

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

ISABEL STEIDEL VOIGT NOERNBERG

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O EMPODERAMENTO DA
MULHER NO MUNDO DO TRABALHO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2018

ISABEL STEIDEL VOIGT NOERNBERG

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O EMPODERAMENTO DA
MULHER NO MUNDO DO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso – Modalidade Monografia, apresentado à disciplina de TCC 2, do Curso Superior de Bacharelado em Comunicação Organizacional do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus de Curitiba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Claudia Nociolini Rebechi

CURITIBA

2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba
Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação
Curso de Comunicação Organizacional



TERMO DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O EMPODERAMENTO DA MULHER NO MUNDO DO TRABALHO

POR

ISABEL STEIDEL VOIGT NOERNBERG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às 14 horas do dia 22 de novembro de 2018 como requisito parcial para obtenção do título de Comunicador Organizacional, Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo-assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Banca examinadora:

Membro titular Prof^a. Dr^a. Valéria Oliveira Santos
UTFPR Câmpus Curitiba

Membro titular Prof. Dr. Wellington Teixeira Lisboa
UTFPR Câmpus Curitiba

Prof^a. Dr^a. Claudia Nociolini Rebechi
UTFPR Câmpus Curitiba
Orientadora

Dedico este trabalho a minha família,
Roseli, Ingo e Lucas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me dar tantos privilégios, com os quais me sinto responsável e tenho a vontade de fazer um mundo melhor.

Agradeço à minha família. Minha mãe Roseli, que com seu amor inigualável sempre cuidou da nossa família com o maior cuidado e carinho. Meu pai Ingo, que com muito esforço na roça sempre dedicou os frutos de seu trabalho a nós quatro. Meu irmão Lucas, que sempre foi meu companheiro, e com a maior paciência sempre esteve ao meu lado.

Agradeço aos meus amigos, em especial a minha unidade Gen.

Agradeço aos meus professores, que durante os quatro anos de curso moldaram meus pensamentos e minha consciência, mas também, meu coração. Agradeço, em especial, minha professora orientadora, que com muita dedicação e confiança me auxiliou em valiosos aprendizados durante a graduação.

Agradeço também aos meus colegas de estágio na Solvay, que me acompanharam nas preciosas experiências do meu primeiro emprego.

Eu sou porque nós somos.

- Marielle Franco

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é entender a contribuição da comunicação em contextos organizacionais para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Para isto, definimos o que compreendemos sobre o mundo do trabalho hoje, seus aspectos de centralidade e sua configuração atual. Apresentamos conceitos teóricos e históricos sobre as conquistas da mulher e sua situação atual, onde percebemos que a desigualdade de gênero, ainda hoje, é uma realidade presente, especialmente no mundo do trabalho. Neste contexto, exploramos a comunicação organizacional, através do paradigma relacional da comunicação, que se revela como uma alternativa para que os conceitos de empoderamento da mulher e igualdade de gênero, propostos pela ONU, lancem luz sobre as relações de trabalho. Realizamos ao final, a fim de enriquecer a discussão, uma pesquisa qualitativa aplicada aos profissionais que atuam com comunicação em Centros de Serviços Compartilhados no Brasil — tendências estratégicas de organizações empresariais —, com o propósito de compreender o entendimento desses trabalhadores sobre as contribuições da comunicação no contexto organizacional para o empoderamento da mulher no mundo do trabalho.

Palavras-chave: Empoderamento da Mulher. Igualdade de Gênero. Comunicação Organizacional. Mundo do Trabalho. Paradigma Relacional da Comunicação.

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand the contribution of communication in organizational contexts for the empowerment of women and gender equality in the world of work. For this, we define what we understand about the world of work today, its aspects of centrality and its current configuration. We present theoretical and historical concepts about the achievements of women and their current situation, where we realize that gender inequality, even today, is a present reality, especially in the world of work. In this context, we explore organizational communication, through the relational paradigm of communication, which reveals itself as an alternative for the concepts of women's empowerment and gender equality, proposed by the UN, to shed light on labor relations. Finally, in order to enrich the discussion, a qualitative research applied to professionals working with communication in Shared Services Centers in Brazil - strategic tendencies of business organizations - was carried out in order to understand the workers' understanding of the contributions of communication in the organizational context for the empowerment of women in the world of work.

Keywords: Women's Empowerment; Gender equality; Organizational communication; World of Work; Relational Paradigm of Communication.

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

CCR	Companhia de Concessões Rodoviárias
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
GESC	Grupo de Estudos em Serviços Compartilhados
IEG	Instituto de Engenharia em Gestão
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
WEF	<i>World Economic Forum</i>
WEPs	<i>Woman Empowerment Principles</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O MUNDO DO TRABALHO	14
3	O EMPODERAMENTO DA MULHER E A IGUALDADE DE GÊNERO	19
4	A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	23
5	PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES.....	28
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

É crescente o debate social a respeito das condições da mulher e da igualdade de gênero na segunda década do século XXI. Esse debate envolve desde a garantia de direitos básicos para as mulheres em relação aos homens, como a equiparação de salários e direitos trabalhistas entre os gêneros em uma mesma posição de trabalho. Existe também um certo estranhamento acerca dessa discussão. Isso porque a observação das mulheres, em diferentes tempos, obedece a critérios de ordem e de papel, diz respeito mais aos discursos que as práticas, delineando a “mulher” como entidade coletiva e abstrata, à qual se atribuem características habituais. Em geral, sobre elas há apenas a constatação de seu eventual deslocamento para fora dos espaços que lhe foram reservados (PERROT, 1989).

Essa discussão ganhou força com o avanço da tecnologia e do acesso à internet, que permite a homens e mulheres se manifestar, debater e combater opiniões nas redes sociais. Esses espaços se tornaram grandes arenas para a troca e disputa de sentidos sobre os discursos a respeito dos papéis sociais da mulher. Mas não é só entre os limites da tecnologia da informação que se dá esse debate, encontramos essa discussão presente também no mundo do trabalho e nas organizações.

Sabe-se que foi no mundo do trabalho que teve início o movimento feminista, a partir da tomada de consciência de trabalhadoras, sobre a grande quantidade de trabalho não remunerado direcionado às mulheres (KERGOAT, 2003). É no mundo do trabalho que são criadas e transformadas as formas e os temas presentes em outras esferas institucionais tais como a família, a escola, os meios de comunicação etc. (FIGARO, 2008a).

Assim, o trabalho é um conceito chave para a compreensão da sociedade atual, pois o mundo do trabalho, é composto por distintos sujeitos da comunicação, com distintos modos de ser e culturas. O mundo do trabalho dá sentido, ou melhor, contextualiza as relações de comunicação e a construção de significado no contexto das organizações (FIGARO, 2008b). Dessa forma, a discussão a respeito

das questões da mulher na sociedade, é balizada também pelo mundo do trabalho e as relações de comunicação nas organizações.

Entendendo a relação entre comunicação e trabalho, reconhecemos que boa parte das mudanças que ocorreram no universo do trabalho deve-se à aplicação das tecnologias da informação, das técnicas de comunicação e persuasão. Assim, os mecanismos, tecnologias, instrumentos, processos e procedimentos advindos do campo comunicacional reinventaram a sociedade do trabalho (FIGARO, 2008b). É nesse contexto, do mundo do trabalho, que atores sociais trocam e disputam sentidos sobre os discursos a respeito dos papéis sociais da mulher, inclusive, acerca de sua própria relação com o trabalho. Entre estes atores sociais estão organizações e trabalhadores, homens e mulheres, o alto comando de gestão e profissionais de comunicação.

Notamos que a comunicação, no contexto das organizações, tende a ser um conceito teórico incorporado pelo mundo do trabalho de maneira operacional, como parte de suas forças produtivas. Assim, a comunicação extrapola o âmbito das relações genéricas do ser social em relação ao trabalho, para constituir-se em elemento do processo produtivo de riquezas e acúmulo do capital (FIGARO, 2008b). Nesse cenário, nos perguntamos quais são as contribuições que a comunicação no contexto organizacional pode proporcionar ao empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Tendo em vista que esta é a pergunta que guia o nosso estudo, procuramos aprofundar o nosso entendimento teórico em uma pesquisa bibliográfica que compõem os próximos capítulos deste trabalho.

Dessa forma, apresentamos no capítulo 2 o que entendemos sobre o mundo do trabalho, suas características de centralidade e a sua configuração atual. No capítulo 3, discorreremos sobre a luta histórica da mulher pela conquista do espaço público, a construção social do que é ser mulher, a situação atual da mulher no mundo do trabalho, e também, as respostas propostas pela ONU sobre o tema. Para completar a nossa reflexão teórica conceitual, no capítulo 4 exploramos também a relação entre a comunicação no contexto organizacional e o mundo do trabalho, a partir do paradigma relacional da comunicação.

Por fim, para enriquecer a discussão, apresentamos uma pesquisa qualitativa sobre o entendimento de profissionais que atuam em organizações empresariais de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), sobre a comunicação no contexto organizacional, a mulher no mundo do trabalho e as contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Para isso, realizamos a aplicação de uma entrevista em profundidade com o intuito de assimilar, a partir das experiências dos profissionais que atuam com comunicação no contexto dos CSC.

Escolhemos esta amostra, porque os CSC são uma tendência de estruturação organizacional, onde todos os serviços (financeiros, de recursos humanos, tecnologia da informação, etc) utilizados por empresas de grande porte em distintas unidades, são agrupadas em um único escritório: o Centro de Serviços Compartilhados. Dessa forma, reconhecendo que diversas organizações empresariais assumem essa forma de organização estrutural, ao escolher aplicar uma pesquisa qualitativa que contribua para o tema do nosso trabalho, optamos por ter a visão de diferentes profissionais que atuam com comunicação em diferentes empresas, mas em um mesmo contexto de trabalho e organizações.

2 O MUNDO DO TRABALHO

2.1 A centralidade do trabalho

Entendemos que se há um ponto de partida para compreender as contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher, este deve ser o mundo do trabalho. O mundo do trabalho, que possui um papel central na vida do indivíduo social, reflete a realidade social e é movido pelo capital e suas demandas. O mundo do trabalho, que é o ponto de encontro da comunicação e de tantos debates sociais, dentre eles, a luta da mulher pela igualdade de direitos.

Afinal, o que é o trabalho? Em 2001, Anthony Giddens, em sua obra 'Sociologia', esboçava sua resposta da seguinte forma: "Para a maioria dos indivíduos, o trabalho é, de todas as atividades, a que ocupa a maior parte de suas vidas (...) ter um emprego é importante para se preservar o respeito por si próprio" (GIDDENS, 2001, p.377). Segundo o autor, o trabalho tende a ser um elemento estruturante na constituição psicológica das pessoas e no ciclo de suas atividades diárias.

(...) podemos definir o trabalho, remunerado ou não, como a realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço mental e físico, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer necessidades humanas. Uma ocupação ou emprego é um trabalho efetuado em troca de um pagamento ou salário regular. O trabalho é, em todas as culturas, a base da economia. (GIDDENS, 2001, p.378)

Giddens (2001) elenca algumas categorias relevantes do trabalho: o salário, principal fonte de rendimento e sem o qual as ansiedades na gestão do cotidiano tendem a aumentar; o acesso a variados contextos que contrastam com os ambientes domésticos; a estrutura temporal que permite aos trabalhadores organizar seu dia de acordo com o ritmo de trabalho; os contatos sociais, favorecidos pelo trabalho na criação de laços de amizade e a oportunidade de partilhar atividades com os outros, etc.

A última categoria levantada pelo autor é a própria identidade pessoal, onde Giddens (2001) reconhece que o trabalho é habitualmente valorizado pelo sentido de identidade social estável que oferece. O sociólogo afirma que "o trabalho é central na sociedade contemporânea, e o emprego é, quase sempre, um pré-requisito para uma vida independente" (GIDDENS, 2001, p.393).

Outra estudiosa, Roseli Figaro (2008a), levanta algumas categorias que justificam a centralidade do trabalho na vida do ser social hoje, no século XXI. A atividade do trabalho, segundo a autora, é aquela que permite ao sujeito criar algo em benefício de outro e de si mesmo, a partir de prescrições consolidadas no conhecimento instituído, e da criação e inovação do conhecimento investido. A autora considera que o trabalho não tem sentido em desaparecer no produto produzido, mas em se renovar na própria atividade humana, formando, assim, um ciclo contínuo da própria atividade de trabalho.

Figaro (2008a) afirma que o mundo do trabalho é o conjunto de fatores que compreende e se relaciona com a atividade humana de trabalho, sendo um mundo que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela própria atividade de trabalho, e que ao mesmo tempo o conformam e regulam. Para ela, o mundo do trabalho é “um microcosmo da sociedade, que embora tenha sua própria especificidade é capaz de revelar a sociedade” (FIGARO, 2008a, p.92).

Já o sociólogo do trabalho, Ricardo Antunes (2005), dedica-se às complexas relações que emergem no universo laborativo, e em particular, seus elementos de centralidade e os laços de sociabilidade. O estudioso, em busca de entender o cenário da sociedade do trabalho no século XXI, considera que compreender a classe trabalhadora hoje: “implica entender esse conjunto de seres sociais que vivem da venda de sua força de trabalho, que são assalariados e desprovidos dos meios de produção” (ANTUNES, 2005, p.52).

Reafirmando a centralidade do trabalho para a vida do indivíduo social, o autor defende a tese de que “uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho” (ANTUNES, 2005, p.173). Este pensamento guia as pesquisas do referido sociólogo, que considera o cenário de tendências da globalização guiadas pelo regime econômico capitalista, e trata de negar qualquer possibilidade do fim do trabalho tradicional em relação às suas novas categorias flexibilizadoras contemporâneas. Para Antunes (2005), o trabalho permanece como referência dominante não somente economicamente, mas também psicologicamente, culturalmente e simbolicamente para o indivíduo social.

2.2 A configuração atual do trabalho

Dada a dimensão do que entendemos por mundo do trabalho, consideramos que é importante refletir sobre sua configuração atual, porque é a partir deste cenário que nos propomos a identificar as contribuições da comunicação para a igualdade de gênero. O século XXI apresenta uma nova configuração para a atividade laborativa, dada pelo avanço da globalização e a predominância do regime capitalista. Esta nova feição do trabalho é percebida pelos pensadores como a era de sua flexibilização e precarização.

No início dos anos 2000, Giddens (2001) enunciava que as principais transformações que ocorriam no mundo do trabalho eram causadas pela transição de uma economia baseada na indústria para uma economia baseada nos serviços. Para o autor, a difusão das tecnologias da informação foi um dos motivos para estas transformações na estrutura das organizações. A partir da era digital, as novas formas de trabalho passaram a gerar certa ambivalência profunda na qual os trabalhadores, de diversos tipos de ocupações, passaram a viver a precarização do trabalho, em um constante sentimento de receio a respeito da estabilidade futura da sua posição e do seu papel no local de trabalho.

Ao passo que estamos em plena era da informatização do trabalho no mundo maquinal-digital, ocorre simultaneamente um processo contraditório, marcado pelo aumento da informalização do trabalho, “presente na ampliação dos terceirizados, subcontratados, flexibilizados, em tempo parcial, teletrabalhadores, ampliando o universo do trabalho precarizado” (ANTUNES, 2014, p.41). Para o autor, a informalidade em si não é sinônimo de precarização, mas a sua vigência é que amplia e intensifica o processo de precarização. Nesse sentido, a flexibilização do trabalho têm sido uma maneira de organizações empresariais burlarem a legislação social do trabalho.

Ricardo Antunes (2013) anuncia que, na verdade, as novas formas de trabalho a partir das perspectivas de “mcdonaldização”, ou até como hoje passamos a adotar, a “uberização”, são na verdade categorias de precarização do trabalho, compondo a nova morfologia do trabalho, que se distribui socialmente da seguinte forma:

No topo da pirâmide social do mundo do trabalho, em sua nova morfologia, encontramos os trabalhos ultra qualificados que se referem ao informacional e ao cognitivo; na base, a informalidade, a precarização e o desemprego, todos estruturais, ampliam-se; e, no meio, encontramos a hibridez, o trabalho qualificado, que pode desaparecer ou erodir em decorrência das alterações temporais e espaciais que atingem as plantas produtivas ou de serviço em todas as partes do mundo. (ANTUNES, 2013, p. 22)

O sociólogo também anuncia a temática à qual este trabalho se dedica, ao afirmar que no compreender da classe trabalhadora é preciso reconhecer o significativo processo de feminização do trabalho, que atinge aproximadamente 40% a 50% da força de trabalho em diversos países, sendo absorvido pelo capital. Este trabalho, segundo o sociólogo, é em sua maioria precarizado e até desregulamentado: “sabe-se que essa nova divisão sexual do trabalho tem, entretanto, significado fortemente desigual ao serem comparados os salários e os direitos e condições do trabalho em geral” (ANTUNES, 2005, p. 61).

Segundo Antunes (2014), essa atual configuração do mundo do trabalho ganhou força no Brasil a partir da década de 1990, com a expansão do neoliberalismo. Com isso, ampliou-se o processo de reestruturação produtiva, mediante a adoção de novos padrões organizacionais e tecnológicos, de novas formas de organização do trabalho e da introdução dos métodos “participativos”. Essa reestruturação produtiva de grande intensidade no Brasil, teve como consequências a ampliação da flexibilização, da informalidade e da precarização da classe trabalhadora. Para o estudioso, os mais diversos mecanismos de flexibilização do trabalho têm sido importante instrumento utilizado pelas empresas para burlar a legislação social do trabalho.

O autor (ANTUNES, 2011) levanta duas categorias de precarização estrutural do trabalho. A primeira, de base tayloriano-fordista, onde o trabalho é mais coisificado e reificado, maquinal, embora provido de direitos e de regulamentação social. A segunda forma de degradação do trabalho advém da implantação de uma flexibilidade aparentemente mais “participativa”, nesta as “responsabilizações” e as “individualizações”, os “parceiros” ou “consultores”, os “envolvimentos” dos novos “colaboradores”, as “metas” e “competências” são termos que povoam o universo

discursivo do capital são, portanto, disfarce de uma acentuada informalização e precarização do trabalho.

Para o estudioso, a consciência de classe em tempos de informalização e precarização do trabalho é uma articulação complexa. A consciência de classe comporta identidades e heterogeneidades, entre singularidades que vivem uma situação particular no processo produtivo e na vida social, na esfera da materialidade e da subjetividade, tanto a contradição entre o indivíduo e sua classe, quanto aquela que advém da relação entre classe e gênero, tornaram-se ainda mais agudas na era contemporânea (ANTUNES, 1995).

Considerando que essa classe é tanto masculina quanto feminina, é, portanto, diversa, heterogênea e complexificada. De acordo com essa realidade, o autor (1995) reflete que o capital, enquanto relação social, deve necessariamente apreender a dimensão de exploração presente nas relações capital/trabalho e também aquelas opressivas presentes na relação homem/mulher.

Compreendendo esse cenário do mundo do trabalho, considerando suas categorias centrais e sua nova morfologia, da era digital, da informalização, flexibilização e precarização, apresentamos a seguir a caminhada histórica da mulher, no espaço público do mundo do trabalho.

3 O EMPODERAMENTO DA MULHER E A IGUALDADE DE GÊNERO

3.1 A luta histórica da mulher pelo espaço público

Para entender a situação da mulher ocidental no mundo do trabalho no século XXI, devemos considerar que esta é resultado de uma constante força de resistência e luta de mulheres de tempos passados contra a construção histórica do que é ser mulher. Também devemos assumir que ainda hoje lidamos muito mais com a construção masculina da identidade da mulher, do que com sua própria percepção de sua condição social, sexual e individual (RAGO, 2007).

Por muito tempo, foram os homens que determinaram o destino da mulher, não só na delegação do trabalho, mas também na negação do espaço público, do qual mulher só poderia participar na companhia de seu marido ou de um homem de sua família. Essa realidade de origem europeia se estende na história até a era da revolução industrial, onde a massa de trabalhadores assalariados era composta, até então, majoritariamente por homens. Estes, na lógica social cumpriam o papel de pai de família, provedor, deixando a cargo da mulher as atividades domésticas e a educação dos filhos.

Essa não era uma condição específica da Europa, pois a mesma realidade social foi experimentada em outros continentes, e em especial no Brasil, onde se estendeu de forma prolongada até o século XIX. Retratado pela literatura, o período pós-colonial no país é marcado por célebres obras do Romantismo, Realismo e Pré Modernismo, que reforçam a construção e mitificam a mulher como uma figura essencialmente materna, feminina, sensível, vigilante e submissa, limitada aos cômodos da casa. Isto, sem considerar a escrava recém liberta, que continuava a servir as famílias burguesas em condições precárias de trabalho, a quem também era direcionado o trabalho doméstico e a educação das crianças.

Mas foi durante o século XIX que a sociedade brasileira sofreu uma série de transformações: a consolidação do capitalismo, a possibilidade de uma vida urbana com novas alternativas de consciência social, a ascensão da burguesia e o surgimento de uma nova mentalidade organizadora das vivências familiares e domésticas, do tempo e das atividades femininas (D'INCAO, 2007). É nesse período que o mundo do

trabalho dava os primeiros passos até se desenvolver ao modelo que temos hoje. Também foi nessa época que as primeiras relações de conflito a respeito da divisão sexual do trabalho surgiram nas esferas pública e privada, especialmente no chão de fábrica, espaço que passou a ser ocupado também por mulheres. Foi com o processo de modernização que a cidade, resultado da constituição do estado moderno e das mudanças da economia passou a ser ocupada pela mulher (D'INCAO, 2007).

Margareth Rago (2007) reconhece que embora exista um bom número de estudos relativos à história da imigração e da industrialização no Brasil, muito pouco foi feito tendo como foco a presença feminina nesse processo. Em busca de combater esta realidade, em seu texto 'Trabalho feminino e sexualidade', a autora demonstra que parte da mão de obra fabril era feminina. A autora traz ao seu estudo dados de 1912, que, no levantamento demográfico de 7 estabelecimentos fabris da região de São Paulo, demonstra a configuração de 1.775 operários, sendo 1.340 mulheres. Mas esse foi um movimento passageiro. A autora explica que apesar do elevado número de trabalhadoras presentes nas primeiras organizações fabris do país, elas não foram progressivamente substituindo os homens e conquistando o mercado de trabalho, pelo contrário, as mulheres foram progressivamente expulsas das fábricas à medida em que estas avançaram a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina.

A estudiosa sinaliza ainda que as barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo do trabalho eram sempre muito grandes, independentemente da classe social a que pertencessem:

Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido – pelos homens – como “naturalmente masculino”. Esses obstáculos não se limitavam ao processo de produção; começavam pela própria hostilidade com que o trabalho feminino fora do lar era tratado no interior da família. Os pais desejavam que as filhas encontrassem um “bom partido” para casar e assegurar o futuro, e isso batia de frente com as aspirações de trabalhar fora e obter êxito em suas profissões. Não socializar informações importantes era uma boa estratégia, e os homens se valiam dela procurando preservar seu espaço na esfera pública e desqualificar o trabalho feminino. (RAGO, 2007, p.581)

Nesse processo de introdução das mulheres no universo do trabalho, Rago (2007) relata o constante embate entre a mulher e a moralidade social, presente no discurso de diversas instituições reguladoras sociais (religiosas, educativas, e o próprio estado) entonando que o mundo do trabalho representava sérias ameaças à honra feminina. Esses discursos eram pautados nas características de indefensibilidade e passividade atribuídas à mulher. Segundo Margareth Rago (2007), essa visão era associada direta ou indiretamente à vontade de limitar a mulher à esfera privada. Outro motivo para o confronto da opinião pública entre a mulher no trabalho e a moralidade feminina era fundamentado nas teorias econômicas inglesas e francesas, de que o trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, tornaria os laços familiares mais frouxos e debilitaria a sociedade.

(...) as autoridades e os homens de ciência do período consideravam a participação das mulheres na vida pública incompatível com a sua constituição biológica. Os argumentos criados e reproduzidos e até as classificações preconceituosas que pregaram converteram-se em códigos que aos poucos passaram a reger as relações entre os sexos. (RAGO, 2007, p.603)

Perante a esse cenário, Margareth Rago (2007) afirma que não podemos esquecer da luta dos primórdios da industrialização no Brasil, como se, para além de terem sido sucessivamente derrotados, os trabalhadores tivessem que assistir a contínua renovação dessa derrota. Pois foi através da luta e resistência de muitas mulheres, trabalhadoras e, especialmente, feministas nas últimas décadas que foi construída esfera pública democrática do século XXI.

3.2 A construção do que é ser mulher

A história nos ajuda a valorizar a situação atual da mulher na sociedade por meio de fatos. Entender os aspectos conceituais sobre a luta histórica das mulheres pela igualdade de seus direitos é importante, pois dá sentido aos acontecimentos a partir de reflexões teóricas. Como o que faz Simone de Beauvoir, que em sua obra 'O Segundo Sexo' nos apresenta, em meio ao cenário do final da segunda guerra mundial na França, uma alternativa para repensar a mulher. Trata-se da ousadia de conferir à mulher o papel de protagonista, questionando a origem de sua condição naturalizada de submissão. Assim, a autora descreve que mesmo com

as lutas feministas, a supremacia masculina foi instalada como uma prerrogativa na humanidade.

Simone de Beauvoir (2009) considera que a divisão dos sexos é um dado biológico, reconhecendo a fraqueza e a instabilidade, a falta de controle e a fragilidade própria da mulher como fatos reais. Mas trata de provar que esses fatos não têm sentido em si, pois a partir do momento em que aceitamos uma perspectiva humana, definindo o corpo a partir da existência, a biologia torna-se uma ciência abstrata. A estudiosa afirma ainda que o momento em que o dado fisiológico (inferioridade muscular) assume uma significação, esta é dependente de todo um contexto; a “fraqueza” só se revela como tal, à luz dos fins que o homem se propõe, dos instrumentos de que dispõe, das leis que se impõe.

Da mesma forma, o sociólogo Pierre Bourdieu se dedica a entender a relação simbólica entre os sexos, mais especificamente na dominação masculina. Bourdieu (2012) reconhece que a naturalização da divisão entre o homem e a mulher é socialmente construída entre os próprios sexos, e adquire, assim, potência para sua legitimação. Segundo o sociólogo, a divisão entre os sexos parece estar "na ordem das coisas", expressão usada para denominar o que é normal, natural, a ponto de ser inevitável. Assim, a dominação masculina está presente, ao mesmo tempo, em todo o mundo social e, nos corpos e nos habitus dos agentes sociais, funcionando como sistemas de esquemas de percepção, de pensamento e de ação (BOURDIEU, 2012).

Bourdieu fala também sobre a violência simbólica estruturada na força da ordem masculina. A violência se evidencia no fato de que ela dispensa justificção: a visão androcêntrica, de que o homem é o centro da vida social, impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitimá-la (BOURDIEU, 2012). O sociólogo afirma que a ordem social funciona como uma máquina simbólica, que tende a validar a dominação masculina sobre a qual foi construída.

Isso diz muito a respeito da presença da mulher no espaço público. Michelle Perrot (2005), anuncia que o privado em seu sentido secreto sempre existiu, do qual são encontrados traços em todas as culturas. Para a historiadora, o privado é uma zona delimitada por duas fronteiras: por um lado, pela intimidade do eu; e de outro lado, pelas categorias delimitadoras entre as esferas pública e privada que foram

estabelecidas no século XIX. Assim, a distinção do público e do privado é uma forma de racionalização e governabilidade da sociedade (PERROT, 2005).

Michelle Perrot (2005) aponta que as esferas pública e privada foram pensadas como equivalentes dos sexos. Aos homens, é destinado o público, cujo o centro é a política. Já às mulheres, convém o privado, cujo coração é formado pelo doméstico e a casa. Isso, fundamentado em um discurso da incompetência pública, e sobretudo política das mulheres e sua simultânea perfeita adequação à família como uma vocação natural. Essa tese sobre as capacidades da mulher é sustentada por dois principais argumentos: o da natureza, que limita a mulher ao seu corpo e à função reprodutiva, materna e doméstica; e o da utilidade social, que considerando a função biológica da mulher, tem como objetivo utilizar harmoniosamente competências na complementaridade dos dois sexos para o maior bem da sociedade (PERROT, 2005).

Esse discurso excluiu a mulher por muito tempo da cidadania política em nome da mesma identidade que atribuíram à mulher. Interferindo diretamente na divisão sexual do trabalho, que segundo Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007) é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos. Essa divisão da atividade laborativa foi modulada histórica e socialmente, e tem como característica a designação prioritária da esfera reprodutiva às mulheres (funções nem sempre remuneradas e com baixo valor agregado), e a esfera produtiva aos homens (funções que possuem valor agregado).

Para as estudiosas, esta forma de divisão do trabalho tem dois princípios organizadores: o da separação, que concebe que existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres; e o de hierarquia, que determina que o trabalho de homem “vale” mais que o da mulher. As autoras, em busca de associar a nova configuração do trabalho e a divisão sexual do trabalho, constatam que a nova categoria precarizada e flexibilizadora do trabalho tende a reforçar as formas mais estereotipadas das relações sociais de sexo (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Estes aspectos teóricos apresentados até aqui, fizeram parte e dão sentido à caminhada histórica da mulher. Mas não ficaram no passado, ainda constituem a realidade social. Em busca de lidar com os interesses coletivos sobre ela mesma, a mulher anda há muito tempo sobre uma corda bamba, equilibrando

atividade laborativa e os afazeres domésticos. Isso é o que Michelle Perrot (2005) apresenta como a dupla jornada de trabalho.

Este conceito foi concebido primeiramente na França, quando quantia maciça de mulheres que, enfim, conquistaram o assalariamento, com perfis de carreiras duradouros, passaram a enfrentar as profundas modificações sociais: a economia passava por momentos de turbulência ao absorver toda essa mão de obra, havia falta de representatividade política e mudanças definitivas nas formas da família. A divisão de tarefas domésticas e familiares evoluiu relativamente, e com ela surgiu a dupla jornada de trabalho, o peso e a preocupação das responsabilidades cotidianas.

Danièle Kergoat (2003) afirma que esta foi uma das reivindicações que fez surgir o movimento feminista: não foi tratando a questão do aborto, como usualmente se diz, que o movimento feminista teve início. Foi a partir da tomada de consciência de uma opressão específica: tornou-se coletivamente “evidente” que uma enorme massa de trabalho era realizada gratuitamente pelas mulheres; que esse trabalho era invisível; que era feito não para si, mas para os outros e sempre em nome da natureza, do amor e do dever maternal.

3.3 A situação da mulher no mundo do trabalho hoje

Toda a reflexão teórica apresentada até aqui, nos ajuda a dar novos sentidos para a desigualdade ainda hoje existente entre homens e mulheres no mundo do trabalho. E é com base em dados como os disponibilizados pelo relatório anual promovido pelo *World Economic Forum* (WEF) de 2017, que podemos mensurar as possibilidades de progresso da mulher, na superação da desigualdade perante o homem.

O relatório de 2017 do WEF demonstra que embora todas as regiões do mundo registrem indicadores de desigualdade de gênero menores do que há 11 anos atrás, mais esforços continuarão sendo necessários para acelerar o progresso, pois no ritmo atual, as diferenças de gênero só serão superadas em 79 anos na América Latina. A mesma edição do relatório avaliou 144 países sobre seu progresso em direção à igualdade de gênero em uma escala de 0 (desigualdade) a 1 (igualdade) em quatro categorias: Participação Econômica e Oportunidade, Desempenho

Educacional, Saúde e Sobrevivência e Empoderamento Político. Nesse relatório o Brasil possui uma pontuação de 0,40, estando posição 67 do ranking de países analisados (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017).

O referido relatório apresenta um indicador de “Participação Econômica e Oportunidade” que mede a participação da mulher no mercado de trabalho, no qual o Brasil está na posição 119 do levantamento de 144 países. Quando comparado aos outros sobre a igualdade de salário para homens e mulheres na mesma função o país demonstra um score de 0,517, quando a média para todos os outros países é 0,634. A participação da força de trabalho das mulheres no Brasil é inferior, onde em idade economicamente ativa, apenas 62,1% das mulheres são empregadas, enquanto 83,3% dos homens possuem vínculo empregatício. Este dado reflete diretamente na taxa de desemprego, onde segundo o relatório, 13,4% das mulheres adultas estão desempregadas, enquanto apenas 10,1% dos homens não estão empregados (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017).

O Perfil Social Racial e de Gênero realizado pelo Instituto Ethos em 2016, com o objetivo de analisar o perfil das 500 maiores empresas no Brasil quanto a representatividade racial e de gênero, demonstra a desigualdade entre os sexos e a sub-representação das mulheres. A maioria das empresas participantes da pesquisa que resultou no Perfil (2016) não possui ações afirmativas para incentivar a presença de mulheres em seus quadros de empregados. Quando realizadas, elas são em maior parcela ações pontuais, e não políticas com metas e ações planejadas que possibilitem modificar este cenário de desigualdade de gênero. Ao mesmo tempo, o mesmo relatório realizado pelo Instituto revela que o nível de instrução das mulheres é superior ao dos homens. As mulheres possuem um número médio de anos de estudo (7,5) superior ao dos homens (7) considerando que 58,1% do contingente de brasileiros que têm mais de 15 anos de estudo, o total equivalente para concluir a graduação básica, média e superior no sistema nacional de ensino (Instituto Ethos, 2016).

A pesquisa aponta ainda que as mulheres possuem vantagem em relação aos homens no contingente de aprendizes e estagiários, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente. Mas perdem espaço, no entanto, já a partir dos trainees, com 42,6%. Nos níveis seguintes, estão ainda menos presentes, com

porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração conforme mostra a tabela a seguir:

	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Tabela 1: Distribuição do pessoal por sexo (%)

Fonte: Instituto Ethos (2016)

Este fenômeno é explicado pelo Instituto Ethos (2016) como afunilamento hierárquico: menor inclusão de mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando. Da supervisão à gerência, por exemplo, elas perdem 7,5 pontos percentuais; da gerência ao quadro executivo, mais 18 pontos. Apesar disso, o levantamento demonstra uma leve evolução a partir de sua última edição, publicada em 2010 onde supervisoras tinham participação de 26,8%; e têm em 2016, 38,8% (diferença de 45%). As gerentes tinham 22,1%; e têm em 2016, 31,3% (diferença de 42%).

Estes dados demonstram o quão concreta é a desigualdade entre o homem e a mulher no mundo do trabalho. Mesmo que boa parte da força de trabalho hoje seja feminina, os índices de igualdade demonstram que os homens estão à frente das mulheres em posições, salários e condições de trabalho, embora que o nível de formação e preparação das mulheres seja superior.

Entretanto, esses dados não são definitivos e possuem certa tendência a melhorar em direção à igualdade de gênero no mundo do trabalho. Isso,

graças ao recente debate social sobre o empoderamento da mulher, ao acesso à informação, e em especial, à força de luta de mulheres, ativistas, feministas, trabalhadoras e estudiosas que se dedicam ao desenvolvimento de reflexões teóricas sobre o tema.

Outros agentes de mudança são organizações e instituições, que ao se posicionarem e criarem ações afirmativas a respeito da inclusão e assistência às mulheres no mundo do trabalho, podem contribuir para mudar a realidade da mulher nesse contexto. Uma dessas instituições é a Organização das Nações Unidas (ONU), que em sua importância e influência global que, de acordo com seus Objetivos para um Desenvolvimento Sustentável (ODS), e até, alinhada a suas metas mundiais, desenvolveu um conjunto de políticas para remediação da desigualdade entre os gêneros no mundo do trabalho.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, estimamos as soluções propostas pela ONU ao problema da desigualdade de gênero, entendendo as possíveis limitações que uma instituição primordialmente não-científica pode demonstrar. Entretanto, consideramos as medidas recomendadas e articuladas pela ONU como plausíveis e atuais nesse momento histórico. Além disso, julgamos que os critérios e o planejamento dos programas da ONU para remediação do problema de desigualdade entre o homem e a mulher são razoáveis, devida a influência da instituição sobre os países, em especial sobre o Brasil, e principalmente sobre organizações empresariais, as quais compreendem maior parte significativa da população de trabalhadores assalariados.

Em uma tentativa de explorar ainda mais este cenário, apresentamos a seguir as medidas tomadas pela ONU, e os conceitos de Empoderamento Feminino e Igualdade de Direitos que consideramos relevantes para este trabalho. Assim, com base nos conceitos e no olhar universal da ONU, pretendemos entender de que maneira a comunicação no contexto de organizações empresariais pode contribuir para o empoderamento feminino no mundo do trabalho.

3.4 As respostas propostas pela ONU

Em 2015, representantes dos 193 estado-membros da Organização das Nações Unidas assumiram formalmente a Agenda 2030, na qual estão previstos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) globais a serem atingidos até o ano de 2030. Nesta proposta, os 193 países trabalharam juntos para debater, investigar e elencar os problemas sociais mundiais mais emergentes em todo o mundo, assumindo assim o compromisso com os 17 ODS. A declaração que compromete os países participantes da Agenda com os ODS, revela que:

Resolvemos, entre agora e 2030, acabar com a pobreza e a fome em todos os lugares; combater as desigualdades dentro e entre os países; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger os direitos humanos e promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas; e assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais. (ONU, 2015, s/p.)

Nesta declaração, são explícitos os resultados de uma consulta pública de aproximadamente dois anos realizada pela ONU, com a proposta de criar uma Agenda. Esta Agenda fundamenta-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos, e para que estes objetivos se cumpram, foram traçadas 169 metas associadas que são integradas e fundamentais para os ODS.

Um dos aspectos sociais levantados na Agenda, dentre os 17 objetivos para 2030, trata da Igualdade de Gênero, que revela a emergência da promoção de medidas e normas que regularizem a igualdade de direitos entre gêneros no mundo. Desta forma, o 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável tem como meta “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (ONU, 2016).

No “Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (uma ferramenta explicativa para o ODS, produzida pela ONU) está explícito que, no século em que vivemos, as mulheres continuam tendo menos acesso e controle sobre uma série de recursos produtivos. Essas diferenças, tanto na educação como em outros recursos produtivos, prejudicam as mulheres em sua capacidade de participar no desenvolvimento e contribuir para níveis de vida mais elevados para as suas famílias (ONU, 2016).

O glossário reconhece que historicamente construiu-se um padrão social fundamentado no patriarcado que naturalizou o doméstico como o lugar da mulher e o público como o do homem. Na visão dos responsáveis pelo glossário, apesar de que o trabalho doméstico e de cuidados geralmente realizados pelas mulheres tenha sido, durante certo tempo, suficiente para o funcionamento da cadeia produtiva do trabalho, ele impossibilita as mulheres de acessarem e terem controle sobre os recursos de forma igualitária em relação aos homens.

Neste sentido, como uma maneira de regular o trabalho para as mulheres, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou a Convenção 156, sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Trabalhadores e Trabalhadoras com Responsabilidades Familiares. Esta convenção resultou na Recomendação 156 da OIT, que reconhece que os problemas de trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares são pertinentes à sociedade, e que deveriam ser consideradas em políticas nacionais. Também reconhece a necessidade de instaurar a igualdade efetiva de oportunidades e de tratamento entre os trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares:

Os trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares devem gozar das mesmas oportunidades e do mesmo tratamento que os demais trabalhadores de ambos os sexos no que concerne à preparação e ao acesso ao trabalho, à ascensão profissional e à segurança no trabalho. A situação conjugal, a situação familiar ou as responsabilidades familiares não devem constituir por si causas justificadas para negar um trabalho a um trabalhador ou trabalhadora ou para terminar a relação de trabalho. (OIT, 2009, p. 26)

Mesmo com a Convenção e a Recomendação da OIT, em vigor desde 1983, a desigualdade de gênero no mundo do trabalho ainda é um grave problema social. Além de lançar o assunto na Agenda 2030, a ONU, através de um de seus desdobramentos: a ONU Mulheres, lançou em 2010 os “Princípios para o Empoderamento Feminino” (WEPs). Os WEPs se baseiam em práticas concretas de negócio a fim de inspirar empresas em todo o mundo para adaptar políticas e programas existentes – ou estabelecer novos que fossem necessários – para realizar o empoderamento das mulheres.

Para este fim, a ONU Mulheres (2011) declara que empoderamento significa que as pessoas, tanto mulheres como homens, podem assumir o controle das suas vidas: definir os seus objetivos, adquirir habilidades, aumentar a

autoconfiança, resolver problemas e desenvolver a sua independência. A igualdade de gênero, para a ONU Mulheres, significa que todos os seres humanos, tanto mulheres como homens, “são livres para desenvolver as suas capacidades pessoais e tomar decisões sem as limitações impostas por estereótipos, papéis rigidamente atribuídos a um gênero ou preconceitos” (ONU Mulheres, 2011 p.11). É importante destacar que não significa que as mulheres e os homens tenham de se tornar idênticos, mas que os seus direitos, responsabilidades e oportunidades não dependerão do fato de terem nascido com o sexo feminino ou masculino.

São estes conceitos, de empoderamento feminino e igualdade de gênero que guiam os WEPs. Cada princípio é uma tentativa de responder às questões levantadas até agora, explícitas tanto na Agenda 2030 quanto pela OIT, e também pela ONU Mulheres, perante à desigualdade de gênero. Os WEPs foram definidos como um plano de ação, e até então, 1952 empresas aderiram aos princípios em sua forma de gestão, das quais 173 são brasileiras.

Todas estas empresas declaram aderir a cada princípio e suas recomendações. Isso abre as portas formalmente para o empoderamento feminino e a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Isso não é a garantia de que os direitos das mulheres serão assegurados, ou de que a igualdade de gênero será uma realidade próxima contrariando as estimativas do Fórum Econômico Mundial. Porém, isso é uma segurança, de que além daquelas mulheres que no passado lutaram sozinhas, ou desamparadas por seus direitos, hoje, no século XXI existem instituições preocupadas em promover o empoderamento feminino na estrutura social e possuem como missão criar oportunidades para a mulher no mundo do trabalho.

4 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Como pudemos entender, o mundo do trabalho ocupa papel central na vida do ser social, é movido pelos interesses do capital e sua configuração atual apresenta alto índice de flexibilização e precarização para os trabalhadores assalariados. Além disso, vimos que a luta histórica que a mulher desempenhou na conquista pelo espaço público e sobre acerca da divisão sexual do trabalho. É nesse contexto em que nos propomos entender as contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher.

Isso só é possível se considerarmos a relação dialógica entre o mundo do trabalho e a comunicação. Para isso, assumimos a abordagem de Roseli Figaro (2008a) que nos permite compreender que no mundo do trabalho encontram-se os conflitos centrais que estruturam e regulam o sistema socioeconômico e político. Para a autora, é no mundo do trabalho que “são criadas e transformadas as formas e os temas presentes em outras esferas institucionais tais como a família, a escola, os meios de comunicação etc.” (FIGARO, 2008a, p.93). Segundo a estudiosa, as relações de comunicação nesse contexto pressupõem a circulação de discursos, enunciados por diferentes sujeitos e institucionalidades que o compõem, onde enunciam-se e circulam discursos, sobretudo, de vários pontos de vista sobre o trabalho e sobre a regulação dele (FIGARO, 2008a).

Assumimos também o mesmo ponto de vista que a autora a respeito da medida em que o mundo do trabalho é mais amplo do que a organização, pois por meio dele circulam diferentes discursos, oriundos de sujeitos e grupos sociais diversificados:

As relações de comunicação no mundo do trabalho revelam a complexidade de nossa sociedade, revelam a cultura real, dos homens e mulheres em atividade de trabalho, os valores e as ideologias, bem como os conflitos ali existentes. (FIGARO, 2008a, p.96)

Nessa perspectiva, os processos comunicacionais constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação, planejados e espontâneos. Esses processos se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação (OLIVEIRA; DE PAULA, 2007).

Ivone de Oliveira e Maria de Paula (2007) revelam que a comunicação no contexto das organizações compreende todos os atos de interação, planejados ou espontâneos, entre a organização e seus atores. Essa interação se estabelece a partir de duas categorias: os fluxos informacionais (todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações) ou relacionais (as oportunidades de interação entre a organização e atores sociais).

Para as autoras, a aplicação do campo da comunicação nas organizações, se efetiva por meio das práticas dos subcampos da comunicação social, como relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Estas práticas são realizadas de forma integrada, planejada e articulada com outros campos de conhecimento, como a administração, psicologia, sociologia, filosofia, política, economia, etc (OLIVEIRA; DE PAULA, 2007).

De acordo com Fábria Lima (2008), a comunicação a partir do viés relacional admite que a organização seja definida por um contexto de interações, trazendo estas, as interações, para o centro de análise, como instituintes dos processos comunicacionais, dos interlocutores e da própria sociedade conforme destaca:

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). Na perspectiva organizacional, as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciativos ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais. (LIMA, 2008, p.05)

Contribuindo para que a comunicação através do paradigma relacional seja também um método e aspecto epistemológico para os estudos em comunicação, Fábria Lima e Fernanda Bastos (2012) esclarecem que os objetos de estudo da comunicação não podem ser entendidos como os veículos ou as práticas comunicacionais em si, mas como uma forma de concebê-los, o que nos possibilita, ainda, olhar para outras práticas sociais de maneira distinta, sob a ótica da comunicação.

Para as autoras, estudar comunicação no contexto organizacional é propor-se a realizar uma análise da comunicação em um contexto específico de interações, onde o objeto é a própria comunicação como construção conceitual, vista pelo viés das relações engendradas, pelas, ou nas organizações, conforme afirmam:

Uma análise da comunicação no contexto organizacional, com base no paradigma relacional, não considera o processo de dimensões estanques; pelo contrário, o analisa com base em seu movimento, suas articulações e relações. (LIMA; BASTOS, 2012 p.37)

Entretanto, nos propondo a debater as contribuições da comunicação na atual configuração do mundo do trabalho, devemos conceber que na contemporaneidade existe a incorporação do conceito teórico de comunicação pelo mundo do trabalho de maneira operacional, como parte de suas forças produtivas, conforme explica Figaro (2008b, p. 19) “A gestão na comunicação nas empresas e nas organizações do mundo do trabalho tem se apropriado já faz algum tempo dos conhecimentos produzidos pelas Teorias da Comunicação”.

Assim, quando a comunicação se soma às lógicas do mundo do trabalho, acaba transformando instrumentos, práticas e rotinas, atuando, muitas vezes, inclusive também como ferramenta. Nesse sentido, a lógica que orienta a comunicação e sua importância na contemporaneidade é aquela gestada pelo mundo do trabalho, pela organização racional, vinculada ao Capital.

Claudia Rebecchi (2015) sinaliza que em meio à configuração da atual forma de organização do trabalho, a comunicação aparece como forma elaborada e eficiente de adequar os comportamentos e as maneiras de pensar e agir da classe trabalhadora às necessidades produtivas e tecnológicas do capital, e afirma: “A comunicação das organizações empresariais ganham importância expressiva em meio à tentativa de controle do engajamento, da subjetividade dos trabalhadores” (REBECHI, 2015, p. 35).

Da mesma maneira em que compreendemos a comunicação a partir do paradigma relacional, que é constitutiva da organização, do mesmo modo que compreendemos que a organização é construída por significados, os quais seus atores reinventam de forma contínua. Concebemos também uma forte tendência da

gestão de organizações para a utilização de conceitos da comunicação para agir de forma técnica e persuasiva, tentando a subjetividade dos trabalhadores.

Assim, concordamos com a estudiosa quando ela afirma que: “refletir sobre a atividade de trabalho dos comunicadores certamente pode ser um dos caminhos para se pensar a comunicação no mundo do trabalho” (REBECHI, 2015 p.39). Nesse sentido, nos propomos aqui a estudar comunicação no contexto de organizações empresariais, analisando a relação entre sujeitos interlocutores, em especial os profissionais de comunicação, e como estes constroem seus sentidos sobre o empoderamento e igualdade de direitos da mulher, através de trocas simbólicas no contexto do mundo do trabalho.

Isso só é possível se houver disposição para considerar, com a mesma atenção, tanto aos discursos oficiais da organização, quanto aos significados que seus trabalhadores e prestadores de serviços atribuem para estes discursos, e a resposta a estes estímulos. Desta forma, embora conscientes das múltiplas mediações entre quem elabora uma estratégia ou ação de comunicação organizacional, quem a executa em nome da organização e quem a recebe, concebemos como o cerne de toda comunicação a interação entre (duas ou mais) pessoas (LIMA; BASTOS, 2012).

Logo, se entendemos que o empoderamento feminino permite que mulheres e homens assumam o controle de suas vidas, tendo poder para definir seus objetivos, adquirir habilidades e desenvolver sua independência. E que a igualdade de gênero considera que tanto as mulheres quanto os homens são livres para desenvolver suas capacidades sociais e tomar suas decisões sem limitações impostas por estereótipos e construções sociais.

Se reconhecemos que os relatórios atuais apresentam traços da dominação masculina, a partir da naturalização da divisão sexual do trabalho, que é histórica, e que se perpetua no mundo do trabalho, aspecto central da vida do ser social até hoje. Também, que à mulher, de certa forma, ainda é negado o espaço público, da mesma forma que historicamente era destinado a ela o espaço privado. E se percebemos que o mundo do trabalho apresenta altos níveis de flexibilização precarização da atividade laborativa, que refletem e estigmatizam a presença da mulher no mundo do trabalho.

Se entendemos que a comunicação relacional pressupõe uma interação entre indivíduos, onde o emissor é também receptor e vice-versa, promovendo de maneira dialógica a troca de sentidos, de acordo com o contexto de interação; se compreendemos que o mundo do trabalho contextualiza as relações de comunicação e a construção de significado no contexto das organizações; e que é no mundo do trabalho que são criadas e transformadas as formas e os temas presentes em outras esferas institucionais. Então, podemos assumir que a comunicação à luz do paradigma relacional, no contexto organizacional, permite que, em um cenário de indicadores que comprovam a desigualdade de gênero no mundo do trabalho, haja a possibilidade que a comunicação contribua para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero.

5 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

A metodologia em um trabalho de pesquisa é resultado da combinação de uma área de conhecimento, da compreensão de um objeto de estudo e da construção de uma questão problema. Apresentamos, até o momento, a primeira parte de nosso estudo, buscando uma compreensão dos principais conceitos teóricos sobre o mundo do trabalho, a conquista histórica da mulher por seu espaço, e também, a comunicação organizacional à luz do paradigma relacional.

Junto a esta revisão bibliográfica, levantamos a questão problema que guia a nossa pesquisa, onde nos perguntamos sobre quais são as contribuições da comunicação no empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Para prosseguir, nos guiamos metodologicamente pelo que Fábila Lima e Fernanda Bastos (2012) propõem para um estudo em comunicação no contexto organizacional, a partir das contribuições do paradigma relacional da comunicação.

As autoras compreendem que os estudos em comunicação organizacional devem propor-se à análise da comunicação em um contexto específico de interações, o da organização. Além disso, devem envolver a construção conceitual de um objeto de conhecimento que emerge pelo recorte comunicacional com que analisamos os fenômenos sociais, ou seja:

(...) trata-se, de maneira simplificada, de ângulos de visão que nos possibilitam observar a realidade de dada maneira e que, ao serem adotados, direcionam nosso olhar com suas lentes próprias de análise. Ângulos de visão são para nós os paradigmas da área, os quais, por sua vez, têm suas lentes próprias de análise. (LIMA; BASTOS, 2012 p.31)

Para as autoras (LIMA; BASTOS, 2012), objeto da comunicação organizacional não é outro senão a própria comunicação como construção conceitual, vista pelo viés das relações engendradas pelas, ou nas organizações. Assim, estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores que constroem sentido na interação por eles estabelecida no contexto das organizações.

É com esta disposição que nos propomos a explorar o entendimento de profissionais que atuam no planejamento e implementação de estratégias e ações de comunicação em organizações. Como estes constroem sentido nas interações com outros interlocutores no contexto de organizações empresariais sobre o tema da mulher e a igualdade de gênero.

A pergunta problema que guia a nossa pesquisa é entender quais são as contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher e promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho.

O objetivo do nosso estudo é realizar uma pesquisa qualitativa com profissionais que atuam com comunicação em organizações empresariais sobre o tema, e analisar, com base na reflexão teórica apresentada nos primeiros capítulos parte deste trabalho, o entendimento desses profissionais sobre as contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher e a promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho.

5.1 Objeto e método da pesquisa

Em busca de uma análise plural, mas significativa para o nosso assunto, delimitamos como recorte para a aplicação da pesquisa qualitativa, o ambiente corporativo dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) no Brasil. Isso porque essas formas de organizações são uma tendência de estruturação de grandes empresas no mundo. Muitas delas, multinacionais e multe especializadas, que centralizam nos CSC, atividades que fábricas, escritórios, funções e plantas produtivas de um mesmo grupo utilizam. Os serviços mais comuns em CSC são referentes a prestação de tarefas financeiras e de contabilidade, recursos humanos, tecnologia da informação, e até mesmo marketing e comunicação.

Dessa forma, a amostra se faz relevante, à medida em que o problema da desigualdade de gênero, é uma categoria evidente do mundo do trabalho, refletindo no ambiente corporativo, como vimos na revisão bibliográfica. Os CSC, contemplam funcionários com alto grau de capacitação, o que nos permite analisar, nesta parcela do mundo do trabalho que é permeado por índices desigualdade de gênero, de quais formas os profissionais de comunicação promovem atos de interação informacionais

ou relacionais a respeito do empoderamento da mulher e a igualdade de gênero nesse contexto.

Além disso, os Centros de Serviços Compartilhados correspondem a um modelo de gestão organizacional, que segue um mesmo padrão estrutural, mas que é aplicado em diversas organizações empresariais no mundo. Isso possibilita que em nossa pesquisa, tenhamos acesso a percepções de diferentes profissionais em distintas organizações, mas em um mesmo padrão de estrutura de atividade, ambiente e trabalho.

A fim de compreender o entendimento dos comunicadores a respeito do tema, optamos pela aplicação de uma entrevista em profundidade, como forma de trazer ao nosso trabalho uma contribuição significativa e enriquecer a discussão a partir das percepções e experiências dos entrevistados.

Segundo Duarte (2009), a entrevista em profundidade é uma técnica de pesquisa qualitativa que explora determinado assunto e possibilita obter o entendimento e as experiências dos entrevistados. Para o estudioso, em uma entrevista em profundidade, a relevância da fonte está relacionada com a contribuição que pode dar para atingir os objetivos da pesquisa.

Assim, a entrevista em profundidade não se preocupa com alguma representação numérica ou estatística, mas com a especificidade da vivência pessoal de cada entrevistado. A realização de entrevistas em profundidade permite ao pesquisador desenvolver maneiras alternativas de descrever os fenômenos, dando consistência ao trabalho acadêmico, a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se desejam conhecer (DUARTE, 2009).

Segundo Duarte (2009), a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística, sua definição depende do julgamento do pesquisador, e não do sorteio a partir do universo. A entrevista em profundidade é um método de pesquisa qualitativa semi-aberto, ou seja, é conduzida por um roteiro determinado pelo pesquisador, mas está sujeita à mediação, em grande parte, pelo próprio entrevistado, valorizando seu conhecimento e suas experiências.

5.2 Elaboração de um roteiro de entrevista

No processo de desenho de um roteiro que guiasse a entrevista, pensamos em 3 categorias de análise, que não fossem divulgadas explicitamente aos entrevistados. Este sistema tem o intuito de orientar uma análise de acordo com a bibliografia exposta, relacionando os conceitos e entendimentos descritos na pesquisa teórica deste trabalho, com as respostas obtidas nas entrevistas em profundidade.

521. Primeira categoria: A atuação do profissional e seu entendimento de comunicação organizacional

O propósito das perguntas sugeridas nesta categoria, é conhecer o entendimento que o entrevistado tem de sua atuação profissional, quais são as atividades que fazem parte de seu escopo, e qual o seu entendimento sobre comunicação organizacional:

Você poderia contar sobre a sua experiência profissional na área de comunicação em organizações? Como você começou a trabalhar em Centros de Serviços Compartilhados?

Quais as suas funções e atividades que você desempenha na empresa onde trabalha hoje?

Como você definiria o conceito de comunicação? E a comunicação organizacional?

A comunicação e seus usos são importantes para a interação de pessoas nas organizações? Justifique sua resposta:

522. Segunda categoria: A mulher no mundo do trabalho, o empoderamento feminino e a igualdade de gênero

O objetivo, com os questionamentos desta categoria, é entender qual o entendimento do profissional sobre a presença e a atuação da mulher no mundo do trabalho:

Podemos perceber que existe um debate na sociedade sobre o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Como você entende essa questão?

Vemos um debate também acerca da divisão do trabalho entre os homens e as mulheres, tanto no âmbito pessoal (ex. na divisão de tarefas domésticas) quanto no mundo do trabalho (ex. na configuração de equipes, distribuição de funções...), como você percebe estas situações no ambiente dos Centros de Serviços Compartilhados?

Você conhece os conceitos de Empoderamento da Mulher e Igualdade de Gênero? De que modo você os explicaria?

523. Terceira categoria: As contribuições da comunicação no empoderamento da mulher e na igualdade de gênero nas organizações

O objetivo das perguntas desta categoria é descobrir se o profissional de comunicação realizou ou desempenha algum tipo de iniciativa de comunicação que envolva a questão da mulher no ambiente de corporativo. Além disso, compreender qual o seu entendimento sobre a contribuição da comunicação no empoderamento da mulher e na igualdade de gênero:

Ao longo da sua trajetória profissional, você já precisou desenvolver estratégias ou ações de comunicação para empresas ou outros tipos de organizações, ligadas ao tema do empoderamento da mulher ou da igualdade de gênero?

Você já realizou, ou desempenha atualmente, alguma estratégia ou ação de comunicação sobre a Mulher, Empoderamento Feminino, Igualdade de Gênero ou Equidade de Gênero na empresa em que trabalha?

Se sim, essa(s) ação(ões) foi(ram) iniciativa da área/setor de comunicação ou de outro departamento? Ela(s) foi(ram) respaldada(s) e apoiada(s) pela direção ou comando da empresa?

A empresa em que você trabalha possui políticas, diretrizes organizacionais ligadas aos direitos da mulher, e à igualdade de gênero?

E caso a resposta seja positiva, explique como essas políticas são tratadas pela área de comunicação?

Se o entrevistado não demonstrar conhecer as diretrizes da ONU durante a entrevista:

Você já ouviu falar, ou sabe se a empresa em que você trabalha segue alguma orientação das diretrizes globais da ONU sobre o empoderamento feminino?

No seu ponto de vista, qual a contribuição que os profissionais de comunicação poderiam dar ao tema do tema de empoderamento da mulher e à igualdade de gênero?

5.3 Aplicação das entrevistas com os participantes

Para a aplicação da entrevista em profundidade com os profissionais que atuam com comunicação em Centros de Serviços Compartilhados, foi elaborada uma lista de potenciais respondentes da pesquisa. Depois, foi feito o contato com estes profissionais, e aos que responderam afirmativamente, foi marcado um encontro virtual. Ao todo, foram contatados 32 profissionais de comunicação de CSC.

Esses contatos foram encontrados através do Grupo de Estudos em Centros Compartilhados (GESCC), que é mantido e alimentado pelo Instituto de Engenharia e Gestão (IEG). O IEG é uma instituição de educação e ensino brasileira, que tem uma grande competência em estudos e benchmarking com os Centros de Serviços Compartilhados de diversas empresas no Brasil. O GESCC é um dos braços do IEG, que através de eventos recorrentes, mantém profissionais dos CSC em constante contato e troca de conhecimentos.

Considerando a impossibilidade de que as entrevistas em fossem realizadas presencialmente, devida a distância geográfica, foram utilizadas as entrevistas foram realizadas por ligação telefônica. Cada entrevista durou aproximadamente 30 minutos, de acordo com as respostas dos entrevistados. A escolha pela plataforma para a ligação ficava à critério do próprio entrevistado.

Dos 32 comunicadores contatados, 11 retornaram afirmativamente, demonstrando interesse em participar do referido estudo. 5 profissionais participaram efetivamente das entrevistas. Sendo estas as entrevistas realizadas com os profissionais que atuam com comunicação em ordem de acontecimento:

Entrevista 1: Nadja Campos, realizada em 15/10/2018
Secretária na Cargill Business Services – Uberlândia

Entrevista 2: Natalia Matos de Paula, realizada em 15/10/2018
Analista de Comunicação Pleno na Ecorodovias – São Paulo

Entrevista 3: Vinícius Riqueto de Oliveira, realizada em 17/10/2018
Especialista de Comunicação e Recursos Humanos na Cargill – São Paulo

Entrevista 4: Felipe Bello Chiavelli, realizada em 17/10/2018
Especialista em Comunicação na Solvay Business Services – Curitiba

Entrevista 5: Ana Claudia Dias, realizada em 18/10/2018
Analista de Comunicação Pleno na CCR – São Paulo

A seguir, apresentamos as respostas de acordo com o roteiro das entrevistas e as categorias de análise.

5.4 Análise e considerações sobre as respostas obtidas

Como mostra o roteiro para a entrevista, antes que as perguntas relacionadas ao tema tivessem início, questionamos aos participantes da pesquisa sobre sua formação acadêmica e trajetória profissional. Isso nos ajudou a compreender melhor o perfil dos profissionais que trabalham com comunicação nos Centros de Serviços Compartilhados. Uma das características que percebemos dos entrevistados foi que parte considerável destes não possui formação em comunicação ou atua/atuou também com outras funções na organização.

Por exemplo uma das entrevistadas, atualmente responsável pela atividade de comunicação no CSC da Cargill, iniciou sua trajetória em 2015 na empresa exercendo funções de *facilities* e secretariado. A profissional conta que além de atuar nas funções de comunicação, realiza a integração de novos trabalhadores, agendamento de reuniões e assistência ao gerente do CSC. Naquilo que é delimitado escopo de comunicação para a organização, a respondente conta que é responsável por planejar e realizar eventos, manter os padrões de comunicação do grupo, enviar e-mails, atualizar o mural físico e organizar palestras.

Já no CSC da Solvay, o profissional que atua com comunicação possui bacharelado em Turismo e é a partir dessa capacitação que desenvolveu habilidades para a atuação com comunicação, aprimorando sua formação com uma pós-graduação em marketing. O entrevistado começou a trabalhar na Solvay Business Services no departamento de Recursos Humanos e Assistência ao CSC. Sendo que há 5 anos se dedica exclusivamente à função de comunicação, fazendo parte do departamento de comunicação global dos CSC da Solvay.

Atualmente, o entrevistado desempenha o planejamento e execução de ações de comunicação para todas as funções dos CSC. Sua maior demanda de trabalho é direcionada à produção de conteúdo, validação, formatação e divulgação de informações dos CSC para o grupo como um todo, sendo responsável por trabalhar para garantir a reputação do CSC em meio ao próprio grupo Solvay.

A realidade é diferente em outros CSC, como o da Ecorodovias e o da CCR. Uma das entrevistadas é formada em Relações públicas e trabalhou na Ecorodovias por 7 anos, onde teve a oportunidade de atuar nas funções de analista de comunicação institucional e de endomarketing. Já outra respondente trabalhou no CSC da CCR, é formada em Relações Públicas, e desempenhou a função de analista de comunicação interna, alocada no CSC, mas produzindo estratégias de comunicação para todo o grupo.

Em adendo à pesquisa, entendendo ao longo da entrevista com a profissional de comunicação que atua no CSC da Cargill, que a empresa possui uma sólida política organizacional de diversidade, entramos em contato com o comunicador que faz parte da equipe de marketing comunicação a nível corporativo da Cargill, sendo um dos responsáveis por planejar e executar as ações de

comunicação sobre as mulheres que, por exemplo, são aplicadas nos CSC. O trabalhador é formado em Relações Públicas, e atualmente trabalha na área de Recursos Humanos, exercendo atividades de comunicação, na função específica de *Employee Experience* na Cargill.

O perfil dos entrevistados é um dado relevante que caracteriza e justifica a sua escolha desses profissionais para a pesquisa qualitativa. Isso porque, por se tratar de um estudo na área de comunicação organizacional, a diversidade da formação dos respondentes corrobora para que haja também diversidade no modo como cada um reconhece sua área de atuação, desenvolve de suas atividades, e até, no que compreende sobre a comunicação. Isso nos permite relacionar diferentes pontos de vista sobre os temas da pesquisa ao realizar a análise, enriquecendo o resultado. A partir de então, damos início a análise das respostas obtidas nas entrevistas em profundidade de acordo com as categorias estabelecidas no roteiro.

5.4.1 A atuação do profissional e seu entendimento de comunicação organizacional

Temos em vista que refletir sobre a atividade de trabalho dos profissionais que atuam com comunicação é um dos caminhos para se estudar a comunicação no mundo do trabalho. Nessa primeira categoria de análise, refletimos sobre o entendimento que os participantes do estudo possuem sobre comunicação e como descrevem suas atividades atuando com comunicação em CSC.

Quando perguntados sobre o que entendem por comunicação organizacional, os profissionais divergem em suas respostas. Uma das trabalhadoras afirma que “a comunicação tem o papel de incentivar que os colaboradores aprendam e vivam a cultura da empresa”. Outra profissional de comunicação entende que “a comunicação é uma área estratégica, não só informativa, e que um dos desafios dos profissionais de comunicação em empresas é manter a liderança engajada com a área”. Para um dos entrevistados, é um processo, que “abrange tudo o que ocorre de comunicação no âmbito interno e externo da organização, tendo ela como pauta”.

Já outra respondente, ao definir o que é comunicação organizacional conta que é “entusiasta da comunicação integrada, de Margarida Kunsh”. Para ela, “a

comunicação interna permeia por toda a empresa, gerando empatia e engajamento”, afirmando que “o valor agregado da comunicação dentro das organizações é adequar os canais, adaptar a linguagem e transmitir informações da maneira correta”.

Reconhecemos que termos como “colaboradores”, “engajamento”, “comunicação integrada”, “comunicação interna” e “valor agregado”, presentes na fala desses trabalhadores, fazem parte de um vocabulário concebido pela abordagem tecnicista da comunicação. Estas expressões constituem o conjunto teórico conceitual de comunicação incorporado pelas forças produtivas ao mundo do trabalho.

Em nossa perspectiva, a comunicação no contexto das organizações vai além da divulgação de informações, compreendendo todos os atos de interação planejados ou espontâneos entre a organização e seus atores. O nosso entendimento da comunicação implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores.

Indo ao encontro a este aporte, um dos respondentes entende a comunicação organizacional “a partir do paradigma relacional onde a organização é um espaço de constantes trocas simbólicas”. Para o entrevistado, “o grande desafio da comunicação é trabalhar de forma integrada, pois a identidade de uma organização é construída de forma plural”.

Notamos uma grande dependência dos profissionais que atuam com comunicação nos CSC, das estratégias da comunicação corporativa, ou até do RH para o desempenho de ações de comunicação. Categorizando as atividades que fazem parte do cotidiano desses profissionais, constatamos que geralmente desempenham a execução de ações de comunicação voltadas para o que consideram o “ambiente interno” da organização, ou seja, para os trabalhadores, fornecedores, e até, outros empreendimentos da própria empresa, mas que possuem algum tipo de vínculo formal com a organização.

Compreendemos que em sua atuação, os entrevistados desempenham funções semelhantes, na elaboração de planejamentos, criação de conteúdo, adequação de canais, divulgação de informações, realização do gerenciamento e mensuração da repercussão, e etc. Entendemos que estas são características próprias da amostra escolhida e do contexto dos CSC.

Percebemos que o modo como compreendem a comunicação no contexto organizacional, reflete diretamente no entendimento que os profissionais possuem de sua própria atuação profissional. Ao nosso ver, a maior parte dos entrevistados entende a comunicação a partir dos fluxos informacionais presentes nas organizações, nas quais são responsáveis pela efetivação da comunicação por meio das práticas dos subcampos da comunicação social, como as relações públicas, o jornalismo e a publicidade e propaganda, tendo como fim a própria execução da atividade de comunicação, limitando-a a instrumentos, práticas e rotinas.

Por exemplo, uma das entrevistadas conta que desempenha hoje a função de comunicação planejando e desenvolvimento de ações de “comunicação interna” e “endomarketing” dando suporte aos agentes de comunicação de todas as unidades da organização. Entendemos que a lógica que orienta a comunicação como uma ferramenta integrada que se utiliza de termos como “comunicação interna” e “endomarketing”, é conveniente às lógicas da organização racional, vinculada ao capital.

5.4.2 A mulher no mundo do trabalho, o empoderamento feminino e a igualdade de gênero

Ao perguntar para os participantes sobre o papel da mulher no mundo do trabalho, percebemos que há uma certa unanimidade entre os entrevistados em seu entendimento de que o debate social sobre o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero é importante. Inesperadamente, apenas os dois homens entrevistados entendem a importância da valorização da luta histórica da mulher por seus direitos. Os entrevistados sinalizam mesmo que brevemente, sobre o reconhecimento da mulher como protagonista de suas conquistas no mundo do trabalho.

Como vimos na revisão bibliográfica, entendemos que a valorização da luta das mulheres ao decorrer da história é imprescindível para a compreensão do lugar, insuficiente, que a mulher ocupa hoje no mundo do trabalho. O fato de que apenas os homens responderam à pesquisa manifestando possuir conhecimento

sobre a luta histórica da mulher, ao nosso ver indica que, ainda hoje lidamos muito mais com a construção masculina da identidade da mulher, do que com sua própria percepção de sua condição social.

As entrevistadas destacaram a importância do atual debate social sobre o papel da mulher no mundo do trabalho. Uma delas, por exemplo, exalta que a discussão é fundamental no que diz respeito “à igualdade salarial e na ocupação de cargos de gestão”. Como vimos, este tema, em específico, representa uma das categorias fundamentais dos relatórios de desigualdade de gênero, tanto do Instituto Ethos quanto do *World Economic Forum*, que apresentam, a partir da análise de organizações empresariais, uma grande disparidade entre os homens e as mulheres quanto ao salário e na ocupação hierárquica de funções.

Ao mesmo tempo, os dois entrevistados do gênero masculino reconhecem que o papel da mulher na sociedade é uma construção histórica, em geral idealizada pelos homens. No entendimento de um dos respondentes, isso reflete também na divisão do trabalho, na histórica atribuição das tarefas domésticas às mulheres, influenciando, ainda hoje nas relações entre os gêneros no mundo do trabalho.

Identificamos que o conhecimento desses profissionais a respeito da construção social acerca do papel da mulher, corrobora com os grandes desafios enfrentados pelas mulheres na conquista de um espaço que foi tido durante muito tempo como naturalmente reservado aos homens. Da variação salarial à intimidação física, as mulheres enfrentaram e ainda enfrentam grandes obstáculos no mundo do trabalho. Os dois entrevistados homens reconhecem isso em suas falas.

Em relação ao entendimento dos entrevistados sobre a situação da mulher no ambiente dos Centros de Serviços Compartilhados, apenas uma das entrevistadas afirma sentir que não há nenhum tipo de situação para ser remediada, pois existem constantes ações a respeito da diversidade no CSC em que trabalha. Por exemplo, ao realizar a atividade de integração com os novos funcionários, a entrevistada relata que percebe uma preocupação da empresa para que haja representatividade de mulheres desde a hora do processo seletivo até a efetivação em posições de liderança e gerência.

Já os outros respondentes entendem que a realidade de desigualdade entre o homem e a mulher é evidente no ambiente dos CSC. Em especial um dos entrevistados entende que tanto os ambientes corporativos, bem como o “mercado de trabalho”, refletem o debate que acontece na sociedade, mas que as questões específicas do trabalho a respeito da mulher não são debatidas socialmente. Isso porque, na percepção do entrevistado, as mulheres possuem um certo receio de se manifestar sobre o ambiente do trabalho.

Esse respondente percebe que no mundo do trabalho muito tem a se melhorar. No ambiente dos CSC, segundo ele, há uma desigualdade na distribuição de funções e até, no tratamento entre homens e mulheres:

A questão do *dresscode*, por exemplo, é muito mais marcante e exigente para as mulheres do que para os homens (...) então, são nesses detalhes, que são mais difíceis de perceber, onde existe desigualdade entre homens e mulheres.¹

De acordo com esse relato entendemos que o ambiente corporativo dos CSC possui uma tendência a não proporcionar espaços de diálogo onde a mulher se sinta capaz de expor e questionar barreiras impostas em relação a sua atuação profissional. Além disso, percebemos que no contexto dos CSC, os estereótipos da mulher desenhados socialmente, de estética, postura e comportamento, tendem a ser reforçados.

Uma das entrevistadas percebe outro ponto importante para a compreensão da situação da mulher no ambiente corporativo, quando conta que em sua percepção, o papel social feminino na família interfere diretamente na atuação profissional da mulher. Entendemos esta realidade como a divisão sexual do trabalho que historicamente tende a delegar as tarefas domésticas à mulher. Como vimos, a conciliação desses papéis sociais da mulher leva a uma dupla jornada de trabalho.

Percebemos que outra profissional de comunicação justifica a partir do que considera por “cultura organizacional”, as características que fazem com que cada empresa seja um ambiente bom ou não para as mulheres. Isso porque entende que de acordo com cada organização, cabe a estas o empenho em estabelecer códigos de ética, normas de conduta e criar um canal interno de denúncias e apoio aos

¹ **Entrevista 1.** [Out 2018].

“colaboradores”. Estes aspectos fazem parte da incorporação dos conceitos de comunicação na lógica produtiva, onde o código de ética, ou de conduta, é transmitido aos trabalhadores da organização como um manual de atuação no contexto da empresa.

Constatamos que os entendimentos sobre o que é o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero divergem entre os entrevistados. Porém, nenhum dos entrevistados têm concepções totalmente erradas ou invertidas em suas definições. Ambos os respondentes afirmam de suas maneiras, que tanto o empoderamento da mulher quanto a igualdade de gênero são aspectos sociais, que refletem no mundo do trabalho, e que devem ser tratados nas organizações.

Um dos entrevistados entende que o empoderamento feminino se trata de dar alternativas para que a mulher seja como ela quiser, além dos padrões impostos socialmente. Já a igualdade de gênero propõe dar ao homem e à mulher as mesmas oportunidades e os mesmos tratamentos. Outra respondente entende que o empoderamento é fazer o possível para que as mulheres se sintam, além de femininas, profissionais, qualificadas e capazes. Já outro profissional de comunicação prefere o falar sobre equidade de gênero, que se trata de garantir que o mesmo tratamento e as mesmas oportunidades sejam garantidos a mulheres e a homens.

Tendo em vista a escolha do entrevistado por falar em equidade de gênero, consideramos neste trabalho as respostas da ONU como uma solução adequada sobre o hiato entre os gêneros no mundo do trabalho. Partimos da afirmação de que existe desigualdade de gênero em inúmeras realidades sociais, ou seja, o funcionamento da cadeia produtiva de trabalho impossibilita as mulheres de ter acesso e controle sobre os recursos de forma igualitária em relação aos homens.

Entendemos que empoderamento nesse contexto, consiste em capacitar as mulheres a para que participem plenamente da vida econômica em todos os setores. Assim, tratar da igualdade de gênero faz mais sentido, pois partimos do princípio que a igualdade de gênero assegura que todos possam desenvolver suas capacidades pessoais e tomar decisões sem as limitações impostas por estereótipos. Em nosso entendimento, depois de remediar a situação das mulheres através do empoderamento e da real igualdade de gênero, deve-se então garantir que haja equidade de gênero no mundo do trabalho e em outras realidades sociais.

5.4.3 As contribuições da comunicação no empoderamento da mulher e na igualdade de gênero nas organizações

Percebemos que dos cinco entrevistados, quatro já realizaram em sua atuação com comunicação em organizações, algum tipo de ação de comunicação sobre o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero. Essas ações são sempre alinhadas e respaldadas pelos princípios éticos da empresa. No caso específico dos CSC, notamos que há uma limitação de iniciativa por parte dos profissionais que atuam com comunicação nesse ambiente.

Uma das entrevistadas explica que “as ações de comunicação que acontecem no CSC da Cargill são cascadeadas”, ou seja, são ações pensadas por profissionais da empresa, mas de outras funções, que não estão presentes nos CSC, como o departamento de recursos humanos e o de comunicação a nível corporativo. Nesse sentido, o papel do profissional que atua na função de comunicação do CSC, é de divulgar e incentivar as ações que são realizadas a nível do grupo. Hoje na Cargill existem três grupos globais de discussão: o grupo LGBTQ+, grupo de mulheres e grupo Afro.

Um dos profissionais que atua na Cargill reconhece que todas essas atividades dentro da empresa não são iniciativas que partem da área de comunicação. São desenvolvidas por Recursos Humanos ou pelo próprio comitê de diversidade e inclusão da Cargill. O envolvimento dos profissionais de comunicação com cada iniciativa é de apoio, divulgação de informações através das mídias, e também, de promoção de interações e diálogo entre os interlocutores da empresa.

O entrevistado explica que a Cargill é guiada por 7 princípios éticos, dos quais um deles é ‘Respeito às pessoas’, essa é a premissa para as operações e o trabalho dos funcionários da empresa, conta Vinícius. Além disso, existe uma política global da organização, que é anti-discriminação. Foi com base nisso que foram criados os grupos LGBTQ, Afro e de Mulheres, iniciativas globais, que se replicam em todas as unidades da empresa.

Em relação ao tema do empoderamento da mulher e a igualdade de gênero, o entrevistado compartilha que além de promover o grupo de mulheres, a Cargill é uma das empresas signatárias do ‘*Paradigm for Parity*’. É uma associação

formada por líderes empresariais e acadêmicos comprometidos em lidar com hiato de gênero na liderança corporativa.

Com o exemplo da Cargill, entendemos que os CSC possuem uma tendência a replicar ações de comunicação, adaptando-as para o contexto dos escritórios. Nesse sentido, percebemos que não há uma relação de construção conjunta entre a organização como um todo e os CSC. Entendemos que não há uma relação dialógica sobre os sentidos das ações e estratégias de comunicação. Esta é uma característica de organizações empresariais complexas e de grande porte.

Dessa forma, sabendo que maior parte do capital intelectual e profissional é detido por grandes companhias, e também, que os CSC são uma forma de estruturação estratégica de grupos empresariais, deduzimos que nestes ambientes há certa dificuldade em conceber a comunicação por seu viés relacional.

Uma das entrevistadas conta que trabalhando no CSC de sua empresa, teve experiências desenvolvendo ações sobre o empoderamento da mulher, utilizando recursos de *storytelling* em datas específicas, como na semana da diversidade e no dia da mulher. Porém, a iniciativa dessas ações sempre partiu de outros departamentos como o de Recursos Humanos ou do Departamento de Ética. Além disso, a entrevistada entende que as organizações possuem o papel social de questionar a desigualdade e desenvolver ações para a remediação.

Como sabemos, a utilização de recursos de comunicação como ferramentas faz parte dos fluxos informacionais da comunicação. Desse modo, instrumentos como *storytelling* fazem parte do arsenal de conceitos de comunicação incorporados à lógica produtiva com o intuito de controlar o engajamento e a subjetividade dos trabalhadores.

Já outro respondente, conta que nunca desenvolveu ações de comunicação a respeito do empoderamento da mulher, apenas supervisionou algumas atividades que ocorreram no CSC local. O entrevistado conta que existe um código de ética da empresa, que não fala especificamente sobre a igualdade de gênero, mas garante que todos os colaboradores sejam tratados de maneira igual e discrimina qualquer tipo de assédio. Segundo indica uma das entrevistadas, especialmente na em sua empresa existe um código de conduta que fundamenta essas ações, que são medidas pelo Índice de Desenvolvimento Social ao qual a

empresa é coligada. Este índice verifica a paridade de gênero e a aplicabilidade de cotas raciais e de pessoas com deficiência, por exemplo.

Seguir um código de conduta em organizações, é muitas vezes, comum em empresas que possuem um departamento que cuida de questões éticas, de *compliance* e jurídicas. O envolvimento que percebemos do profissional de comunicação com o código de conduta é na utilização deste para pautar suas ações e estratégias de comunicação. Entendemos que considerar os fluxos de comunicação relacional no andamento de ações pautadas no código de conduta de uma organização permite construir junto com os atores da organização as normas éticas que regulam a própria relação da organização com seus trabalhadores, por exemplo.

Observamos que há uma dependência do código de ética das empresas para a o planejamento e execução de ações de comunicação em todas as entrevistas, e também, que apenas um dos profissionais entrevistados, o que não atua diretamente no CSC possui algum tipo de envolvimento no desenvolvimento e elaboração do código de conduta.

Notamos que dos entrevistados, apenas dois deles possuem algum conhecimento sobre as respostas da ONU à realidade de desigualdade de gênero, porém não é aprofundado. Além disso, das as empresas das quais os respondentes fazem parte, nenhuma é signatária dos Princípios do Empoderamento Feminino da ONU. Para os cinco entrevistados, foi através da entrevista em profundidade que tiveram o primeiro contato com esta iniciativa específica da ONU.

Todos os entrevistados entendem que a comunicação pode contribuir para o empoderamento da mulher no mundo do trabalho. De maneira geral, os respondentes entendem que a comunicação pode trazer novas percepções e transformar opiniões. Nesse sentido, quando se trata do tema do empoderamento da mulher, entendemos que para os respondentes, a comunicação pode dar voz às mulheres e contar suas histórias no ambiente das organizações. Além disso, percebemos que para os entrevistados, a igualdade de gênero também pode ganhar contribuições da comunicação, na divulgação do tema e no incentivo a ações e interações afirmativas.

Uma das entrevistadas indica que a comunicação é fundamental para que as pessoas transformem sua forma de pensar e se envolvam no âmbito

organizacional, com as iniciativas de diversidade. Percebemos que a Cargill, nesse sentido, através dos grupos de diálogo, dos quais destacamos aqui o grupo de mulheres, promove efetivamente o diálogo a respeito da situação das trabalhadoras que possuem vínculo com a organização. Assim, para um dos entrevistados, as contribuições da comunicação, dentro da temática da mulher no mundo do trabalho, acontecem através das interações entre interlocutores e a organização, possibilitando que aconteçam diálogos e a construção simbólica e a resignificação de identidades e papéis dentro e fora de organizações.

Outra respondente afirma que a comunicação, “pode transformar vidas e relacionamentos”. Isso porque, “com as técnicas certas, a comunicação pode reconsiderar clichês”. Em relação a isso, uma das entrevistadas entende que “existem várias opções de como utilizar as mídias e as ferramentas de comunicação das organizações para valorizar a mulher”, mas que isso depende da “cultura organizacional”. Para ela, “se a cultura de uma empresa não possui princípios éticos, é difícil que a comunicação sozinha mude alguma coisa”.

Entendemos que a percepção de comunicação das entrevistadas reflete diretamente em como entendem as contribuições da comunicação no empoderamento feminino e a igualdade de gênero. Por esse ponto de vista, a partir de uma perspectiva funcional e tecnicista da comunicação, não é possível que no contexto dos CSC haja diálogo, ou seja, a construção conjunta de sentido entre os interlocutores a respeito da situação da mulher no mundo do trabalho.

No ponto de vista de um dos entrevistados, a comunicação pode dar significativas contribuições ao empoderamento da mulher e à igualdade de gênero no ambiente dos CSC. Mas isso, perante a condição de que a empresa dê suporte, e essa seja uma responsabilidade da organização em todos os âmbitos. Desse modo, a organização justifica a ação do profissional de comunicação e vice e versa, o que limita a criação de ações a partir do fluxo relacional da comunicação, dificultando a criação de novos sentidos sobre a presença da mulher no mundo do trabalho.

As entrevistas em profundidade permitiram compreender o entendimento dos profissionais de comunicação que atuam em Centros de Serviços Compartilhados sobre a comunicação no contexto organizacional, a situação da mulher no mundo do trabalho, e também, as contribuições que a comunicação pode

dar ao empoderamento da mulher e a igualdade de gênero. Cada entrevista foi rica em conteúdo, vivência e ponto de vista dos comunicadores.

Consideramos que a pesquisa qualitativa proporcionou ganhos significativos ao trabalho, complementando a revisão bibliográfica e a discussão teórica apresentada nos capítulos anteriores. A atenção em conduzir uma entrevista em profundidade de acordo com a disposição do entrevistado em contar sobre a sua vivência, influenciou diretamente nas respostas obtidas. Nesse sentido, não nos cabe aqui qualquer tipo de juízo de valor sobre o entendimento do entrevistado sobre o tema da pesquisa, mas sim, considerar suas falas e experiências como conteúdo complementar ao nosso trabalho, e acolher, a partir do que entendemos na pesquisa bibliográfica sobre quais são as contribuições da comunicação para o empoderamento feminino no mundo do trabalho, o entendimento desses profissionais que atuam com comunicação em organizações empresariais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho é extremamente complexo, porque reflete através de seus movimentos as mais variadas realidades sociais. A partir do mundo do trabalho, nos propomos a entender as possíveis contribuições da comunicação no contexto das organizações para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero. Isto é possível se considerarmos o trabalho em sua complexidade, como um elemento central para a vida do ser social.

Baseando-se na centralidade do trabalho, procuramos compreender a situação histórica da mulher, considerando a negação do espaço público e a divisão sexual do trabalho. Mas também, a luta e a resistência da mulher na conquista por seu direito de igualdade e suas vitórias sociais, políticas e institucionais para a remediação da desigualdade de gênero no espaço público e no contexto do mundo do trabalho.

Percebemos que nem todos os embates sobre a mulher no mundo do trabalho ficaram para trás. Ainda hoje, no século XXI, enfrentamos uma constante desvalorização do trabalho feminino, explícita em dados que comprovam anualmente, dentre outros problemas, a desigualdade de gênero nas condições de trabalho, na distribuição de tarefas e a falta de equidade de salários. Apontamos conceitos teóricos que nos ajudam no entendimento desses problemas, como a dominação masculina, a divisão sexual do trabalho, a negação do espaço público e a jornada dupla de trabalho.

Consideramos neste estudo, os conceitos de empoderamento da mulher e de igualdade de gênero da Organização das Nações Unidas (ONU), que indica através dos *Women's Empowerment Principles* (WEP's), ações específicas para o empoderamento feminino e a remediação da desigualdade de gênero no mundo do trabalho. Percebemos os WEP's da ONU como uma solução, real e aplicável, para a presença mulher no mundo do trabalho.

Assim, entendemos que, de acordo com a ONU, o empoderamento feminino se constitui na garantia de que as mulheres podem assumir o controle das suas vidas: definir os seus objetivos, adquirir habilidades, aumentar a autoconfiança, resolver problemas e desenvolver a sua independência. Já a igualdade de gênero

refere-se à igualdade em direitos, responsabilidades e oportunidades das mulheres e dos homens, sem as limitações impostas por estereótipos, papéis rigidamente atribuídos a um gênero ou preconceitos.

A partir disso, passamos a verificar as possibilidades de contribuição que a comunicação no contexto das organizações pode proporcionar para a igualdade de gênero, isso, através de seu viés relacional, que permite aos atores envolvidos no processo de comunicação, o intercâmbio de sentidos na construção de novos significados para a presença da mulher no mundo do trabalho.

Para complementar este estudo, realizamos uma pesquisa exploratória com profissionais de comunicação de organizações empresariais a fim de refletir sobre o entendimento das contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher e também para a igualdade de gênero no ambiente corporativo e nas relações de trabalho. Essa pesquisa foi realizada pela aplicação de entrevistas em profundidade com profissionais que atuam com comunicação nos Centros de Serviços Compartilhados no Brasil.

As entrevistas em profundidade nos permitiram entender como os usos da comunicação podem contribuir para o empoderamento feminino e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Constatamos que a formação acadêmica do profissional é um fator delimitante para sua atuação e o modo de entender o que é comunicação. Percebemos que os profissionais que atuam com comunicação em organizações empresariais referem-se a respeito do empoderamento da mulher e a igualdade de gênero de acordo com seus entendimentos pessoais, que são moldados de acordo com seu repertório e sua subjetividade.

Além disso, notamos que a estrutura das organizações pode ser uma característica limitante para a atuação dos comunicadores no planejamento e desenvolvimento de ações e estratégias de comunicação. Compreendemos também, que se uma organização possui princípios éticos sólidos, é comum que os profissionais de comunicação os reforcem. Ao mesmo tempo, nenhum dos entrevistados demonstrou questionar os códigos de ética da empresa onde tiveram sua experiência na atuação com comunicação.

Entendemos nesse percurso que as contribuições da comunicação para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero partem do planejamento e

execução de estratégias de comunicação relacionais a partir dos fluxos informacionais e relacionais da comunicação nas organizações. Isso, no esforço do profissional que atua com comunicação representando a voz oficial da organização, em promover o diálogo e considerar a interlocução dos atores organizacionais, principalmente das mulheres, no propósito de que a comunicação possa contribuir para que as relações nas organizações empoderem as mulheres, em direção à igualdade de gênero.

Compreendemos que todo o esforço teórico e metodológico para o desenvolvimento deste trabalho resultou no entendimento de que é possível que a comunicação contribua para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho. Isso, através do entendimento do que os próprios profissionais que atuam com comunicação em organizações possuem sobre o que é o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero.

Por fim, entendemos que as estruturas organizacionais possuem um papel controlador e muitas vezes, limitador, sobre o planejamento e o desenvolvimento de ações e estratégias de comunicação. Mas que o comunicador pode, através de atos de interação com os interlocutores da organização, e conscientes sobre as múltiplas mediações entre quem elabora uma estratégia ou ação de comunicação, quem a executa em nome da organização e quem a recebe, refletir sobre os significados e os sentidos atribuídos à mulher, contribuindo para o empoderamento da mulher e a igualdade de gênero no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho. **Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**, v. 7, 1995.

_____, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 28, n. 81, p. 39-53, 2014.

_____, Ricardo. O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. **São Paulo: Boitempo**, 2005.

_____, Ricardo. **Riqueza e Miséria do trabalho no Brasil II**. 1ª Ed. São Paulo: Boitempo, 2013. (Mundo do trabalho).

_____, Ricardo et al. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? **Serviço Social & Sociedade**, 2011.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. - 2.ed. - Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. Tradução Sérgio Milliet.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11º ed. - Rio de Janeiro 160p. Tradução Maria Helena Kuhner. Bertrand Brasil, 2012.

CAMPOS, Nadja. **Entrevista 1**. [Out 2018]. Entrevistador: Isabel Steidel Voigt Noernberg, 2018.

CHIAVELLI, Felipe Bello. **Entrevista 4**. [Out 2018]. Entrevistador: Isabel Steidel Voigt Noernberg, 2018.

DEL PRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. Unesp, 2007.

DIAS, Ana Claudia. **Entrevista 5**. [Out 2018]. Entrevistador: Isabel Steidel Voigt Noernberg, 2018.

D'INCAO, Maria Angela. Mulher e família burguesa. In DEL PRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. Unesp, 2007.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. Editora Atlas: São Paulo, 2009.

FIGARO, Roseli. **O mundo do trabalho e as organizações**: abordagens discursivas de diferentes significados. Ano 5. Número 9. 2º semestre de 2008a. Organicom.

_____. **Relações de Comunicação no mundo do Trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008b.

Instituto Ethos. Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, maio de 2016.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4. ed. rev. atual. Trad. de Alexandra Figueiredo, Ana Patrícia Duarte Baltazar, Catarina Lorga da Silva, Patrícia Matos, Vasco Gil. Coordenação e revisão científica. José Manuel Sobral. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as Políticas Públicas**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, p. 55-63, 2003.

LIMA, Fábila Pereira. **As contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional**. II Abrapcorp 2008, PUC Minas. Belo Horizonte, 2008.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 25-48, 2012.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. **Entrevista 3**. [Out 2018]. Entrevistador: Isabel Steidel Voigt Noernberg, 2018.

ONU Mulheres. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**. 2a ed. 2011.

Organização Internacional do Trabalho. **Convenção 156 Sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Trabalhadores e Trabalhadoras com Responsabilidades Familiares**. 2009.

Organização das Nações Unidas. **Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Glossario-ODS-5.pdf>>. Acesso em 27/05/2018.

Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>> Acesso em 11/06/2018.

PAULA, Natalia Matos de. **Entrevista 2**. [Out 2018]. Entrevistador: Isabel Steidel Voigt Noernberg, 2018.

PERROT, Michelle. **As mulheres, ou, os silêncios da história**. Edusc, 2005.

PERROT, Michelle. Práticas da memória feminina. **Revista brasileira de história**, v. 9, n. 18, p. 9-18, 1989.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In DEL PRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. Unesp, 2007.

REBECHI, Claudia Nociolini. O encontro da comunicação com o trabalho: formas de comunicação na atual lógica organizativa do trabalho. **Comunicação & Inovação**, v. 16, n. 31, p. 27-41, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2017** <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/key-findings/>>. Acesso em 08/04/2018.