

# O papel da comunicação interna para dar voz às mulheres dentro das organizações

*Ana Claudia da Silva Costa*

Ao longo das décadas, a mulher tem conquistado seu espaço de forma estratégica no ambiente corporativo, trazendo para as empresas a diversidade, representada por novos olhares e perspectivas organizacionais. A partir do momento no qual assumimos que a corporação também é uma micro representação social da comunidade em que vivemos, a importância de se incluírem mais figuras femininas como força de trabalho traduz a tentativa de democracia e igualdade que sonhamos num plano holístico de sociedade, rompendo, assim, barreiras e preconceitos impostos séculos atrás. Porém, como as organizações discutem o assunto internamente e, sobretudo, como um departamento de comunicação interna pode dar voz às mulheres dentro das organizações?

Segundo pesquisa da consultoria Great Place to Work (GPTW) realizada em 2015, é possível verificar que o número de mulheres nas organizações brasileiras cresceu 16% no quadro geral de funcionários, passando de 34% (no ano de 2005) para 50% dos empregados 10 anos depois, o que denota que as mulheres competem atualmente no mesmo nível com os homens para um cargo operacional. Porém, de acordo com o próprio balanço, mesmo ao identificarmos um crescimento de 21% de figuras femininas em cargos de liderança nesse período, ainda assim elas são minoria, representando 41% das posições apenas.

O fenômeno popularmente conhecido como “teto de vidro” – barreiras invisíveis que impedem a ascensão das mulheres para cargos de liderança – pode ser um dos fatores que promove tal disparidade. Não obstante, vale lembrar que há uma forte predominância na cultura brasileira do machismo, representado, por exemplo, na educação às mulheres de que a figura feminina é destinada a servir o homem e a cuidar dos filhos, resquício de uma tradição cristã trazida pelos colonizadores portugueses e ainda, infelizmente, presente em muitas famílias do País. Isto é, a mulher torna-se subalterna ao homem e:

*Se, no contexto da produção colonial, o sujeito subalterno não tem história e não pode falar, o sujeito subalterno feminino está ainda mais profundamente na obscuridade (SPIVAK apud ALMEIDA, 2010, p.15).*

Sendo assim, fica instituído culturalmente para a mulher (e para a própria empresa que a contrata) que conciliar vida familiar com a vida profissional – especialmente assumindo um cargo de liderança – lhe custará abdicar de projetos pessoais, tendendo, no imaginário social, a escolher a vida familiar em questões decisivas – importante ressaltar que culturalmente a figura feminina é predominantemente associada ao “materno” enquanto o homem é muitas vezes associado ao “provedor” de uma constituição familiar.

Por isso não é de se espantar que existem preconceitos e barreiras a serem superados nas organizações, exigindo uma mudança cultural relevante.

*O invólucro do trabalho [que] foi construído sob a égide de um regime de subordinação colonial, com mão de obra local, formada por índios e negros, tidos como raça inferior. E as práticas direcionadas a essa “raça inferior”, como, domar, humilhar e rebaixar oferece-nos “lembranças” das ações de exploração no trabalho (BARRETO apud VALADÃO JÚNIOR, MENDONÇA, 2006, p. 20).*

Sendo assim, quando falamos de processos culturais, invariavelmente passamos pela cultura organizacional.

*É um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES e MACEDO, 2006, p. 88).*

Logo, ao falarmos de construção de valores ou, mais precisamente, reconstrução de valores, é essencial que o departamento de comunicação interna esteja alinhado com os valores que a corporação deseje

transmitir e, assim, dê início para o processo de reformulação. Como definiu PIMPÃO, a comunicação interna é:

Uma necessidade, uma crença e uma vontade para as empresas: uma necessidade porque é essencial na coordenação de atividades e na qualidade do clima organizacional; uma crença porque é portadora de soluções; e uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas (PIMPÃO, 2013, p.11)

Neste processo, deve-se considerar também a opinião das figuras femininas que já fazem parte da organização e conhecem os obstáculos que mais as impedem de serem vistas e representadas. E, ao cruzar os tópicos “comunicação” e “obstáculos para as mulheres” na análise, o primeiro passo é compreender como as comunicadoras se sentem representadas nas mídias corporativas que conduzem, pois é a partir do conteúdo produzido por estas profissionais que toda uma corporação pode discutir de forma geral temas como “feminismo” e “inserção de mulheres no mercado de trabalho”, por exemplo.

Em vista disso, este artigo tem como objetivo trazer o tema de como a área da comunicação interna pode dar voz às mulheres de uma organização através da divulgação de pautas femininas. Iniciamos com uma contextualização do que seriam tais pautas, apresentamos os resultados de uma pesquisa empírica com comunicadoras que trabalham ou já trabalharam na área da comunicação interna para, finalmente, chamar os leitores e leitoras para mais um passo em relação à equidade de gênero dentro das empresas.

### Conceituando pautas femininas

Segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) através da pesquisa “A Mulher de Comunicação – Sua força, Seus desafios”:

A transformação da sociedade ocorre a partir da produção e disseminação do conhecimento. Compreender os desafios da mulher no mercado de trabalho é fundamental para um questionamento mais profundo sobre as relações profissionais. (ABERJE, 2017)

Sendo assim, ao transferirmos tal questionamento para os desafios da corporação e sua comunicação organizacional, podemos definir “pautas femininas” como um conjunto de assuntos relacionados à mulher como protagonista que devem ser discutidos perante a sociedade, influenciando, assim, as relações familiares, interpessoais e profissionais pré-estabelecidas culturalmente. Isto é, “pautas femininas” é toda e qualquer discussão social que envolve o papel da mulher. Pensando no âmbito corporativo, podemos classificar que as pautas femininas estão presentes, por exemplo, desde o momento em que se discute se é justo ou não a mulher ter direito à licença-maternidade até a abertura de cotas para mulheres em cargos de gestão numa empresa.

Consequentemente, a comunicação interna é o meio pela qual se coloca em evidência dentro da organização como as suas funcionárias são representadas em direitos, propostas, cargos, dentre outros tópicos não só relacionando assuntos que dizem respeito à empresa, mas também nas suas relações construídas fora do ambiente de trabalho, pois uma área influencia diretamente a outra, como berçário dentro da corporação para filhos das funcionárias, jornada dupla (casa – trabalho), combate ao assédio, entre outros tópicos.

Uma empresa que se propõe a discutir a figura feminina dá voz às mulheres e se diferencia no mercado de trabalho através da melhoria no clima organizacional, da produtividade e na retenção de funcionários. Torna-se, sob a nossa perspectiva, um orgulho trabalhar nesta organização, que constrói uma imagem aberta à diversidade e à comunicação e, assim, cada vez mais pessoas se interessarão em trabalhar nesta mesma companhia.

Porém, sabemos que esta não é a realidade de muitas empresas brasileiras e pensando na ótica das comunicadoras que trabalham diariamente o desafio de gerenciar o conteúdo que parece mais interessante

e condizente com os valores corporativos de seus ambientes de trabalho mais as questões relacionadas às funcionárias e que podem ser vistos como não importantes para as organizações, procuramos desenvolver uma pesquisa direcionada exclusivamente para estas profissionais com o intuito de verificar como o olhar delas pode trazer respostas ao conflito de representatividade feminina que tantas organizações se defrontam. Afinal, o que pensam as comunicadoras organizacionais?

## **Análise da pesquisa**

Para o estudo do presente artigo foi elaborada uma pesquisa com 23 perguntas que avaliassem a opinião de mulheres que trabalham ou já trabalharam na área da comunicação interna de empresas, independentemente do segmento de atuação. O questionário procurou obter dados, primeiramente, de como a comunicação interna está situada dentro da organização. Ainda, procurou-se observar o conhecimento das comunicadoras sobre pautas femininas, a necessidade que elas enxergam de debater o tema e como este tipo de assunto é abordado em seu trabalho. Por fim, demos espaço para elas comentarem como se sentem representadas na empresa e sobre a importância da relação de um departamento de comunicação interna e o universo feminino. Foram recebidas 17 respostas no período de 27/05 a 01/06/2017.

## **O panorama da comunicação interna**

Segundo 23,5% das entrevistadas, o departamento de Comunicação Interna de suas corporações responde à área de Comunicação. Denota-se que é um dado positivo, pois mostra um avanço maior das empresas ao identificarem a necessidade de uma área autônoma e independente de Comunicação que gerencie assuntos relacionados à comunicação organizacional, permitindo, assim, estruturar planos estratégicos com uma visão de resultado muito mais subjetivo e ligados à mudança cultural dos funcionários. Contudo, o resultado da pesquisa também aponta que mesmo com uma melhora do panorama ainda existem desafios a serem superados, pois para a maioria das profissionais o departamento de Comunicação Interna responde ou para a área de Marketing (23,5%) ou para a área de Recursos Humanos (23,5%), totalizando 47% das respostas. O foco de uma área de Marketing é a venda e, muito provavelmente, a comunicação interna que responde para esta área terá que incorporar o lado comercial em detrimento do relacional ao pensar no alinhamento dos departamentos.

## **Pautas femininas para as comunicadoras**

Consideramos como “pautas femininas” algumas das áreas de maior evidência levantadas no estudo “A Mulher de Comunicação – Sua força, Seus desafios”, da ABERJE, disponibilizada no Anuário da Comunicação Corporativa 2017, sendo elas: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Carreira feminina; Iniciativas organizacionais; Cargos de Liderança; Assédio e Assédio Sexual; e Problemas na Organização Atual.

Em vista disso, para melhor organização e análise do objetivo deste artigo, apresentamos para as participantes como “pautas femininas” os seguintes assuntos:

- Equiparação salarial;
- Ampliação da licença-maternidade para seis meses;
- Licença remunerada três vezes por ano por cólica menstrual;
- Combate aos assédios moral e sexual;
- Aumento de mulheres em posições de liderança estratégica;
- Discussões sobre jornada dupla (por exemplo, conciliar tarefas no trabalho e tarefas domésticas);
- Espaço para berçário/creche dentro da organização;
- Feminismo;
- Combate à cultura do medo;

Também demos a oportunidade de as entrevistadas sugerirem pautas femininas para a pesquisa e, assim, acrescentaram os temas:

- Licença-paternidade
- “Manterrupting” – homens que interrompem. Comportamento comum em reuniões e palestras mistas, é quando uma mulher não consegue concluir o que está dizendo porque é constantemente interrompida por homens ao seu redor.
- Análise de disparidade entre gêneros (principalmente entre profissões ocupadas majoritariamente por homens).

Por conseguinte, ao analisar o conhecimento das participantes, notamos que “Equiparação Salarial” e “Aumento de mulheres em posições de liderança estratégica” foram os assuntos mais atrativos para as comunicadoras como pertencentes às pautas femininas. Além disso, “Combate ao assédio”, “Discussão sobre jornada dupla” e “Espaço para berçário/creche dentro da organização” se destacaram como importantes temas para pautas femininas. Ao serem questionadas se as empresas que essas comunicadoras atuam ou já atuaram tratam/tratavam de tais pautas femininas na Comunicação Interna, parte considerável das respostas (41,2%) afirmaram que a empresa não trabalha/trabalhava pautas femininas no departamento. Além disso, vemos que 25% das entrevistadas acreditam que a área de Comunicação Interna da empresa não tinha ou não tem a intenção de trabalhar pautas femininas futuramente e que 50% creem que não se trabalha com pautas femininas em suas corporações, pois não faz parte da cultura organizacional.

Estes são dados que nos pedem atenção, visto que ao passo que vemos um número maior de mulheres atuando no mercado de trabalho, temos que dentro das corporações ainda não existe um espaço dedicado à inclusão e integração delas a partir da comunicação organizacional, pois este não é um valor ou uma missão da própria empresa. Quando a cultura organizacional não incentiva um valor, a comunicação interna transparece a mensagem.

Já para aquelas que responderam que a Comunicação Interna de suas empresas trabalha com pautas femininas, o destaque para o veículo mais utilizado ao tratar do assunto foi para a opção “conversa com gestores”, demonstrando um alinhamento entre funcionários e empregadores quanto aos direitos, benefícios e projetos que as corporações buscam focando na integração do universo corporativo com as mulheres. Também é importante destacar que 47,1% das comunicadoras produziram conteúdos relacionados ao tema da liderança feminina para além do Dia da Mulher, não datando, assim, as pautas femininas.

Outra observação que deve ganhar evidência é que, ao serem questionadas sobre quais termos as comunicadoras atribuem mais ao universo feminino quando produzem conteúdo voltado às mulheres, palavras como “emocionada”, “comovida”, “sensibilidade”, “amorosidade”, “cuidado”, “afeto”, “menopausa”, “filhos pequenos” e “menstruação” foram recordadas pelas participantes e deixam claro que a mulher ainda é vista sob a ótica do “materno”. Este dado fica ainda mais nítido quando 55,6% das comunicadoras afirmaram que usam conscientemente tais termos em suas pautas.

Em um campo tão carregado, não é fácil fazer a pergunta sobre a consciência da mulher subalterna. É, portanto, ainda mais necessário lembrar os radicais pragmáticos de que essa questão não é uma digressão idealista. Embora nem todos os projetos feministas ou antissexistas possam ser reduzidos a esse, ignorá-lo é um gesto político não reconhecido que tem uma longa história e contribui com um radicalismo masculino que torna o lugar do investigador transparente. (SPIVAK, 2010, p. 87-88)

Reproduzimos, então, o estereótipo da mulher subalterna ao homem não só na comunicação interna, mas nas empresas e na sociedade como um todo.

## A comunicação interna em prol das mulheres

Uma corporação que dá voz às mulheres e que respeita e aplica a integração de gêneros como política organizacional obtém uma satisfação de clima muito mais positiva em detrimento de outras companhias que não agem da mesma forma. Notamos que as mulheres sentem necessidade de serem representadas e o primeiro ponto que elas indicaram quando perguntamos “quais seriam as influências positivas caso o departamento de Comunicação Interna se voltasse para a discussão de pautas femininas” seria que, através da representatividade, estas mulheres se sentiriam valorizadas perante a empresa. Uma organização que incentiva a valorização tanto de funcionários quanto de funcionárias é uma organização que administra a diversidade e que, de acordo com FLEURY (2000, p. 21), “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”.

Outra participante da pesquisa comentou ainda que já existe um grupo de discussões nas redes sociais de sua empresa sobre pautas femininas, movimentado a partir da produção de matérias da Comunicação Interna sobre a necessidade de um número maior de mulheres em postos de alta gestão. É um exemplo empírico de como o departamento pode fomentar o diálogo dentro da empresa e colocar sob os holofotes as profissionais da mesma forma que seus colegas do sexo masculino.

Os oprimidos se tiverem a oportunidade (o problema da representação não pode ser ignorado aqui), e por meio da solidariedade através de uma política de alianças (uma temática marxista em funcionamento neste caso), podem falar e conhecer suas condições. (SPIVAK, 2010, p.54)

Sendo assim, a Comunicação Interna não é a solução, mas é o meio de propor e questionar ideias e ideais.

## Considerações finais

Em um país como o Brasil em que a mulheres representam 50,94% da população (PROJEÇÃO..., 2017), falar em igualdade de gêneros é uma necessidade de suma importância para a nossa comunidade. Mais oportunidades profissionais para mulheres no mercado de trabalho significam maior geração de tributos e de produtividade, o que de acordo com os dados do estudo “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017”, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), poderia aumentar o PIB brasileiro em 3,3%, acrescentando em torno de 130 bilhões de reais às receitas tributárias do país (NUNES, 2017).

A nosso ver, as empresas brasileiras precisam não só se preparar para a inserção das mulheres em postos de trabalho, mas também naturalizar a integração delas ao universo corporativo e incentivar a ascensão de figuras femininas em cargos de gestão, o que promoverá a diversidade e a meritocracia sem discriminação por gênero. Ações como estas reproduzem um sistema mais igualitário de oportunidades e traduz o que se busca na sociedade brasileira como um todo.

A partir do momento em que as corporações assumirem esta tarefa como missão e valor, o departamento de comunicação interna – área que transmite culturalmente a organização para os funcionários - terá base para discutir assuntos relativos às mulheres nas companhias e que, positivamente, interferirão na existência do próprio homem, pois ao passo que se discute a importância da licença-maternidade para as mulheres será colocada em pauta a mesma relevância da licença-paternidade para os homens e, assim, os dois gêneros terão seus direitos e benefícios alinhados com os seus ambientes de trabalho. O mesmo parâmetro será transferido para outras esferas, como saúde, bem-estar, carreira e relacionamentos do indivíduo.

Portanto, homens e mulheres devem ser respeitados e considerados profissionalmente da mesma forma, tendo em vista que o melhor caminho para estabelecer estas relações é a partir não só da área de comunicação interna, mas, sobretudo, no instante em que diálogo e a abertura para a discussão são considerados como pontos de partida para a mudança dentro da organização.

## Referências

ALMEIDA, Sandra Regina Goulart. Prefácio. In: SPIVAK, Gayatri Chakravorty. Pode o subalterno falar? Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p.15

BIANCO, Nathalia; SILVEIRA, Mauro. GTPW: Mulheres são metade dos funcionários das melhores empresas para trabalhar. Revista Época. 02/09/2015. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/09/gptw-mulheres-sao-metade-dos-funcionarios-das-melhores-empresas-para-trabalhar.html> Acessado em 04 Jun. 2017

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: Revista de Administração de Empresas, v.40, n.3. São Paulo: FGV, Jul/Set, 2000. p.21. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acessado em 09 Jul. 2017

NUNES, Dimalice. Maior participação feminina no mercado de trabalho injetaria 382 bilhões de reais na economia. Revista Carta Capital. 26/06/2017. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/maior-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho-injetaria-382-bilhoes-de-reais-na-economia>. Acessado em 09 Jul 2017

Pesquisa "A Mulher de Comunicação – Sua força, Seus desafios". ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE) in RIBEIRO, Eduardo; ROSSI, Marco Antônio. Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2017

PIMPÃO, Andreia. A importância da comunicação interna numa empresa – aplicada ao caso TIMWE. 2013. 62 f. Tese (Mestrado em Gestão) -ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2013. Disponível em <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/8056/1/Tese%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20-%20Andreia%20Pimp%C3%A3o.pdf>. Acessado em 08 Jul 2017

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v.40, n.1, Jan/Fev, 2006, p. 81-104. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acessado em 04 Jun. 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acessado em 10 Jul. 2017.

SPIVAK, Gayatri Chakravorty. Pode o subalterno falar? Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p.54-88

THINK OLGA. O machismo também mora nos detalhes. Disponível em <http://thinkolga.com/2015/04/09/o-machismo-tambem-mora-nos-detalhes/>. Acessado em 09 Jul 2017

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; MENDONÇA, Juliana Moro Bueno. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. Cadernos EBAPE. Rio de Janeiro: UFRJ, Jan/Mar, 2015, v.13, n.1, p. 19-39. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00019.pdf>. Acessado em 04 Jun 2017