autocontrole sobre a situação. Nesse sentido, podem surgir problemas de saúde como: depressão, síndrome de pânico, insônia, apatia, estresse e nervosismo. Conforme enfatiza Zanelli (2010), os resultados são maior absenteísmo no trabalho, afastamentos médicos e até casos extremos como suicídio da vítima.

Diante dos casos de discriminação sexual ou de qualquer outro tipo de discriminação, a organização deve ter um posicionamento firme e punir adequadamente conforme contido na legislação. Homofobia é crime e nenhuma atitude ou prática discriminatória pode ser subestimada pela empresa. Para Zanelli (2010), a organização deve trabalhar como uma política interna pautada no respeito à diversidade humana. Para isso, poderá promover campanhas, incentivar a contratação de indivíduos pertencentes a grupos minoritários, desenvolver e cultivar uma gestão de pessoas moderna baseada no mérito e no potencial humano.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. S. D.; SIQUEIRA, M. V. S. *Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira*. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração– ENANPAD. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EORB1663.pdf>>. Acesso em: 12 Maio. 2022.
- BARRETO, M. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLANCO, Valéria Bastos. *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. 2006. Disponível em:<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp014586.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P.R. *Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual*. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 11, N. 1, p. 165-180, 2013.
- CHIAVENATO, I. *O capital humano nas organizações*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIRA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. P. *Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015. Disponível em:

<<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/571>>. Acesso em: 04 Jun. 2022.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. *Diversidade nas organizações*: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 336-351.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021

KRAUSZ, Rosa R. *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2007.

LÍDER Coach. 2010. Disponível em:

<[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=hovv9jh2e&i=18267&rev=113](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=hovv9jh2e&i=18267&rev=113)>  
Acesso em: 09 jul. 2022.

VAZ, D. V. *O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil*. *Economia e Sociedade*, v. 22, n. 3, p.765-790, 2013. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2022.

ZANELLI, J. C. *Estresse nas Organizações de Trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.