

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA DANTAS MARANHA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO EM  
ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: O CASO WOMEN@RENAULT**

CURITIBA

2016

MARIANA DANTAS MARANHA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO EM  
ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: O CASO WOMEN@RENAULT**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de grau em bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas, Departamento de Comunicação Social, Setor de Artes, Comunicação e Design. Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>Dra. Adriana Tulio Baggio

CURITIBA

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente à Tania, mãe incrível que chegou onde queria na sua carreira não se conformando com qualquer estereótipo de mulher no mercado de trabalho, e me mostrou, logo cedo, que eu deveria ser independente acima de qualquer coisa. Obrigada pelas conversas e por se entusiasmar junto comigo com o resultado do trabalho.

Ao meu pai que sempre me mostrou que o mercado de trabalho não é só dos homens, assim como a casa não é só das mulheres. Obrigada por toda a paciência nos dias em que eu achei que não conseguiria.

À Prof<sup>a</sup> Adriana Tulio Baggio que nas aulas de Comunicação e Gênero me incentivou a refletir sobre o meu papel como comunicadora na busca pela igualdade de gênero. Obrigada por ter adotado o meu trabalho com tanto carinho e ter me orientado da melhor forma possível.

## RESUMO

Segundo pesquisas realizadas por instituições como a Organização Internacional do Trabalho e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, no mundo inteiro as mulheres ganham salários menores do que os homens, mesmo realizando as mesmas funções. Com isso em mente, este trabalho busca compreender de que forma as estratégias de comunicação interna podem contribuir na promoção da igualdade de gênero nas organizações privadas. Para isso escolhemos trabalhar com o estudo de caso do programa Women@Renault, do Grupo Renault, procurando entender como são operadas as ações de comunicação interna para promover a igualdade de gênero dentro da organização, e quais os resultados obtidos com o programa. Com esse objetivo, utilizamos a análise de discurso como metodologia para a compreensão de peças de comunicação interna que divulgavam o programa e realizamos uma pesquisa quantitativa com uma amostra de colaboradoras para entender qual a relevância do programa do ponto de vista das principais interessadas. Com os resultados destas análises percebemos que o programa, em geral, é familiar às colaboradoras e tem sua importância no aumento da contratação de funcionárias na Renault e na valorização do trabalho feminino dentro da organização. Porém, entendemos que ainda existe um caminho a ser percorrido no que diz respeito à utilização da linguagem não-sexista na comunicação do programa, e na conscientização do público interno como um todo a respeito da importância da igualdade de gênero no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Igualdade de Gênero. Women@Renault.

## **ABSTRACT**

According to researches done by institutions like the International Labour Organization or the Inter-American Development Bank, all over the world women earn lower salaries than men, even working at the same positions. With that in mind, the present work wants to understand if internal communication efforts can be strong allies at the internal public awareness about the importance of gender equality, enabling measurable results. To do that, we chose to work with a study case of the program Women@Renault, of Renault Group, intending to understand how those internal communications efforts were put into action aiming the gender equality, and what were the results achieved with the program. With this objective, we used the discourse analysis as methodology to comprehend the internal communication pieces about the program and did a quantitative research with the female employees to understand the relevance of the program from the point of view of the main interested. With the results of those analyses, we realized that the program, in general, is familiar to the female employees and has its importance at the women contraction raise inside Renault and at the valorization of the work done by women at the organization. Yet, we understand that there is still a long way to go when it comes to the use of non-sexist language at the internal communication of the program, and at the awareness of the internal public about the importance of gender equality at the corporate environment.

Key-words: Internal Communication. Gender Equality. Women@Renault

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONVITE PARA BATE – PAPO.....	48
FIGURA 2 - COMUNICADO ESPAÇO MÃE .....	50
FIGURA 3 - MATÉRIA MULHERES DA RENAULT DO BRASIL .....	52
FIGURA 4 - MATÉRIA MULHERES DA RENAULT DO BRASIL .....	53
FIGURA 5 - MATÉRIA DIVULGAÇÃO MEDALHA DE OURO PRÊMIO WEP'S .....	57
FIGURA 6 - FILME DIA DA MULHER .....	61
FIGURA 7 - FILME DIA DA MULHER .....	61
FIGURA 8 - FILME DIA DA MULHER .....	62
FIGURA 9 - FILME DIA DA MULHER .....	63
FIGURA 10 - FILME DIA DA MULHER .....	63
FIGURA 11 - FILME DIA DA MULHER .....	64
FIGURA 12 - FILME DIA DA MULHER .....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – FAIXA ETÁRIA DAS ENTREVISTADAS.....	67
GRÁFICO 2 - ÁREA EM QUE AS ENTREVISTADAS TRABALHAM.....	67
GRÁFICO 3 - CANAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA PREFERIDO .....	68
GRÁFICO 4 - DISCRIMINAÇÃO NA RENAULT .....	72

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A IGUALDADE DE GÊNERO</b> .....	13
2.1 O PÚBLICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	15
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA .....	16
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
<b>3. MULHER E TRABALHO</b> .....	22
3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO .....	26
3.2 A DESIGUALDADE DE GÊNERO E SEU IMPACTO ECONÔMICO .....	29
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	33
4.2 ENTREVISTA .....	34
4.3 PESQUISA DOCUMENTAL .....	35
4.4 PESQUISA QUANTITATIVA .....	36
<b>5. O GRUPO RENAULT</b> .....	39
5.1 POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL .....	40
5.2 PROGRAMA WOMEN@RENAULT .....	41
5.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NA RENAULT .....	45
<b>6. ANÁLISE DAS PEÇAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PROGRAMA WOMEN@RENAULT</b> .....	47
6.1 E-MAIL MARKETING “CONVITE PARA BATE-PAPO” .....	48
6.2 E-MAIL MARKETING “ESPAÇO MÃE” .....	50
6.3 MATÉRIA “MULHERES DA RENAULT DO BRASIL” .....	52
6.4 MATÉRIA "DIVULGAÇÃO MEDALHE DE OURO PRÊMIO WEP'S" .....	57
6.4 FILME “DIA DA MULHER” .....	59
<b>7. PESQUISA QUANTITATIVA COM FUNCIONÁRIAS DO GRUPO RENAULT</b> .....	66
7.1 O PROGRAMA WOMEN@RENAULT .....	69
7.2 REFLEXÕES .....	75
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83
<b>APÊNDICE 1 – ENTREVISTA MARCELA VIERKORN</b> .....	87

<b>APÊNDICE 2 – TEXTO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS FUNCIONÁRIAS DA RENAULT DO BRASIL POR MEIO DO LINKEDIN.....</b>	<b>91</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Fazendo faculdade de relações públicas não é difícil perceber que nós, mulheres, somos maioria dentro da sala de aula. Apesar disso, passamos quatro anos sabendo que, de acordo com o cenário atual, depois dessa jornada vamos entrar em um mercado de trabalho que remunera homens e mulheres de forma desigual.

Desde o século XIX o movimento feminista tenta trazer à pauta da sociedade as condições desiguais das mulheres em relação aos homens. Esta assimetria de condições faz parte do que se costuma chamar de sociedade patriarcal<sup>1</sup>, que dá privilégio aos homens e está presente em todos os continentes. Durante toda a história da humanidade, este modelo de sociedade tem afetado as mulheres em contextos sociais, políticos e econômicos.

Um destes cenários em que há condições desiguais entre homens e mulheres é o mercado de trabalho. No mundo inteiro, de forma geral, as mulheres têm salários menores, mesmo que exerçam as mesmas funções que os homens; seus planos de carreira são limitados e são mais suscetíveis a sofrer assédios morais e sexuais. Segundo pesquisa publicada em 2009 pelo BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, os trabalhadores brasileiros ganham 30% a mais que as trabalhadoras, mesmo que tenham a mesma idade e o mesmo nível de instrução (BID, 2009). E, apesar dos avanços, apenas 5% dos cargos de chefia e CEO's (Chief Executive Officer) das empresas são ocupados por mulheres, segundo pesquisa publicada em 2015 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015).

Foi só nas últimas décadas que a importância da igualdade de gênero, especialmente no cenário econômico, começou a ser pauta mundial em órgãos de referência neste âmbito. A atenção dada ao assunto deve-se ao aumento exponencial de mulheres nas universidades, no mercado de trabalho e, também, na rua, lutando por seus direitos.

Depois que grandes entidades socioeconômicas, como instituições financeiras, universidades, movimentos sociais e fóruns internacionais iniciaram

---

<sup>1</sup>O termo “Patriarcado” é utilizado para conceituar a dominação do homem sobre a mulher nas relações sociais. Segundo a lógica patriarcal, o homem deve ser viril, independente e provedor. E a mulher, frágil e submissa. (SANTOS, 2009).

estudos sobre o assunto e começaram a disseminar a ideia da igualdade de gênero, muitas empresas passaram, timidamente, a discutir o tema e criar ações que buscam empoderar<sup>2</sup> as mulheres e diminuir a disparidade entre homens e mulheres no ambiente corporativo.

Foi neste cenário que o Grupo Renault criou, em 2010, um programa interno mundial chamado Women@Renault<sup>3</sup> que tem como objetivo promover a diversidade e igualdade de gênero em todos os níveis da empresa.

Por ser um programa mundial de uma organização que, somente na planta do Brasil, conta com milhares de funcionários, imaginamos que o programa não seria estruturado apenas por ações aleatórias, mas que, provavelmente, contaria com ações de comunicação para alinhar o propósito da organização com o público interno.

Com isso em mente, a principal pergunta feita por este trabalho é: de que forma as estratégias de comunicação interna podem contribuir na promoção da igualdade de gênero nas organizações privadas?

Segundo Cristina Elisabeth Arnold Beraldo (1996), as ações de comunicação interna têm reflexos na organização. Seguindo esta hipótese, de que existe uma influência mútua entre organização e colaboradores, acredita-se que a campanha de comunicação interna para divulgação do programa foi uma forte aliada na promoção da igualdade de gênero dentro da Renault, possibilitando, inclusive, resultados mensuráveis.

O objetivo geral desta pesquisa é entender como foram operadas as ações estratégicas de comunicação interna para promover a igualdade de gênero, a partir do estudo de caso da Renault do Brasil, e quais foram os resultados obtidos.

Para isso, traçamos um panorama da questão da desigualdade de gênero no ambiente organizacional, entendendo a relação entre mulher e trabalho; fizemos um levantamento dos projetos de comunicação interna realizados pelas organizações privadas para a igualdade de gênero; buscamos entender como funciona a comunicação da Renault Brasil e como é estruturado o programa Women@Renault; analisamos peças de comunicação interna referentes ao

---

<sup>2</sup> O termo “empoderamento” vem do inglês empowerment e, no campo da administração, diz respeito à autonomia e participação do quadro funcional nas empresas. Já no movimento feminista em geral, o empoderamento tem relação com o direito às tomadas de decisão, assim como exercer poder nos espaços públicos e privados. (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

<sup>3</sup> Na imprensa, eventualmente vimos ser utilizado o nome Mulheres@Renault, mas adotamos o nome utilizado na divulgação interna do programa, Women@Renault.

programa para a promoção de igualdade de gênero “Women@Renault” buscando compreender quais valores de igualdade são propostos e fazendo uma análise da linguagem utilizada; e, por fim, verificamos os resultados da campanha junto a uma amostra das mulheres que trabalham na Renault do Brasil.

Muito se fala hoje, no cenário acadêmico, sobre a importância da igualdade de gênero, mas acreditamos que a análise deste caso pode mostrar a importância das Relações Públicas e da comunicação interna em ações de responsabilidade social, focando na igualdade de gênero.

Na primeira parte do trabalho estão expostos os conceitos ligados à comunicação organizacional, comunicação interna e relações públicas, levantados por meio de pesquisa bibliográfica, a fim de entender qual a relevância desses fatores na solução de um problema interno, no caso, a desigualdade de gênero dentro da Renault Brasil.

Em seguida, apresentamos um estudo sobre a participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil atualmente.

A terceira etapa consiste em um panorama geral do Grupo Renault com um pouco da sua história e posicionamento atual. Depois disso, apresentamos o programa Women@Renault e dividimos qual o papel da comunicação interna dentro do grupo. Para termos acesso a essas informações, realizamos uma entrevista estruturada com uma das analistas de comunicação da empresa, a fim de entender quais os objetivos do programa, quais ações já foram realizadas, qual o engajamento dos funcionários e quais os resultados obtidos.

A quarta etapa é a análise de discurso das peças de comunicação interna da Renault Brasil, que buscou compreender como é feita a construção das peças, com que público a comunicação fala e que linguagem utiliza. Por fim, foi aplicado um questionário a funcionárias da montadora com o objetivo de analisar qual o entendimento, aceitação e qual a mudança observada, sob o ponto de vista delas, depois da implementação do programa.

Um ponto importante na apresentação deste trabalho é a consciência que tivemos no que se refere à linguagem. Acreditamos que a linguagem utilizada é um dos principais aspectos quando se fala em comunicação, pois pode fazer com que um emissor e um receptor se entendam, ou pode causar um grande ruído nessa troca. A comunicação interna tem, em sua maioria, um público formado por homens

e mulheres, sendo assim, é importante que a linguagem atenda e faça com que os dois grupos se sintam representados.

É importante destacar que neste trabalho também tivemos esse cuidado e enfrentamos um desafio: utilizar em nossa escrita formas não-sexistas de linguagem, ou seja, formas que não tomem o masculino como genérico ou neutro, conforme preconiza o Manual Não-Sexista da Linguagem de Paki Venegas Franco e Julia Pérez Cervera. Neste sentido, entendemos esta monografia como uma “metapesquisa”, pois apesar de tentarmos exercitar este uso da linguagem não-sexista, que é um dos aspectos que foram verificados nas peças que compõem nosso *corpus* de análise, o trabalho estava com um texto “travado”. Entendemos que a linguagem é uma das formas mais enraizadas e sutis de sexismo e, graças a essa cultura, mesmo pesquisadoras do tema podem cometer deslizes e se contradizer na utilização de termos que ignoram a mulher, mas para que o trabalho ficasse com um texto mais fluido, tomamos a liberdade de utilizar a linguagem generalista.

## 2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A IGUALDADE DE GÊNERO

A atuação do profissional de Relações Públicas está dentre as mais abrangentes da comunicação e conta com inúmeras definições e conceitos. Segundo a RESOLUÇÃO NORMATIVA N 43/02 de 24 de agosto de 2002, do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas,

Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas. (CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2002)

Dentro disso, segundo o Conselho, a profissão, que deve ser caracterizada pelos conceitos e técnicas de comunicação estratégica, comunicação dirigida e comunicação integrada, pode exercer atividades como: coordenar, implantar, supervisionar, avaliar, criar e produzir materiais que contenham caráter institucional da organização e se enquadre nas diretrizes da comunicação organizacional. Também é da alçada do profissional de Relações Públicas desenvolver, aplicar e avaliar pesquisas de opinião e se relacionar com a imprensa.

Os profissionais de Relações Públicas podem trabalhar em organizações públicas e privadas, em ONG's, sindicatos, escolas e universidades, agências de comunicação que prestam serviços para outras empresas, entre outros. O trabalho em organizações privadas, objeto da análise deste estudo, é essencial pela grandeza, quantitativa e qualitativa, dos relacionamentos que as empresas possuem com diversos públicos. São estes os funcionários, acionistas, órgãos governamentais, sociedade, mídia, entre outros, que podem influenciar a organização positivamente ou negativamente.

Para que uma organização tenha sucesso é necessário que exista um bom relacionamento com os seus públicos. Mesmo que aconteçam desentendimentos pelo caminho, um relacionamento harmonioso com os seus públicos é a base do sucesso da organização. James E. Grunig, um dos mais reconhecidos teóricos da área, destaca:

As organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou relacionamento amigável, mas as partes entendem uma a outra – e o

entendimento é um objetivo primordial das relações públicas. (GRUNIG, 2011, p. 33)

Além de buscar um relacionamento agradável com seus públicos, é função do Relações Públicas o planejamento estratégico de ações de comunicação, desde o estudo e mapeamento da situação atual, até a avaliação de resultados, sendo necessário o trabalho em conjunto com a diretoria da empresa. A renomada pesquisadora Margarida Kunsch cita a função estratégica do RP, que busca posicionar as organizações frente à sociedade, defendendo qual a sua missão, valores, qual a sua identidade e no que acreditam.

Nesse sentido, os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. (KUNSCH, 2003, p. 103)

Além disso, em um mundo globalizado onde cada vez mais as pessoas se preocupam com a atuação social, e não somente técnica e funcional das empresas de quem consomem, surge um novo papel para o profissional de Relações Públicas: além de entender as necessidades dos seus públicos, deve trabalhar em prol da responsabilidade social das organizações, que acabam utilizando dessa plataforma para se posicionarem institucionalmente. Ainda segundo Kunsch:

Como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo como missão e dela prestando contas à sociedade. (KUNSCH, 2003, p. 90)

Com o objetivo de conquistar e manter um relacionamento satisfatório com os seus públicos, as organizações precisam ouvi-los e negociar, balanceando os interesses de ambos os lados. Se não o fizer, a organização corre o risco de fracassar, afinal, depende da sua equipe para produzir, e de clientes para sobreviver financeiramente. Se, por exemplo, uma dessas peças não estiver satisfeita, o sistema pode ruir.

Grunig (2011) defende que as organizações provavelmente não se solidarizariam pelos interesses de seus públicos se não tivessem um interesse

próprio vindo destes. Porém, segundo o autor, as organizações que não ouvem e colaboram com os seus públicos, têm desvantagem competitiva em relação às que levam em consideração as necessidades destes.

É também papel do Relações Públicas demonstrar aos líderes da organização como um planejamento estratégico de ações de responsabilidade social podem agregar, inclusive, no sentido econômico. Podemos justificar ações de responsabilidade social, especificamente de igualdade de gênero, e financeiramente falando, com dois exemplos. O primeiro, supondo que o público interno de uma empresa, as funcionárias, estão insatisfeitas com a diferença de oportunidades entre homens e mulheres. A insatisfação pode se transformar em falta de engajamento no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, em menos produtividade. Dessa forma, a empresa perderia, pois parte de seu quadro funcional não estaria entregando um trabalho satisfatório.

Em outra perspectiva, com foco no público externo, se a mídia divulgar que uma grande empresa não possui nenhuma mulher em cargos diretivos e não incentiva suas funcionárias a crescerem dentro da organização, a reputação da empresa pode ficar abalada e seu resultado financeiro ser prejudicado. Grunig cita a importância da reputação de uma empresa: “[...] a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação da organização.” (2011, p. 106).

## 2.1 O PÚBLICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Como já dito, o “objeto de trabalho” do Relações Públicas são os públicos, que influenciam a organização tanto no campo institucional, quanto no econômico. Sobre a definição de público, são inúmeros os conceitos citados na bibliografia de Relações Públicas, muitos deles com enfoque sociológico. Dentro das definições de público discutem-se níveis e parâmetros de análise para cada público de uma organização. O público da comunicação interna, foco deste trabalho, em um dos conceitos citados por Fábio França é o público interno, seguindo uma conceituação geográfica: “O público interno é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando o espaço físico da instituição” (FRANÇA, 2008, p. 39). Outra visão de

público de comunicação interna é trazida por Lucien Matrat<sup>4</sup> (citado por França, 2008, p. 29) como o público de comportamento, cuja atuação pode incentivar ou prejudicar a organização. Fazem parte desse grupo os funcionários, foco principal da comunicação interna, e também os clientes, que podem ser afetados indiretamente.

O público interno é de extrema importância para qualquer organização, pois, além da satisfação dos colaboradores e colaboradoras com a empresa estar diretamente ligada ao engajamento e produtividade, o funcionário é um dos maiores propagadores dos valores da empresa, da porta para fora. De acordo com Kunsch,

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. (KUNSCH, 2003, p. 159).

E, cada vez mais, as organizações têm percebido a importância de uma comunicação organizacional efetiva, a fim de ter seu público interno satisfeito e engajado.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional compreende, segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação interna. As quatro linhas, apesar de terem focos diferentes, devem ser planejadas e colocadas em prática de forma integrada e estratégica. Então, para Kunsch, a comunicação organizacional

[...] deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 150)

Neste trabalho será feita a análise de uma campanha de comunicação interna e, por isso, vamos focar neste conceito.

---

<sup>4</sup> MATRAT, Lucien; CARIN, Alex. **As relações públicas**: motor da produtividade. Lisboa: Livraria San Pedro Editora, s.d.

Em termos gerais, a comunicação interna se desenvolve em ações e programas planejados estrategicamente com foco no público interno, já conceituado anteriormente. Tem como premissa, na ideia de comunicação do século XXI, a conciliação dos interesses da empresa e dos colaboradores, e deve estimular o diálogo e a participação de todos os níveis no dia a dia da organização. Mais uma vez, o apoio da alta direção da empresa em ações de comunicação interna é imprescindível para um trabalho eficiente e acreditável.

Kunsch cita a democracia e as novas tecnologias como fatores que influenciaram para que o colaborador deixasse de ser passivo dentro da organização, para se tornar um dos maiores clientes da organização, senão o maior. Segundo a autora,

[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. (KUNSCH, 2003, p.159)

Muitos autores que escrevem sobre comunicação interna a observam apenas como uma ferramenta de troca de informações com o público interno, que também é importante, mas não é tudo. Kunsch nos oferece uma visão diferenciada, que será explorada neste trabalho, de que a comunicação interna tem um grande papel na conscientização do público interno em questões que vão além do ambiente corporativo:

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Mas, para que a comunicação interna seja efetiva, ela não precisa apenas existir, mas, sim, seguir alguns parâmetros que já são estudados por profissionais da área. Maria Aparecida de Paula (2003) cita, baseando-se na análise do resultado de uma pesquisa realizada pelo Instituto ABERJE em 2002 sobre comunicação interna no Brasil, três pontos importantes para a efetividade da comunicação interna.

O primeiro é a necessidade de se “[...] trabalhar mais a contextualização das mensagens e garantir sua coerência com a conduta e a realidade da empresa no cotidiano dos relacionamentos internos.” (PAULA, 2003, p. 37). Afinal, se uma mensagem não condiz com o dia a dia da empresa e com os valores colocados em prática, a mensagem não terá efeito algum. Além disso, os funcionários sentem necessidade, segundo a autora, de entender a ligação do que lhes é passado, com a sua realidade.

O segundo ponto trata das formas e meios de comunicação. Segundo os indicadores da pesquisa, o público vê necessidade em integrar a comunicação face a face às mídias internas. Nesse ponto, a autora cita a importância do estímulo às lideranças internas como representantes da comunicação organizacional, atuando diretamente com as suas equipes.

O terceiro e último ponto refere-se ao monitoramento do processo, avaliando o alcance e entendimento das mensagens.

Já para Kunsch, a eficácia da comunicação interna

[...] passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160)

Ainda sobre a efetividade das campanhas de comunicação interna, Luiz Chinan (2003) destaca a importância de transformar temas relevantes para as empresas em assuntos interessantes para os funcionários.

Um dos maiores erros da comunicação interna, que pode ser um obstáculo na efetividade de uma campanha de comunicação interna, é o tratamento dos fatos das organizações como algo distante da realidade social e pessoal do público. Quando os conteúdos são abordados de forma que apenas os benefícios para a empresa sejam destacados, perde-se o interesse e engajamento dos colaboradores. Chinan acredita que

Permitir o uso de elementos que façam do fato organizacional um dado de arquipélago integrado no sistema informativo, plenamente conectado com a dimensão individual dos leitores, é a única ferramenta para superar essa

enorme pedra no caminho de fazer da mensagem empresarial algo mais interessante. (CHINAN, 2003, p. 45)

Todos os pontos, tanto os que favorecem a comunicação interna quanto os que dificultam, devem nortear os RP's e o planejamento estratégico de uma campanha de comunicação interna, para que esta atinja o seu público e consiga alcançar os objetivos previamente delimitados.

A seguir, veremos o papel da comunicação interna em programas de responsabilidade social dentro das organizações, uma função que vem ganhando destaque nesta área.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Há muito tempo se sabe das condições desiguais que homens e mulheres vivenciam no mercado de trabalho. As diferenças estão presentes em aspectos como os direitos, o plano de carreira, a remuneração e também em aspectos não tão concretos, como a sensação de pertencimento e acolhimento de cada gênero dentro do ambiente de trabalho. Porém, nos últimos anos, a maioria das organizações tem se dado conta de que a desigualdade de gêneros no ambiente de trabalho é um problema e deve ser discutido. Essa preocupação surge provavelmente por pressão externa, já que o tema é pauta na agenda mundial, e os movimentos feministas têm pressionado organizações públicas e privadas sobre a importância deste assunto.

Nos últimos anos, grandes empresas brasileiras, ou com sede no Brasil, têm reconhecido a importância da promoção da igualdade de gênero dentro do ambiente corporativo e, para disseminar a cultura de respeito à diversidade, muitas organizações vem utilizando a comunicação interna como ferramenta.

Antes de tudo, é importante delimitar o conceito de gênero compreendido e abordado em alguns setores de RP das organizações. O Prêmio WEPs Brasil - Empresas Empoderando Mulheres, que reconhece e incentiva organizações que promovam a equidade de gênero, conceitua gênero dessa forma:

Enquanto o sexo biológico é determinado por características genéticas e anatômicas, o gênero é uma identidade adquirida e refere-se à variedade de papéis e relacionamentos construídos pela sociedade para os dois sexos. Por isso, o gênero muda ao longo do tempo e varia grandemente dentro das diferentes culturas em todo o mundo. (PRÊMIO WEPs BRASIL, 2016)

Já a ONU Mulheres, forte apoiadora de iniciativas empresariais que disseminam a igualdade de gênero, não conceitua gênero no seu site, apenas trata o seu público principal como “mulheres”.

Apesar da página do Prêmio WEP’s trazer uma conceituação de gênero, na prática vemos que tanto o Prêmio, quanto a ONU, assim como as organizações privadas, tratam igualdade de gênero do ponto de vista binário de gênero – homem e mulher –, excluindo outras expressões e classificações.

Em sua forma mais ampla, as teorias de gênero buscam derrubar a ideia de gênero binário. Judith Butler, uma das pesquisadoras mais reconhecidas desta área, afirma que

A univocidade do sexo, a coerência interna do gênero e a estrutura binária para o sexo e o gênero são sempre consideradas como ficções reguladoras que consolidam e naturalizam regimes de poder convergentes de opressão masculina e heterossexista. (BUTLER, 2003, p. 59)

Essa é a posição mais frequente, senão unânime, nas organizações. Para as empresas, o entendimento de gênero vem da construção do masculino e do feminino.

Dito isso, apesar de ainda termos um longo caminho a percorrer na promoção da igualdade de gênero dentro das organizações, nos últimos anos um número relevante de empresas criou campanhas e adotou novas políticas em favor da equidade de gêneros.

Algumas boas práticas são citadas no livro digital “Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho: avanços e desafios.” publicado pela Organização Internacional do Trabalho (2010). Na Fersol Indústria e Comércio, por exemplo, quando uma vaga é disputada por homens e mulheres em igualdade de condições, a política da empresa é dar prioridade para as mulheres, e entre estas, prioridade para as negras. Apesar de poder parecer uma desigualdade “ao contrário”, por priorizar as mulheres, este tipo de política de ação afirmativa busca, no fim das contas, a igualdade de oportunidades para homens e mulheres. O número de mulheres que trabalham na Fersol é superior ao número de funcionários masculinos, além disso, a Fersol não tem distinção de salários para funções iguais e aumentou em um mês a licença maternidade.

Outro caso citado pela publicação da OIT é do Citibank. Em 2005, o banco lançou o Woman's Initiative, uma ação mundial que tem como objetivo desenvolver e incentivar oportunidades de promoção para mulheres em todos os níveis da organização. Já o HSBC desenvolveu um programa chamado "Mentoring para Mulheres" que visa orientar a carreira das funcionárias em cargos de níveis gerenciais e que estejam considerando novas oportunidades.

Destaque em programas de equidade de gênero e empoderamento das mulheres, a Itaipu Binacional conta com um programa focado no tema, desde 2004. A organização é realizadora do Prêmio WEPs Brasil, já mencionado, e segue diretrizes como a ampliação do número de mulheres no quadro de funcionários, assegurar a equidade de gênero em todas as atividades de treinamento e capacitação, garantir a equidade de gênero em toda a estrutura do Plano de Cargos e Salários/Remuneração, estando alinhado com os Princípios de Empoderamento das Mulheres, iniciativa da ONU Mulher e tem tido bons resultados: em 2013, as mulheres estavam em aproximadamente 10% dos cargos gerenciais na empresa. Em 2015, o número era de 22%<sup>5</sup>.

É possível observar que as campanhas internas para a promoção de igualdade de gêneros existem com um esforço conjunto de vários departamentos: comunicação, recursos humanos, jurídico, administrativo, todas sob uma visão estratégica para consolidação da cultura e imagem da organização como promotora da equidade de gênero.

É nítido também que campanhas de comunicação interna isoladas não acabarão com a relação desigual entre homens e mulheres no mercado de trabalho, mas são com iniciativas como estas, passo a passo, que mais pessoas poderão ser conscientizadas sobre os males desta disparidade que está presente na sociedade desde que a primeira mulher começou a trabalhar fora de casa.

---

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/itaipu-reforca-igualdade-de-genero-com-adesao-a-campanha-mundial-elesporelas/>> Acesso em 20 de abr. 2016

### 3. MULHER E TRABALHO

Como vimos até agora, a consciência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho está bastante disseminada. Todos os anos somos impactadas e impactados por pesquisas que mostram que a disparidade salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo, as dificuldades das mulheres em ascender na carreira, e a propensão a serem demitidas em um momento de crise, antes dos homens, são uma realidade. O relatório “Mulheres no trabalho. Tendências 2016” organizado pela Organização Internacional do Trabalho afirma que, a nível global, as mulheres ganham 77% dos salários dos homens. Segundo o relatório,

Essas disparidades não podem ser explicadas unicamente por diferenças na educação ou pela idade. Estão, também, relacionadas com a subavaliação do trabalho que é realizado pelas mulheres e das competências exigidas nos sectores ou profissões de predominância feminina, práticas discriminatórias, e a necessidade das mulheres fazerem pausas na carreira para poderem assegurar as responsabilidades adicionais, por exemplo, após o nascimento de uma criança. (OIT, 2016, p.9)

O mesmo documento mostra que a disparidade salarial entre homens e mulheres diminuiu apenas 0,6% entre 1995, ano da Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres, e 2015, e que seguindo esse ritmo de mudanças, as disparidades salariais de gênero somente serão sanadas daqui mais de 70 anos.

No Brasil, a situação não é mais otimista. Apesar de em 1957 o Brasil ter ratificado a Convenção nº 100 da Organização Internacional do Trabalho, que determinava que homens e mulheres fossem remunerados igualmente pelos mesmos serviços prestados, e que os critérios de remuneração de um trabalhador não poderiam levar em consideração o seu sexo, 60 anos se passaram e as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho continuam relevantes. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE, publicada no e-book “Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho: avanços e desafios” da OIT, em 2007 a média de rendimento por hora para homens no mercado formal era R\$ 7,45. Já para as mulheres trabalhando no mesmo mercado, a média de rendimento/hora é de R\$ 6,47. E a discrepância aumenta quanto maior o nível de escolaridade das mulheres. Segundo PME do IBGE realizada em 2008, mulheres, com o mesmo nível de escolaridade dos homens, recebiam em média R\$2.291,60, enquanto os homens ganhavam em média R\$3.841,40 (OIT, 2010, p. 91). Além da diferença na remuneração de

homens e mulheres, as mulheres também são minoria nos cargos de chefia no Brasil. Segundo pesquisa realizada em 2006 e 2007 pela CATHO ON LINE com mais de 95 mil empresas brasileiras, as mulheres ocupavam 20% das presidências, 25% dos cargos de diretoria e 30% das gerências (OIT, 2010, p. 90).

Além do contexto histórico-social, que será comentado em seguida, que faz com que exista um número muito menor de mulheres em cargos de gestão em relação aos homens, a “teoria do teto de vidro” é também discutida como uma das razões que fazem com que as mulheres não ascendam mais no mercado de trabalho. O conceito surgiu na década de 80 nos Estados Unidos e foi divulgado no livro “*Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*” de Morrison, White, Velsor e o *Center for Creative Leadership*. Segundo os autores, existe uma barreira muito sutil, chegando a ser transparente, que impede que as mulheres cheguem a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Segundo a teoria, esse impedimento aconteceria unicamente devido ao gênero, e não devido a inaptidões das mulheres em cargos de gestão, e teria efeitos nas mulheres como um todo, vistas como um grupo uniforme que acaba sendo prejudicado. A barreira invisível seria formada por uma série de questões que no dia a dia são disfarçadas, mas têm efeito na falta de mulheres em cargos de gestão. Essas questões seriam os processos seletivos que podem privilegiar os homens, a justificativa de que a mulher pode engravidar e ficar fora do trabalho e até brincadeiras e o uso da linguagem coloquial.

A discriminação das mulheres no mercado de trabalho, que resulta em salários menores, atuando nas mesmas funções que os homens, e na falta de espaço e oportunidade para chegar aos cargos mais altos das empresas, tem razões sociais, mas o contexto histórico pode ajudar a entender o porquê das mulheres estarem em posições inferiores, mesmo depois de tantos avanços na luta feminista.

Segundo a socióloga Alzira Salete Menegat (2008), a mulher brasileira começou a se inserir no trabalho fora de casa no século XIX, enfrentando condições precárias, com longas jornadas de trabalho e salários baixos, trabalhando principalmente nas fábricas de tecelagem paulistas. Ao deixarem de serem mulheres dedicadas 100% do tempo às suas casas e famílias, muitas sofriam preconceito daqueles que diziam que o ambiente correto para as mulheres estarem era o doméstico, cumprindo com os seus papéis de mãe, esposa e dona de casa.

Ainda sobre este assunto, Menegat explica:

O trabalho da mulher, fora de casa, tinha uma representação negativa para a imagem do homem, porque evidenciava, perante a sociedade, a incapacidade de ele desempenhar o papel social que a ele era atribuído, o de prover o sustento da família. (MENEGAT, 2008)

Dois séculos depois, mesmo com a consolidação da mulher no mercado de trabalho, as tarefas domésticas ainda são vistas como responsabilidade das mulheres. Segundo pesquisa mencionada no relatório “Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho: avanços e desafios” da OIT, 90,6% das mulheres brasileiras se ocupam das tarefas de casa, contra apenas 51,1% de homens.

Segundo Moraes<sup>6</sup> (1985 citada por Menegat, 2008), o século XX trouxe a inclusão das mulheres aos serviços, e com isso surgiram novos pontos de vista, já que o trabalho externo trouxe consigo provocações nas mulheres, relacionadas a esse novo modo de viver. Mas o início do século não marcou a liberdade das mulheres, que continuavam sendo vistas com maus olhos por trabalharem fora de casa. Moraes destaca, “A mulher não tinha o direito à livre escolha do trabalho externo do lar, a não ser quando fosse em favor do sustento da casa, em caso de morte ou invalidez do cônjuge” (1985, citada por Menegat, 2008, p.21).

Somente na década de 1970 é que aconteceu um primeiro movimento de emancipação da mulher: com o crescimento do movimento feminista, a distribuição da pílula anticoncepcional e a crescente urbanização, o número de mulheres no mercado de trabalho aumentou.

Mas, para Elizabeth Souza-Lobo<sup>7</sup>, foram as décadas de 1980 e 1990 que deram espaço para as mulheres se posicionarem e lutarem por seus direitos.

A partir de então, as mulheres começam a falar e a mostrar, para o conjunto da sociedade, as diferenças sociais existentes entre homens e mulheres, buscando não somente a igualdade de direitos, mas o direito de ser diferentes. (SOUZA-LOBO, 1992 citada por MENEGAT, 2008, p.16)

E esse grito de liberdade incluía também a defesa do direito da mulher a trabalhar fora de casa e ser valorizada e respeitada por isso.

---

<sup>6</sup> MORAES, Maria Lygia Quintim de. **Mulheres em movimento**. São Paulo: Nobel: Conselho Estadual da Condição Feminina, 1985.

<sup>7</sup> SOUZA-LOBO, Elisabeth. **O trabalho como linguagem**: o gênero do trabalho. In: Albertina de Oliveira Costa & Cristina Bruschini (Orgs). Uma questão de gênero (pp 252-265). Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

Foi, principalmente, com essa bandeira de luta que passaram a reivindicar o espaço social no sentido de “quebrar” com a situação que as colocava na função exclusiva do assumir tarefas domésticas da reprodução, acompanhada do tradicional perfil de pessoa frágil, tímida e subordinada ao homem no espaço doméstico e de trabalho. (SOUZA-LOBO, 1992 citada por MENEGAT, 2008, p.16)

Porém, apesar do crescimento na inserção das mulheres no mercado de trabalho, as mulheres ainda são direcionadas a postos e ambientes de trabalho considerados apropriados ao gênero. Além do trabalho doméstico ou relacionado ao lar, já mencionado, as mulheres são incentivadas a seguirem carreiras específicas como no ramo da educação, por serem vistas como dóceis e pacientes. Segundo Menegat, o grande número de mulheres atuando na educação se restringe ao nível escolar.

Basta observar as salas dos cursos de Pedagogia, repletas de mulheres vistas ainda como mais dóceis, pacientes, as fraternas “tias”. Já no corpo docente do ensino superior, observa-se uma maioria de homens, especialmente nos cursos de Ciências Exatas. (MENEGAT, 2008, p.20)

Já ambientes vistos, pelo senso comum, como lugar de homem, seja pelo contexto histórico ou pelo trabalho que demanda objetividade, racionalidade, características vistas como masculinas, como na construção civil, as mulheres são excluídas. Segundo PME realizada pelo IBGE em 2009, na indústria apenas 36,4% dos funcionários são mulheres e, na construção, o número de mulheres é de 5,1% (IBGE, 2009, p. 3). Dentro das montadoras, objeto de análise deste trabalho, dentre 100 mil funcionários, apenas 15% são mulheres, segundo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC<sup>8</sup>.

E essa divisão sexual que é vista no mercado de trabalho se faz presente em toda a vida educacional das crianças, quando o senso comum estimula que os meninos são bons com ciências exatas, com ferramentas e adequados para trabalhos mais “arriscados” como o de policial ou bombeiro, e as meninas são melhores com trabalhos mais manuais, e que necessitem de delicadeza e habilidades sociais. Esses estímulos refletem no ensino superior, quando o adolescente tem que escolher que área irá seguir. Segundo pesquisa realizada pelo

---

<sup>8</sup>Disponível em: <<http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2015/06/15/mulheres-ainda-sao-menos-de-20-nas-fabricas-e-querem-mais-espaco.htm>> Acesso em 13 de mar. 2016

INEP em 2014, os cursos de Ciências, Matemática e Computação têm 69% de alunos homens e 31% de mulheres. Já os cursos de Educação têm 72,7% de mulheres e apenas 27,3% de homens (INEP, p. 25).

Segundo a historiadora Joan Scott<sup>9</sup>, a divisão sexual do trabalho começou ainda no século XIX quando

O sexo era normalmente tido em conta em matéria de emprego. O trabalho para que eram contratadas as mulheres era definido como “trabalho de mulher”, adequado de algum modo às suas capacidades físicas e aos seus níveis inatos de produtividade. Este discurso produziu uma divisão sexual no mercado de trabalho, concentrando as mulheres em alguns empregos e não em outros, colocando-as sempre na base de qualquer hierarquia ocupacional e estabelecendo os seus salários abaixo do nível médio básico de subsistência. (SCOTT, 2005 citada por SAMPAIO, 2007, p.47)

Desde o final do século XX, as mulheres têm trilhado um caminho de conquistas, a passos lentos, mas construindo sua autonomia e independência, conquistando espaços e papéis antes vistos como masculinos.

O crescimento de famílias chefiadas por mulheres mostra que a ideia de mulher que deve ser sustentada pelo homem provedor está ficando para trás. Segundo pesquisa divulgada pelo IBGE<sup>10</sup> em 2015, de 2004 a 2014 a quantidade de lares chefiados por mulheres aumentou 67%.

O aumento dos lares chefiados por mulheres demonstra uma maior independência feminina, social e financeiramente. Além dos avanços no debate sobre feminismo e a pressão da sociedade civil para um país mais igualitário, as políticas públicas para igualdade de gênero nas organizações podem ter um papel importante no alcance dessa independência.

### 3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO

O Brasil é, desde a Constituição Federal Brasileira promulgada em 1988, um Estado Democrático de Direito. Sendo assim, tem como prerrogativa o acesso ao trabalho livre a todos, sem distinção de gênero ou raça. Na última década o Brasil

<sup>9</sup> SCOTT, Joan. **O enigma da igualdade**. In Estudos Feministas, Florianópolis, 2005.

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://loja.ibge.gov.br/sintese-de-indicadores-sociais-uma-analise-das-condicoes-de-vida-da-populac-o-brasileira-2015.html>> Acesso em 08 de jun. 2016.  
Notícia publicada em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/12/1714906-proporcao-de-familias-chefiadas-por-mulheres-chega-a-40-em-2014.shtml>>

teve avanços no âmbito público, com respeito às políticas em prol da igualdade de gênero. Tais práticas são chamadas de “ações afirmativas” que, segundo o Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa – GEMAA,

São políticas focais que alocam recursos em benefício de pessoas pertencentes a grupos discriminados e vitimados pela exclusão sócio-econômica no passado ou no presente. Trata-se de medidas que têm como objetivo combater discriminações étnicas, raciais, religiosas, de gênero ou de casta, aumentando a participação de minorias no processo político, no acesso à educação, saúde, emprego, bens materiais, redes de proteção social e/ou no reconhecimento cultural. (GEMAA, 2011).

Dentre as ações afirmativas podemos citar o aumento na contratação e ascensão de mulheres dentro de uma empresa através de metas ou cotas mínimas de participação de mulheres dentro dos partidos políticos.

Pode-se dizer que essa atenção especial se deve à designação dos objetivos de desenvolvimento do milênio, propostos pela ONU<sup>11</sup>, que tem como terceiro objetivo “Promover a igualdade de gênero da autonomia das mulheres”.

Tendo esse objetivo como norte, uma dessas ações é o PNPM - Plano Nacional de Políticas para Mulheres, criado em 2004, após a 1ª Conferência Nacional de Políticas para Mulheres. O Plano teve sua terceira atualização lançada em 2013 e tem como objetivos:

- Autonomia das mulheres em todas as dimensões da vida;
- Busca da igualdade efetiva entre mulheres e homens, em todos os âmbitos;
- Respeito à diversidade e combate a todas as formas de discriminação;
- Caráter laico do Estado;
- Universalidade dos serviços e benefícios ofertados pelo Estado;
- Participação ativa das mulheres em todas as fases das políticas públicas;
- Transversalidade como princípio orientador de todas as políticas públicas.

Logo em seu primeiro capítulo, o Plano aborda a “Igualdade no mundo do trabalho e autonomia econômica”. Como objetivo geral,

---

<sup>11</sup>Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>>. Acesso em 09 de jun.2016

Promover a igualdade no mundo do trabalho e a autonomia econômica das mulheres urbanas, do campo e da floresta, considerando as desigualdades entre mulheres e homens, as desigualdades de classe, raça e etnia, desenvolvendo ações específicas que contribuam para a eliminação da desigual divisão sexual do trabalho, com ênfase nas políticas de erradicação da pobreza e na valorização da participação das mulheres no desenvolvimento do país. (2013, p. 30).

O Plano tem como metas: aumentar em 10% as taxas de participação e de ocupação das mulheres no mercado de trabalho, em relação a 2009, procurar diminuir a diferença salarial entre homens e mulheres, aumentar a taxa de formalização de mulheres no mercado de trabalho, fazer com que cresça o número de mulheres em cargos de chefia, entre outras. As ações do Plano são desdobradas detalhadamente e “distribuídas” aos órgãos que ficam como responsáveis para que as ações sejam realizadas.

A avaliação do II PNPM, realizada em 2013, admite que “a educação brasileira ainda não incorporou totalmente o princípio da igualdade de gênero.” Segundo o relatório, ainda existem desigualdades nos conteúdos acessados por homens e mulheres e sexismo na escolha das carreiras. Além da desigualdade de acesso nas carreiras dos dois gêneros, a avaliação assume que ainda há disparidade salarial. Esta conclusão nos mostra que o caminho para o fim da desigualdade de gênero é longo, e, apesar de existirem avanços, ainda temos muitos passos pela frente.

O Governo Federal Brasileiro criou também o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça que tem como objetivo “disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho.” O Programa é voltado para empresas de médio e grande porte, públicas e privadas e analisa planos de ação de empresas que desenvolvam práticas para equidade de gênero e raça. As empresas que tenham resultados satisfatórios recebem um Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça que, segundo a Secretaria de Políticas para as Mulheres, contribui para a conquista de bons resultados econômicos, financeiros e sócio-ambientais além de contar com uma divulgação nacional a respeito do compromisso assumido. Na sua 5ª edição, empresas como Avon, Banco do Brasil e Petrobras foram celebradas. A Renault, organização analisada neste trabalho, apesar de ser signatária do programa da ONU pela igualdade de gênero, não possui o Selo do Governo Federal Brasileiro.

O Governo Federal busca, de certa forma, promover a igualdade de gênero também por meio da legislação. Apesar de não existirem muitas leis que protejam as mulheres da desigualdade, já tivemos avanços como a Lei Maria da Penha, sancionada em 2006 pelo ex-presidente Lula, que cria mecanismos para coibir a violência doméstica contra a mulher e que é exemplo no mundo inteiro por ser reconhecida pela ONU como uma das três melhores legislações do mundo no enfrentamento da violência doméstica contra mulheres. Mais recentemente, tivemos também a Lei do Feminicídio, sancionada em 2015, que classifica a morte de mulheres como crime hediondo. No âmbito trabalhista, vários projetos de leis - como o PL 7086/14 da deputada Iriny Lopes - que buscam garantir a remuneração igualitária para homens e mulheres já foram apresentados, mas ainda não tiveram avanços na sua aprovação.

A sociedade civil não é capaz de sanar as desigualdades de gênero herdadas há séculos. Por isso, apesar da população ter uma grande importância em pressionar os órgãos públicos, para mudanças reais e efetivas, é necessário que, além das iniciativas privadas, o Governo respalde a população feminina com políticas públicas que promovam a igualdade de gênero no mercado de trabalho, possibilitando a independência social e financeira de cada vez mais mulheres.

### 3.2 A DESIGUALDADE DE GÊNERO E SEU IMPACTO ECONÔMICO

Não somente o aspecto social é influenciado pela desigualdade de gênero, mas também o cenário econômico e político. Esta afirmação tem sido corroborada por cada vez mais instituições que atuam nesses âmbitos como, por exemplo, o Fórum Econômico Mundial que desde 2006 divulga, anualmente, o *Global Gender Gap Index* que quantifica as disparidades entre gêneros nas áreas de saúde, educação, economia e política, colocando os países em um ranking de mais ou menos desigual. O impacto econômico da desigualdade de gênero, que mais importa para esta pesquisa, é quantificado através da participação e oportunidade na economia, analisando aspectos como a taxa de participação no mercado de trabalho, a renda total estimada, igualdade de rendimentos para trabalhos similares e presença de mulheres em cargos de alta chefia. O relatório dá notas de zero, representando desigualdade, a um, representando igualdade, para cada variável. No

relatório de 2015, o país considerado menos desigual, tomando o primeiro lugar no ranking, foi a Islândia, com uma pontuação de 0.881. Já o Brasil ficou em 85ª posição, com pontuação de 0.686, atrás de países como Uganda e Quênia.

Apesar de ser uma referência nas pesquisas de desigualdade de gênero a nível mundial, o GGGI é criticado pelo sociólogo José Estáuquio Diniz Alves devido a sua metodologia que busca medir apenas a desigualdade (gap) entre gêneros, sem levar em consideração o desenvolvimento do país ou a evolução dos aspectos sociais, econômicos e até legais de cada país em relação a gênero. Segundo Alves, o problema em adotar esta análise é que

Um país com enorme exclusão social para os dois sexos e totalmente carente em termos econômicos, políticos e de qualidade de vida, pode aparecer com bom indicador de gênero, enquanto um país com maior inclusão social e com direitos humanos básicos atendidos para toda a população pode aparecer em posição ruim no ranking se houver diferenças relativas entre os sexos. (ALVES, 2011)

A crítica nos faz compreender, um pouco melhor, por que o Brasil fica atrás de países da África Subsaariana, onde as mulheres tendem a ter menos direitos do que em países ocidentais, seja por razões religiosas, onde o radicalismo islâmico, por exemplo, não permite que mulheres trabalhem, seja pelo cenário de inúmeras guerras civis, que trazem enormes dificuldades para as mulheres que se vêem vulneráveis aos guerrilheiros, que já protagonizaram tantos casos públicos de violência contra a mulher.

De qualquer forma, é relevante o fato do Fórum Econômico Mundial, grande influenciador sobre questões socioeconômicas no mundo inteiro, ter entendido a igualdade de gênero como um aspecto importante na competitividade de um país.

Outro importante órgão mundial que abriu os olhos para a importância das mulheres no giro da economia foi o Banco Mundial, que fornece empréstimos para países em desenvolvimento. As mulheres representam, segundo Relatório do Banco Mundial, uma “economia inteligente”. Segundo esse conceito a igualdade de gênero pode desenvolver a eficiência econômica de três formas: a primeira delas é possibilitando que as mulheres tenham as mesmas chances que os homens em relação à educação e às oportunidades econômicas. De acordo com o relatório, com essa aproximação, gera-se mais produtividade, o que acarreta em um mundo mais desenvolvido e globalizado. A segunda forma de desenvolvimento através da

igualdade de gênero é o legado que esses avanços deixam para as próximas gerações, que se beneficiarão desses saltos. A terceira forma diz respeito às oportunidades iguais de homens e mulheres serem social e politicamente ativos, o que gera, em um médio/longo prazo, instituições mais colaborativas e com maior representatividade.

O Banco Mundial ainda apresenta, em relatório sobre o desenvolvimento mundial publicado em 2012, alguns números: as mulheres são, hoje, 43% da força de trabalho mundial, e mais da metade dos estudantes universitários. O grande problema é que essas capacidades são subaproveitadas, com mulheres em cargos operacionais, mesmo com formação suficiente para estar em cargos gerenciais, ou desempregadas já que a preferência em determinadas áreas é por profissionais homens. Essa dinâmica de mercado impede que a economia atue com todo o seu potencial e acaba atrasando países menos iguais, em relação a países que tem mais abertura à mulher no mercado de trabalho. Segundo o relatório, a vantagem de países que prezam pela igualdade de gêneros, de competir internacionalmente é visivelmente maior do que países que tem grande disparidade. Inclusive, destaca-se a propensão de indústrias que valorizam o trabalho feminino em exportar e se relacionar com países que adotam políticas igualitárias.

O Relatório afirma que nos últimos 30 anos o hiato na participação de mulheres e homens no mercado de trabalho diminuiu de 32 pontos percentuais, para 26. Esse avanço não aconteceu graças às empresas e organizações privadas, mas, sim, ao aumento de renda dos países em desenvolvimento, que puderam começar a enviar as meninas para a escola. A educação, aliada à queda na taxa de fertilidade fez com que mais mulheres entrassem para o mercado de trabalho. Porém, o Relatório aponta, como já dito, que o aumento na participação não fez com que a igualdade na remuneração fosse alcançada, mesmo em países desenvolvidos.

O Banco Mundial conclui que ignorar a desigualdade de gênero prejudica o desenvolvimento dos países e suas capacidades de se desenvolverem de forma sustentável, de terem governos eficazes e de reduzir a pobreza.

O movimento feminista afirma, desde o século XX, que as conquistas de igualdade de gênero beneficiariam todos: homens, mulheres e, conseqüentemente, o cenário social e econômico. Porém, essa afirmação só começou a ter voz nas últimas décadas, quando grandes entidades como a Organização do Trabalho, o

Fórum Econômico Mundial e o Banco Mundial entraram no debate, defendendo o fim do hiato entre homens e mulheres.

É nesse cenário que muitas organizações privadas começaram a se preocupar com questões de gênero das suas portas para dentro. Afinal, quando não só o poder público, mas também iniciativas independentes que defendem o desenvolvimento econômico e financeiro começam a trazer à tona estas questões, é hora de fazer alguma coisa. Uma das organizações privadas que abriu os olhos para o tema da igualdade de gênero foi o Grupo Renault, que criou iniciativas em defesa do tema que foram analisadas neste trabalho. Em seguida, apresentaremos a metodologia utilizada em todo o estudo de caso.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os temas e as reflexões apresentados nos capítulos anteriores são fruto de pesquisa bibliográfica, um dos métodos utilizados neste trabalho. Para verificar os aspectos apontados nos objetivos gerais e específicos da pesquisa, também nos apoiamos em outros métodos e instrumentos.

Para obter informações sobre o Women@Renault e coletar peças do programa, realizamos uma entrevista em profundidade com Marcela Vierkorn, analista de comunicação do Grupo Renault. A análise das peças obtidas neste momento foi realizada com base nos princípios da análise do discurso francesa. Por fim, realizamos uma pesquisa quantitativa com funcionárias da Renault do Brasil.

### 4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica que permeia este trabalho tem sua importância enquanto método ao permitir que o pesquisador tenha acesso a uma cobertura de temas mais amplas do que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2007, p. 50). Por exemplo, seria impossível que neste trabalho conseguíssemos realizar uma pesquisa que nos mostrasse o número de mulheres em cargos de chefia no Brasil, por isso nos valem de números já divulgados por instituições de pesquisa.

Já de acordo com Lima e Miotto, a pesquisa bibliográfica não pode ser confundida apenas com uma revisão literária, pois “implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório.” (LIMA; MIOTTO, 2007, p. 38). Durante todo o trabalho tivemos o cuidado de trazer as referências bibliográficas para a realidade e objetivos da pesquisa.

Para esta etapa da pesquisa foram utilizados como referência artigos e livros sobre a área da pesquisa em comunicação: as Relações Públicas, a Comunicação Organizacional e Comunicação Interna. Estes temas foram tratados no capítulo 2.

Para análise do cenário da participação da mulher no mercado de trabalho, foram analisados relatórios de órgãos que realizam pesquisas sobre o tema e também livros que tratam do histórico da relação mulher e trabalho. Com a pesquisa bibliográfica também foi possível conhecer outros programas de comunicação interna para promoção da igualdade de gênero que estão sendo colocados em

prática em diversas organizações aqui no Brasil. Como vimos, estes assuntos foram apresentados principalmente no capítulo 3.

A pesquisa bibliográfica também embasou a definição dos outros métodos de pesquisa utilizados no trabalho.

## 4.2 ENTREVISTA

Quando iniciamos o estudo de caso do Grupo Renault, sentimos necessidade de conhecermos melhor o programa Women@Renault, como ele funcionava na prática, quais eram as ações que o grupo promovia, e também entender mais sobre como a comunicação interna se estruturava dentro do Grupo Renault e qual era a relação dessa área com o Women@Renault, informações que não estavam disponíveis na imprensa. Por isso, realizamos uma entrevista informal com uma analista de comunicação do grupo Renault.

Para Gil, "A entrevista informal é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado." (GIL, 2008, p.111). Como não trabalhávamos na Renault, entendemos que a melhor forma de ter essa aproximação com o tema e de obter as informações necessárias seria realizando uma entrevista com uma pessoa que tivesse familiaridade com o programa dentro da Renault.

A entrevista foi realizada com Marcela Vierkorn, analista de comunicação da Renault que tem contato direto com as peças de comunicação produzidas e divulgadas para o programa Women@Renault e com quem já tínhamos contato mesmo antes do trabalho, o que facilitou a aproximação.

Como a entrevistada não tinha disponibilidade para um encontro presencial, a entrevista foi realizada por meio do chat do Facebook, com perguntas previamente estruturadas. As questões foram enviadas no dia 30 de agosto de 2016 às 20h45 e respondidas no dia 12 de setembro às 22h45 (a transcrição da entrevista pode ser lida no Apêndice 1).

As informações obtidas nesta entrevista ajudaram a compor diversos capítulos deste trabalho, como a apresentação do programa (capítulo 5) e a análise das peças de comunicação (capítulo 6).

### 4.3 PESQUISA DOCUMENTAL

A terceira etapa da pesquisa foi o levantamento e análise das peças de comunicação da campanha Mulheres@Renault. A principal diferença entre a pesquisa bibliográfica e a documental está nas fontes. A pesquisa bibliográfica é feita através de conteúdos científicos e acadêmicos como livros, artigos e periódicos. Já a documental é baseada em fontes que não tem função científica como revistas, fotografias, filmes (GIL, 2008, p. 51) e o objeto de análise deste trabalho, que se constitui das peças de comunicação do programa

As peças de comunicação foram coletadas com o auxílio da analista de comunicação da Renault com quem tínhamos contato, que se prontificou a enviar as peças de comunicação do programa Women@Renault divulgadas mais recentemente. No total tivemos acesso a cinco peças internas, entre impressas e digitais: dois e-mails marketing, uma matéria divulgada na revista interna do grupo, uma matéria divulgada no jornal interno e um filme produzido para ser veiculado internamente.

O objetivo da análise documental das peças era compreender como é feita a comunicação interna que tem o objetivo específico de disseminar a cultura da igualdade de gênero dentro da Renault. Buscávamos entender como a Renault se comunica com o público interno acerca do assunto, qual é a linguagem utilizada e de que forma as mensagens são transmitidas.

Esta investigação seguiu o método de análise de discurso proposto por Dominique Maingueneau em “Análises de Textos de Comunicação” (2004). Privilegiamos alguns dos aspectos abordados pelo autor nesta obra, de acordo com o que se apresentava nas peças.

Um dos conceitos trabalhados é denominado “Leis do Discurso” (MAINGUENAU, 2004) normas que o enunciador deve respeitar em um ato de comunicação para que a mensagem seja recebida de maneira adequada. Entre as leis estão a da pertinência, da informatividade e da modalidade, que serão explicadas durante a análise das peças no capítulo 6.

Outro conceito é o do “leitor-modelo” que é, basicamente, a “persona” do público a quem se escreve. Segundo Maingueneau, “o autor de um texto é obrigado a prever constantemente o tipo de competência de que dispõe seu destinatário para decifrá-lo”.(2004, p. 47). Por exemplo, ao produzir um conteúdo para as

colaboradoras do Grupo Renault, a comunicação deve ter em mente qual a sua “leitora-modelo”, qual a melhor linguagem para abordá-la, a melhor forma de engajar essa leitora, entre outros. Caso essa “persona” não seja levada em consideração, existem grandes chances de o autor falhar e realizar uma comunicação que não alcançará o seu público. Em todas as peças analisadas, levamos em consideração o leitor-modelo para quem se deveria estar escrevendo.

Também tomamos por base a importância de se considerar o meio (mídium) no planejamento da comunicação. Para Maingueneau,

Hoje, estamos cada vez mais conscientes de que o mídiun não é um simples “meio” de transmissão de discurso, mas que ele imprime um certo aspecto a seus conteúdos e comanda os usos que deles podemos fazer. (MAINGUENEAU, 2004, p. 71)

Em cada peça, analisamos o formato de texto em relação ao meio onde este foi divulgado.

Na análise do discurso utilizamos também o “Manual para o uso não-sexista da linguagem” (2006), de Paki Venegas Franco e Julia Pérez Cervera como referência na análise da utilização do gênero nas peças de comunicação do programa Women@Renault. A utilização do manual na análise das peças foi importante pois entendemos que a linguagem é uma forma sutil que ajuda a perpetuar a discriminação de gênero já que pode reforçar estereótipos e excluir as mulheres como sujeitos, quando estas são citadas de forma generalista.

Além disso, analisamos a linguagem não verbal presente nas peças através da interpretação de fotos e vídeo.

#### 4.4 PESQUISA QUANTITATIVA

Com o objetivo de mensurar qual o entendimento, aceitação e engajamento do programa pelas funcionárias da Renault Brasil foi aplicado um questionário com as mulheres que vivenciam o programa Mulheres@Renault no seu ambiente de trabalho. Este questionário é do tipo auto-aplicado, quando as perguntas são colocadas por escrito, não oralmente, aos entrevistados. (GIL, 2007).

O método escolhido para divulgação do questionário foi através da rede social LinkedIn, que possibilitou um alcance relativamente grande de funcionárias da Renault para envio da pesquisa.

O LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo, com 400 milhões de usuário, segundo informações fornecidas pelo próprio site<sup>12</sup>. Na rede social os usuários possuem perfis onde divulgam informações relacionadas à carreira como um “mini-currículo”, contando suas experiências anteriores, qual a sua formação, quais projetos já realizou, entre outros tópicos relacionados. Dessa forma, é possível que qualquer pessoa filtre a busca de usuários pela empresa atual onde essas pessoas trabalham.

Foi isso que fizemos para divulgar o questionário: filtramos os usuários que trabalham atualmente no Grupo Renault e relacionados como Renault-Nissan, Renault Group, Renault do Brasil. Filtramos também aqueles que trabalham na planta de Curitiba e adicionamos em nossa rede todas as mulheres que apareceram na busca, independente de área ou cargo. Conforme as funcionárias confirmavam o “pedido de conexão”, utilizamos outra ferramenta do LinkedIn: a mensagem privada, uma espécie de chat para se comunicar com os usuários da sua rede. Através da mensagem enviamos um texto padrão, personalizando apenas no nome da funcionária (apêndice 2). O objetivo desta mensagem era apresentar a pesquisa e mostrar a sua função acadêmica de forma rápida e amigável, além de salientar para as colaboradoras que elas poderiam responder o questionário de forma sincera, já que as respostas eram anônimas.

O questionário foi elaborado e disponibilizado por meio da plataforma on-line Google Formulários, acessado através de um link (apêndice 3). Escolhemos essa plataforma por já termos familiaridade com a ferramenta, e acreditarmos ser de fácil utilização, didática tanto na criação do formulário quanto nas respostas, além de tabular os resultados automaticamente.

Na estruturação do questionário seguimos os conceitos de perguntas abertas, fechadas e dependentes descritos por Gil (GIL, 2007). No questionário foram feitas perguntas abertas, onde era solicitado que as entrevistadas dessem suas próprias respostas, fechadas, em que as entrevistadas deveriam escolher como resposta uma das opções apresentadas, e dependentes quando a pergunta

---

<sup>12</sup>Disponível em:<[https://www.linkedin.com/static?key=what\\_is\\_linkedin](https://www.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin)>. Acesso em 31 out. 2016.

era direcionada a quem havia respondido de certa maneira. Por exemplo, as colaboradoras que, no início da pesquisa, disseram conhecer o programa respondiam um grupo de perguntas diferentes das que disseram não conhecer o programa.

A pesquisa foi enviada para 94 mulheres, de diversas áreas e departamentos da Renault, entre os dias 10 e 20 de outubro, e tivemos um retorno de 29 pesquisas. A amostragem das entrevistadas foi feita por conveniência, quando “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. “ (GIL, 2007 p. 94).

A interpretação dos dados foi feita de maneira cruzada, levando em consideração as informações a que já tínhamos acesso graças a pesquisa bibliográfica e entrevista, e, também, relacionando entre si as respostas de cada entrevistada.

A aplicação do questionário foi essencial para mensurarmos, mesmo que em uma amostra pequena, a relevância e efetividade do programa Women@Renault segundo as principais interessadas: as colaboradoras do Grupo Renault.

Com estes métodos foi feito o estudo de caso do programa Women@Renault, criado em 2010 com foco em seu público interno, que fez com que o grupo fosse reconhecido pelo Prêmio WEP's Brasil 2014 que valoriza iniciativas em prol da igualdade de gênero e empoderamento de mulheres.

Nos próximos capítulos apresentamos o programa Women@Renault, assim como os resultados destas pesquisas, iniciando pela análise das peças e, em seguida, pela apresentação das informações obtidas por meio da pesquisa quantitativa.

## 5. O GRUPO RENAULT

Segundo dados do próprio site internacional, a montadora Renault foi fundada na França em fevereiro de 1899 por Louis Renault, com seus irmãos Marcel e Fernand. Nos anos iniciais, a montadora ficou conhecida pela participação dos seus veículos em corridas automobilísticas, sendo vencedora do primeiro Grand Prix da história, em 1906.

Durante a Primeira Guerra Mundial a Renault já era reconhecida o bastante a ponto de fornecer veículos militares a pedido do Primeiro Ministro de Guerra.

No período entre guerras, Louis, maior responsável pela montadora desde a sua fundação, ampliou muito a capacidade da empresa, inaugurando uma segunda fábrica e em 1920 a montadora chegou a produzir 45.809 unidades de sete modelos de carro.

Com a invasão nazista à França na Segunda Guerra, Louis viu suas fábricas serem invadidas pelos alemães, que utilizaram suas estruturas para a produção de carros militares para o exército de Hitler. Após a libertação da França, em 1944, Louis foi preso por “manter relações comerciais com inimigos” e morreu na cadeia. Depois disso, os ativos industriais foram confiscados e a montadora tornou-se uma empresa estatal.

Nas décadas seguintes, a montadora se desenvolveu e ampliou a sua exportação, chegando a produzir carros nos Estados Unidos. Em 1996 a montadora foi novamente privatizada e nessa época lançou modelos populares hoje como o Clio, o Mégane e o Scenic.

Em 1998 foi inaugurado o complexo Ayrton Senna em São José dos Pinhais, o primeiro parque industrial da montadora no Brasil, e que viria a se tornar uma das principais plantas da América Latina. Hoje, a fábrica tem capacidade de produzir 320.000 unidades por ano.

Em 1999 foi firmada a aliança Renault-Nissan, com o objetivo de ser um dos melhores grupos automotivos do mundo, mas respeitando as individualidades de cada uma das marcas.

Hoje, segundo o relatório interno “Drive the Change 2015”, o Grupo Renault vende mais de 30 modelos em 125 países e em 2015 a aliança Renault-Nissan vendeu mais de 8.5 milhões de automóveis. Somente o grupo Renault vendeu 2.801.592 carros em 2015, sendo 355.151 destes, nas Américas. O Brasil é, hoje, o

segundo mercado da Renault, com 181.504 carros vendidos, atrás apenas da França. No Brasil, o marketshare da Renault em 2015 foi de 7.3%.

Em questões globais, o Grupo Renault conta com um quadro funcional de 120.136 pessoas, sendo 18.8% mulheres. No Brasil, são cerca de 5.400 pessoas trabalhando na Renault, 14% mulheres.

## 5.1 POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL

Em 2015 a marca lançou globalmente a nova assinatura de marca “Passion For Life”. Segundo Relatório Global da marca, a nova assinatura “reflete o DNA de uma marca que sempre foi focada nas pessoas. Reflete a paixão trazida pelo desejo de melhorar a vida dos clientes em qualquer lugar.” (RELATÓRIO, 2015, p. 19).

O posicionamento institucional de uma marca deve, não apenas ser uma ação de marketing ou relações públicas, mas ser claro através de suas ações internas e externas. Kunsch cita “Não basta uma organização assumir seu caráter institucional sem que haja coerência entre seu discurso e sua prática do dia-a-dia.” (2003, p.40).

O conceito da marca, “Paixão pela vida”, é reiterado pelos “Compromissos” que a Renault assume publicamente em seu site. Os compromissos são: o meio ambiente, a responsabilidade social corporativa, a cultura e a diversidade.

Segundo Relatório Renault de 2015, “A política de diversidade da Renault serve para motivar seus funcionários e funcionárias, gerar uma variedade de talentos, criar inovação e desenvolver a habilidade do grupo de refletir as expectativas dos seus compradores.” (RELATÓRIO, 2015, p. 81). Para a Renault, diversidade é a chave para melhorar sua performance. Segundo o relatório, o objetivo do grupo para 2016, é que as mulheres se candidatem para 30% das vagas técnicas, na linha de montagem, e em 50 % das vagas de vendas e marketing. Para 2016, a Renault também deseja contar, a nível mundial, com mulheres em 25% dos cargos de liderança.

## 5.2 PROGRAMA WOMEN@RENAULT

Para contextualização: boa parte das informações aqui apresentadas sobre o programa Women@Renault foi obtida em duas situações: em uma palestra proferida por Ana Paula Camargo, diretora de RH do Grupo Renault, em agosto de 2016, e em uma entrevista com Marcela Vierkorn, analista de comunicação do grupo, em setembro de 2016.

O grupo Women@Renault foi criado em 2010 como uma iniciativa global pró diversidade e igualdade de gênero dentro do Grupo Renault.

Em palestra realizada na Amcham Curitiba em agosto de 2016, Ana Paula Camargo, diretora de RH do grupo e “madrinha” do programa, apresentou a missão do Women@Renault: “Promover o equilíbrio de gênero e melhorar o desempenho da empresa” e seu objetivo “Aumentar a porcentagem global de mulheres na empresa e em cargos de gestão.” É importante lembrar que a diretora e a organização ao falarem de “equilíbrio de gênero” se referem à uma visão binária que considera apenas o masculino e o feminino, o homem e a mulher.

Também em palestra, Camargo afirmou que o interesse da organização pelo tema é muito mais econômico do que ideológico, visto que 45% dos carros são pagos por mulheres e até 85% das compras são influenciadas pelo público feminino, já que a compra de um automóvel costuma ser uma decisão familiar. (CAMARGO, 2016, Informação verbal.) Dessa forma, a partir do momento em que a concessionária de carros deixa de ser um ambiente considerado “masculino”, é interessante para a montadora entender o público feminino, quais os seus anseios e expectativas em relação aos produtos. O interesse súbito do grupo em ter mais mulheres trabalhando dentro da organização, somente porque estas se tornaram decisivas na compra de um automóvel, sugere que o interesse do grupo é puramente econômico. É possível supor que se as mulheres não tivessem poder de compra nas concessionárias, a preocupação do grupo pela igualdade de gênero tampouco existiria.

Segundo a diretora de RH Ana Paula

O nosso viés lá não é assistencialista<sup>13</sup>, mas é que de fato podemos fazer a diferença com olhares diferentes. Não é para ser uma empresa só de

---

<sup>13</sup>No âmbito das ações sociais o assistencialismo é visto como uma vertente que auxilia o indivíduo sem emancipá-lo. É o significado do famoso ditado popular “dar o peixe sem ensinar a pescar”.

mulheres e não é para ser uma empresa só de homens, só de loiros ou só de morenos, ou só de altos ou só de baixos, mas queremos a diversidade no seu senso amplo. (CAMARGO, 2016, informação verbal.)

Nesta fala, podemos concluir que o fato de Ana Paula negar o assistencialismo na Renault, mostra uma percepção de outras ações afirmativas como assistencialistas, o que pode ser um problema. O assistencialismo é visto como uma vertente emergencial que traz poucos resultados a longo prazo, além de causar uma certa dependência dos “beneficiados” com os “provedores” que nesse caso seriam, respectivamente, as funcionárias e a organização, ou as mulheres e os movimentos pró igualdade de gênero. Segundo Alayón,

O assistencialismo é uma das atividades sociais que historicamente as classes dominantes implementaram para reduzir minimamente a miséria que geravam e para perpetuar o sistema de exploração. (Alayón, 1995, p. 15)

Portanto, não é ideal que ação afirmativa alguma seja vista como assistencialista.

O grupo Women@Renault é formado por homens e mulheres de todas as áreas, sendo que cada área tem uma missão e objetivos claros que são desdobrados por um gestor. Este grupo realiza ações com o objetivo principal de aumentar o percentual de funcionárias mulheres dentro da empresa, e de incentivar também o aumento de mulheres em cargos de liderança, principalmente em áreas como produção, engenharia e tecnologia que, culturalmente, são áreas com mais homens do que mulheres.

Dentro de todos os departamentos, o grupo conta com um representante chamado internamente de “piloto”. O piloto ou pilota deve ser um influenciador, alguém com opinião, e com o poder de mudar as coisas ao seu redor. Não importa o cargo do funcionário, podendo ser desde um analista júnior até um diretor, o que importa é a atitude do colaborador dentro da equipe. Estes pilotos e pilotas são os porta-vozes do programa em suas respectivas áreas, sendo responsáveis por informar para os colegas quais as ações que estão sendo colocadas em práticas, quais os próximos eventos e se a área está conseguindo alcançar seus objetivos. Os pilotos e pilotas organizam também palestras e discussões internas sobre o tema.

Além disso, o grupo tem dois padrinhos: Ana Paula Camargo, diretora de RH, e Alain Tissier, vice-presidente do grupo e mentor de muitos funcionários. Os

padrinhos apoiam o grupo em todas as iniciativas. Hoje, o grupo tem 4.500 membros distribuídos em 12 países.

É importante destacar que o grupo não definiu cotas anuais para a contratação de mulheres, mas que possui objetivos muito claros determinados globalmente. Segundo Ana Paula, foi só depois que os objetivos começaram a ser definidos de forma muito clara que a curva dos números começou a mudar. Quando o programa Women@Renault foi criado, em 2010, o número percentual de funcionárias era 10%. E apesar de ações pontuais, o número permaneceu o mesmo até 2012, quando foram definidos objetivos mais claros e ousados. De lá pra cá, o grupo contou com um aumento de 30% no número de funcionárias. Em 2015, o número era de 13% e a meta para o final de 2016 é chegar a 14%.

Na área de recrutamento, algumas ações fizeram a diferença no aumento desses números: os programas de estágio da Renault contam com 50% de participantes mulheres e em recrutamentos externos 50% dos currículos avaliados são de mulheres. Mesmo assim, na linha de produção a meta de funcionárias não foi alcançada, chegando somente a 6%. Em contrapartida, em áreas como RH (64%) e comunicação (61%) os números ficaram bem acima do objetivo.

Em termos de mulheres em cargos de gestão, o programa aumentou o número em 60%. Apesar disso, o quadro diretivo do Grupo Renault Brasil atualmente só conta com duas mulheres: a já mencionada diretora de Recursos Humanos, Ana Paula Camargo, e Vanessa Castanho, diretora de Vendas e da Rede. Em palestra, Ana Paula comentou sobre a dificuldade em aumentar o número de mulheres em cargos diretivos parte devido à “teoria do teto de vidro”, mencionada anteriormente, em que barreiras invisíveis, imperceptíveis em um primeiro momento, impedem a ascensão de mulheres em cargos de liderança. Camargo comenta que existe um preconceito velado, que não está presente na fala formal, mas sim em pequenas atitudes e que, infelizmente, esse “teto de vidro” existe também na Renault, mas que com o programa Women@Renault, o desejo é que até os menores preconceitos sejam eliminados.

Além disso, Ana Paula Camargo denuncia um “auto boicote” das próprias mulheres, que também impede a ascensão a cargos de liderança. “Porque é que em uma empresa onde o “teto de vidro” está rompido, a gente não consegue avançar para posições mais altas de liderança?” Segundo observação da diretora, as mulheres ainda têm muita insegurança ao se candidatarem a cargos de gestão,

diferentemente dos homens. Para Camargo, as mulheres tendem a se perguntar se vão dar conta do trabalho, se estão preparadas para tal posição, e que isso, muitas vezes, as impedem de se candidatar para vagas dentro da empresa.

Mas é importante destacarmos que esse “auto boicote” é fundamentado em bases que historicamente diminuía o trabalho das mulheres em relação ao dos homens, como citado do capítulo 3, e que isso faz com que até hoje as mulheres sofram com inseguranças. De qualquer forma, a diretora de RH comenta que hoje na Renault está sendo trabalhado fortemente o lema de que ninguém chega pronto a um cargo de gestão, mas que as pessoas podem e devem ser desenvolvidas, independente do seu gênero. Com esse discurso, a diretora de Recursos Humanos busca aumentar o número de ascensão de funcionárias para cargos de gestão.

Segundo Relatório anual interno do Grupo Renault, algumas das principais ações do grupo Women@Renault em 2015 foram: Campanha Outubro Especial para a Mulher Renault quando motivada pelo Outubro Rosa, campanha mundial de combate ao câncer de mama, a Renault promoveu uma série de atividades com o intuito de estimular os cuidados com a saúde e bem-estar das funcionárias. Além de fóruns sobre saúde, qualidade de vida e nutrição, a campanha contou com aula de mecânica básica para as mulheres; durante o ano de 2015, também foram realizados fóruns e bate-papos com o objetivo de incentivar as colaboradoras a buscarem e se candidatarem para cargos de liderança. No total foram 9 eventos distribuídos ao longo do ano, a maioria deles com palestrantes da própria Renault; além disso, a Renault divulga o apoio ao He for She, quando Alain Tissier, vice-presidente do grupo, assinou o termo de compromisso de apoio ao programa He for She, movimento mundial de luta pela igualdade de gênero.

Os avanços tanto no número de funcionárias quanto de mulheres em cargos de gestão, assim como o incentivo à discussão do tema dentro da organização e os treinamentos focados em incentivar a ascensão de mulheres, levaram o Grupo Renault a receber medalha de ouro no Prêmio WEP's Brasil 2016, já mencionado anteriormente, promovido pela Itaipu Binacional com a aprovação da ONU Mulheres.

Segundo Marcela Vierkorn, analista de comunicação interna no Grupo Renault há três anos e meio e pilota do Women@Renault na área de comunicação, o reconhecimento no Prêmio WEP's, assim como as ações que o grupo promove como palestras e eventos, são divulgadas nos diversos portais através da comunicação interna.

### 5.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NA RENAULT

Com um departamento de comunicação interna bem estruturado, a Renault afirma, em relatório mundial, que acredita que uma boa comunicação com os colaboradores seja essencial para a harmonia da empresa.

A Renault assegura que os seus funcionários estejam sempre a par do que está acontecendo na empresa através de uma rede de times de comunicação trabalhando em todos os países<sup>14</sup>. (2015, p. 150)

O departamento de comunicação na Renault se divide, abaixo de um único diretor, em três subáreas: comunicação, comunicação interna e relacionamento com a imprensa.

A área de comunicação interna conta com uma gerente e quatro analistas, sendo que cada analista conta com o apoio de duas pessoas: estagiários ou terceiros. O departamento conta ainda com o apoio de algumas agências que prestam serviços para o grupo. As agências prestam serviços como eventos, criação e conteúdo para canais internos, além de uma agência digital que auxilia nas campanhas veiculadas nos canais digitais, e uma produtora de vídeo que produz todo o conteúdo para a TV interna da Renault. Dessa forma, o departamento de comunicação interna tem uma função mais estratégica, enquanto as funções operacionais são delegadas para as agências terceirizadas.

Uma das estratégias da comunicação interna é utilizar canais diferentes para atingir todos os públicos, tão diferentes entre si, da organização. São utilizadas plataformas digitais, impressas e também multimídia como a TV interna que conta com conteúdo próprio.

A Renault Brasil possui um jornal semanal, o *Gente Renault Express*, que é distribuído a todos os colaboradores e colaboradoras às sextas-feiras. O Grupo também produz uma revista bimestral, com mais conteúdo que o jornal, que é enviada para a casa dos colaboradores, a *Gente Renault em Família*. Também impresso, a comunicação conta com os murais ou “ilhas de comunicação” como são chamados internamente. Cada refeitório (4) conta com um desses jornais murais, que dispõe de avisos e notícias de rápida leitura. Os meios impressos são os mais

---

<sup>14</sup>Disponível em: <<https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/04/registration-document-2015.pdf>> p. 150. Acesso em 20 set. 2016.

democráticos, pois são distribuídos para todos os funcionários independente de função ou departamento.

No âmbito digital, o portal *Sou Renault* e o e-mail marketing, são amplamente utilizados para a comunicação com o público “administrativo”, que trabalha com computador e e-mail. Para àqueles que não dispõem dessas ferramentas, a equipe de comunicação utiliza o “Kit Desdobramento”. Este material de apresentação em Power Point é utilizado para divulgações importantes para os colaboradores que trabalham na linha de produção na fábrica. O material é entregue ao gestor, que faz a apresentação para a sua equipe em uma reunião durante o horário de trabalho.

Além disso, é utilizado o canal *Gente Renault na TV*, programa quinzenal produzido por uma agência terceirizada.

Através destes canais de grande alcance, a comunicação interna consegue se relacionar com os stakeholders, informando quais as novidades dentro da empresa, o que está acontecendo, quais as mudanças e diretrizes, afinal, em uma organização com mais de 5 mil funcionários/as é praticamente impossível que se tenha um contato direto com cada uma dessas pessoas. As ações de comunicação também fazem com que os colaboradores e as colaboradoras sintam-se pertencentes à organização, pois sabem o que está acontecendo ao seu redor e podem se ver representados nas diversas plataformas. Além disso, a comunicação interna também é uma poderosa aliada na construção da cultura da empresa, pois atua na disseminação da missão e dos valores do grupo com os quais se espera que os colaboradores e colaboradoras estejam alinhados.

Especialmente com os objetivos de informar e alinhar a sua cultura com a dos funcionários a comunicação interna tem um papel importante dentro do programa *Women@Renault* que utiliza diversas ferramentas de comunicação corporativa para atender os funcionários. Algumas destas peças serão analisadas a seguir.

## **6. ANÁLISE DAS PEÇAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PROGRAMA WOMEN@RENAULT**

Conforme já mencionamos no capítulo referente às estratégias metodológicas, as peças de comunicação do programa nos foram repassadas por uma das integrantes da equipe de comunicação interna da Renault do Brasil. É importante ressaltar que, como só foram disponibilizados cinco materiais, analisamos uma amostra das peças de comunicação, e não todo o universo.

Também conforme já explicitado anteriormente, a análise das peças de comunicação foi feita com base na análise do discurso proposta por Dominique Mainguenu (2004) e as orientações para o uso não-sexista da linguagem de Franco e Cervera (2006).

As peças analisadas são dois e-mail marketing - que, apesar do nome, é uma ferramenta institucional e não de venda - de divulgação de ações do programa; duas matérias publicadas em veículos impressos e de circulação interna da organização e um vídeo veiculado no portal de acesso exclusivo dos funcionários.

Segundo Kunsch (2003), tanto o e-mail marketing, quanto os veículos impressos e o vídeo, são ferramentas de comunicação dirigida, ou seja, feitas para um público específico, nesse caso, o público interno. A autora destaca ainda a importância em se utilizar uma linguagem adequada ao público para que se tenha um retorno positivo.

Iniciamos a análise pelos e-mails, seguindo para as matérias e finalizamos com o vídeo.

## 6.1 E-MAIL MARKETING “CONVITE PARA BATE-PAPO”

A figura 1 é um convite enviado em julho de 2016 por e-mail marketing a quem trabalha na Renault e também divulgado nos jornais murais do grupo

FIGURA 1 - CONVITE PARA BATE – PAPO

**CONVITE** **GROUPE RENAULT**

**WOMEN@RENAULT PROMOVE:  
BATE-PAPO COM ANDRÉ CALDEIRA**



**Muito trabalho, pouco stress!**

André possui mais de 20 anos de experiência em negócios, planejamento, marketing e gestão de pessoas. Com especialização em avaliação e desenvolvimento de talentos sênior, André traz para os colaboradores da Renault uma palestra sobre Gestão, Negócios e Coaching.

As vagas são limitadas!

**15/07**  
DAS 13H30 ÀS 15H  
AUDITÓRIO

**PARA SE INSCREVER,  
ENVIE E-MAIL PARA O ENDEREÇO  
COMUNICACAO.INTERNA@RENAULT.COM**

 **ORGULHO DE CONSTRUIR  
NOSSA RENAULT**

FONTE: VIERKORN (2016).

Em uma análise de formato, percebemos que por ter sido divulgado em meios de leitura rápida como o e-mail marketing e o jornal mural, o convite é direto ao ponto, com pouco texto e somente as informações básicas para o evento: tema, palestrante, data, horário e como participar. Com essas informações, o convite cumpriu as leis da “informatividade” e da “exaustividade”, que Mainguenu (2004) considera importantes e que devem, respectivamente, trazer informações novas ao leitor – o evento que ocorrerá - e oferecer o máximo de informações possíveis ao

receptor - apresenta todos os dados necessários para quem quiser participar do bate-papo.

Também graças ao meio, entendemos que o convite foi feito para um público bem amplo - colaboradores e colaboradoras de todas as áreas do Grupo, provavelmente por isso limitaram-se as vagas para o bate-papo. Por ter um público amplo, o convite não tem termos específicos de nenhuma área, mas uma linguagem de fácil entendimento, que não exige nenhuma competência especial do “leitor-modelo”, mostrando um entendimento da “lei da modalidade” de Maingueneau (2004) que sugere que o receptor entenda a mensagem da maneira mais direta possível.

O convite para o bate-papo com André Caldeira é promovido pelo grupo Women@Renault e tem como tema “Muito trabalho, pouco stress!”. André Caldeira é sócio fundador da Propósito, consultoria com sede em Curitiba especializada em gestão de carreira e talentos sênior. Além disso, escreveu o livro “Muito Trabalho, Pouco Stress” e é colunista da versão on-line da revista Exame sobre o tema. Podemos pontuar o fato de que, no evento promovido pelo grupo que busca ressaltar a importância da mulher no seu negócio, o bate-papo é proferido justamente por um homem e sobre um tema que não diz respeito especificamente à igualdade de gênero dentro da empresa, à importância das mulheres se posicionarem no ambiente de trabalho ou qualquer outro assunto que dissemine a cultura igualitária dentro da empresa. Então, refletimos por qual razão o bate-papo está sendo promovido pelo grupo Women@Renault se, aparentemente, é uma ação que não corresponde à missão do programa – que, podemos lembrar, é “Promover o equilíbrio de gênero e melhorar o desempenho da empresa”.

Outro ponto importante de destacarmos é o uso da linguagem generalista no texto. Em “[...] André traz para **os colaboradores** da Renault uma palestra sobre Gestão, Negócios e Coaching.” a linguagem sugere que as colaboradoras, as principais interessadas no programa, estão excluídas. Segundo o “Manual para o uso não sexista da linguagem”,

Para que a mulher esteja representada é necessário nomeá-la. Como fazemos quando queremos especificar que já entramos no inverno. O verão, o outono e a primavera são estações, mas não dizemos que entramos em uma estação quando queremos nos referir ao começo do inverno. (FRANCO e CERVERA, 2006. p. 17)

O mais correto nesta situação, segundo o Manual, seria citar “os colaboradores e colaboradoras” ou então utilizar um termo não generalista como “quadro funcional”.

## 6.2 E-MAIL MARKETING “ESPAÇO MÃE”

A figura 2 é um comunicado também divulgado através de e-mail marketing e jornal mural, em agosto de 2016.

FIGURA 2 - COMUNICADO ESPAÇO MÃE

**COMUNICADO** **GROUPE RENAULT**

# ESPAÇO MÃE

O **Women@Renault** preparou um espaço **exclusivo** para as colaboradoras mães que retornaram da licença maternidade.

A partir de agora, as mulheres podem realizar o esgotamento e armazenamento de leite no **Espaço Mãe**, localizado no primeiro andar do prédio Administrativo entre as áreas **I6** e **J2**.

**O espaço deve ser utilizado apenas pelas colaboradoras mães.**

FONTE: VIERKORN (2016)

Assim como na figura 1, já analisada, o comunicado sobre o Espaço Mãe tem texto curto e direto, com linguagem simples e de fácil entendimento, como se espera de um comunicado divulgado em meios de rápida leitura como o e-mail marketing e o jornal mural. Contudo, com as informações fornecidas não podemos afirmar que a “Lei da Exaustividade” foi atendida, já que podem surgir dúvidas como: “O Espaço Mãe oferece os materiais, como bomba e mamadeira, para esgotamento e armazenamento do leite?”. O comunicado foi divulgado para todas as pessoas que trabalham na Renault, pelo menos através do jornal mural, sendo que só

interessaria às colaboradoras que tiveram filho recentemente. Por isso, acreditamos que a “Lei da Pertinência”, que defende que toda informação deve interessar ao público destinado, tenha sido colocada em cheque. De qualquer forma, entendemos que o comunicado cumpriu a sua função informativa de maneira clara e que mesmo não tendo sido “pertinente” a todos os funcionários, a divulgação do comunicado em um veículo aberto a todo o público interno inclui a maternidade como uma pauta que diz respeito a todo o quadro funcional, mostrando as dificuldades/desafios/demandas que as mães que trabalham fora de casa podem ter e mostrando que a empresa as apoia, o que pode deixar outras funcionárias confortáveis em ter filhos e seguir carreira.

A utilização da linguagem em terceira pessoa no comunicado distancia o enunciador do receptor, o que não é interessante para a comunicação interna que busca oferecer uma sensação de pertencimento às colaboradores, a fim de ter funcionárias engajadas. É interessante, inclusive, observar que no e-mail marketing analisado anteriormente, sobre o bate-papo, que tinha um público mais abrangente, é utilizada a linguagem em segunda pessoa com chamadas como “Para se inscrever, envie e-mail para [...]”. Já o e-mail sobre o Espaço Mãe, com um público bem mais segmentado, utiliza apenas a linguagem em terceira pessoa.

Ainda que esta iniciativa represente um benefício importante para as funcionárias mães, ela é limitada se compararmos a outros casos de organizações similares em Curitiba. O Espaço Mãe não ameniza o problema que tantas trabalhadoras vivenciam após a maternidade: encontrar um lugar para deixar as crianças que seja viável economicamente e atenda os horários de trabalho dos pais. Quando não conseguem achar um lugar que cumpra com esses e outros quesitos, muitas mães acabam abandonando o trabalho para cuidar da criança. Sentindo essa necessidade, a sede da Bosch em Curitiba, em parceria com o SESI Paraná, construiu uma creche dentro de suas instalações que atende 100 crianças de seis meses a cinco anos de idade. Reportagem no Portal da Indústria<sup>15</sup> (2016) explica melhor como funciona esta iniciativa: O pagamento da mensalidade é 80% subsidiado pela Bosch, ficando 20% do valor em responsabilidade da funcionária ou funcionário. Além disso, as colaboradoras tiveram prioridade na seleção das vagas -

---

<sup>15</sup>Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2016/03/1,83703/sesi-parana-desenvolve-projeto-de-creche-dentro-de-empresas-para-maes-trabalhadoras.html>> . Acesso em 19 out. de 2016

somente depois que todas as mulheres com filhos dentro da faixa etária foram respondidas é que foram abertas vagas para sorteio entre os colaboradores. É importante destacar que, apesar de apoiar uma ação que ajuda muito as funcionárias, a Robert Bosch não tem nenhum programa formal de igualdade de gênero.

Este é um exemplo concreto de que é possível que empresas de grande porte ofereçam um auxílio mais solidário a essas mães que trabalham fora de casa.

### 6.3 MATÉRIA “MULHERES DA RENAULT DO BRASIL”

A figuras 3 e 4 correspondem à uma matéria sobre as ações já realizadas dentro do programa Women@Renault, e que foi publicada na edição de maio da *Revista Global*, periódico interno bimestral.

FIGURA 3 - MATÉRIA MULHERES DA RENAULT DO BRASIL

**MULHERES DA RENAULT DO BRASIL: DECISIVAS PARA NOSSOS RESULTADOS**

**N**o Brasil, mais da metade dos automóveis são comprados por mulheres e a outra parte tem influência direta delas. Na Renault, temos ampliado a presença feminina em nosso time. Isso fortalece a nossa marca, aumenta a diversidade de olhares, pensamentos e ideias, o que contribui para atingirmos os nossos resultados. Para valorizar o trabalho das colaboradoras, que também são clientes, a Renault do Brasil conta com um grupo dedicado para a realização de ações que reforcem a importância delas nos resultados da nossa empresa: o **Women@Renault**.

**WOMEN@RENAULT**  
O programa WQR surgiu em 2010 com a missão de promover a diversidade e assegurar a tomada de decisão sob a ótica do equilíbrio entre homens e mulheres. Por isso, desenvolve ações para aumentar a porcentagem global de mulheres na empresa e nos cargos de gestão.

**VALORIZAÇÃO**  
Constantemente são realizadas atividades que reforçam o papel estratégico delas dentro da nossa empresa e incentivam o seu desenvolvimento. Conheça as ações mais recentes.

**WORKSHOP**  
Para criar novas ideias de itens pós-venda para os lançamentos da Renault do Brasil que podem agregar valor ao produto com baixo custo.

FONTE: VIERKORN (2016)

FIGURA 4 - MATÉRIA MULHERES DA RENAULT DO BRASIL

**BATE PAPO SOBRE EMPREENDEDORISMO**

As colaboradoras da Renault e mulheres da Associação Borda Viva tiveram uma conversa inspiradora sobre empreendedorismo com a repórter, apresentadora e colunista do portal "Tempo de Mulher", Natália Leite.

**MECÂNICA PARA MULHERES**

Realizado para esclarecer os principais mecanismos do veículo e proporcionar o conhecimento básico sobre componentes importantes do carro: Workshop Motor Pink, oferecido pela Fórmula Barigui.

**WORKSHOP REDUÇÃO DE CUSTOS**

Geração de ideias para aplicar medidas rápidas e eficazes que mantenham a nossa empresa saudável e capaz de continuar crescendo para possibilitar a realização dos nossos sonhos pessoais e profissionais.

**BATE-PAPO COM SUELY KARDOSH**

A psicóloga e escritora Suely Kardosh veio até a Renault para falar sobre temas como desejos, ambição e autoestima na vida pessoal e profissional para cerca de 50 colaboradoras.

FONTE: VIERKORN (2016)

Como o programa Women@Renault é contínuo, com ações durante todo o ano, a matéria publicada na edição de maio da revista tem o objetivo de compilar e divulgar para todo público interno da organização, algumas das ações promovidas.

Por ter sido publicada na revista interna do Grupo Renault, um meio impresso que sugere uma leitura mais calma e completa, a matéria se diferencia das primeiras peças analisadas principalmente pela quantidade de texto e informação ali presente. Além disso, a matéria traz cinco fotos dos eventos e suas colaboradoras,

uma estratégia de aproximação com o público já que, em geral, as pessoas gostam de se ver nessas publicações, além de trazer uma sensação de pertencimento.

Como a revista atinge um público muito abrangente, inclusive as famílias dos funcionários que levam os periódicos para casa, a linguagem utilizada na revista é simples, sem termos técnicos específicos. Segundo Maingueneau, em textos escritos é importante que o comunicador tenha em mente a linguagem que será utilizada e como será passada a mensagem, afinal

[...] ele pode circular longe da sua origem, encontrar públicos imprevisíveis sem precisar ser modificado a cada vez. Como quem escreve não pode controlar a recepção do seu enunciado, é obrigado a estruturá-lo de maneira a torná-lo compreensível [...] (MAINGUENEAU, 2004, p. 79)

Apesar de a linguagem ser de fácil entendimento para o leitor-modelo, podemos levantar alguns pontos críticos no texto:

Logo no primeiro parágrafo, em

No Brasil mais da metade dos automóveis são comprados por mulheres e a outra parte tem influência direta delas. Na Renault, temos ampliado a presença feminina em nosso time. Isso fortalece a nossa marca, aumenta a diversidade de olhares, pensamentos e ideias, o que contribui para atingirmos nossos resultados. Para valorizar o trabalho das colaboradoras, que também são clientes, a Renault do Brasil conta com um grupo dedicado para realização de ações que reforcem a importância delas nos resultados da nossa empresa: o Women@Renault.

Podemos observar que, de acordo com o texto, a integração das mulheres dentro da empresa através do programa é feita muito mais em consideração ao público consumidor do que em consideração às próprias colaboradoras. Analisando o discurso, podemos sugerir que os objetivos finais não são o reconhecimento do trabalho dessas mulheres ou a satisfação delas em trabalhar em uma organização que as apoiem, mas sim utilizar o trabalho das colaboradoras em prol dos resultados da empresa.

Além disso, a utilização da linguagem em terceira pessoa tira a voz das mulheres. Segundo o “Manual para o uso não-sexista da linguagem”,

Existe uma séria dificuldade para romper esse círculo vicioso, pois se os homens falam de e para eles mesmos e as mulheres nunca se autoneciam: quem, então nomeará a realidade de que elas formam parte? (FRANCO e CERVERA, 2006, p. 47)

É como se enunciador e receptor fossem homens, o que exclui a mulher do diálogo e preserva o discurso com foco no homem.

Essa forma de linguagem também é observada na frase sobre “Valorização”, onde a utilização do pronome “**delas**” reforça a exclusão da mulher como enunciativa.

Após esta apresentação do programa logo no início da matéria, vem a primeira nota, que divulga um workshop somente para mulheres, para criação de novos itens de pós-venda. Apesar de ser uma ação com a finalidade de incluir as mulheres, percebemos, na verdade, uma exclusão dessas colaboradoras que foram limitadas a discutirem com as suas colegas e não em um grupo com todos os colaboradores, homens e mulheres, onde deveriam também ter as suas vozes ouvidas.

A matéria seguinte refere-se a uma conversa realizada com as colaboradoras da Renault e as mulheres da Associação Borda Viva, apoiada pela Renault, com a repórter Natalia Leite sobre o tema Empreendedorismo. Natalia Leite é uma das criadoras da “Escola de Você”, projeto que oferece vídeo-aulas gratuitas voltadas ao público feminino com temas que envolvem a vida profissional e pessoal. Em entrevista para o Portal Comunique-se<sup>16</sup> Leite afirma que o objetivo do projeto é “resgatar a inteligência natural da mulher”. Ao afirmar que a inteligência natural precisa ser resgatada, entende-se que as mulheres a perderam ou que mulheres inteligentes estão em falta. Na mesma entrevista ao Portal Comunique-se Natalia conta que gravando o piloto da “Escola de Você”, percebeu que a linguagem mais formal, com características jornalísticas, poderia não agradar ao público feminino. Então, decidiu gravar as aulas em modelo dramático, interpretando as situações.

Vou interpretar várias situações, mas é porque percebemos que essa forma é melhor para levar o conhecimento ao nosso público. A gente viu que é o formato adequado para ‘traduzir’ pensamentos clássicos para todas as mulheres que fizerem parte da Escola de Você. (LEITE, 2014).

Assumindo essa postura, a jornalista parece sugerir que o seu público, as mulheres, talvez não tenham capacidade de compreender a linguagem jornalística, ou não tenham gosto por ela, somente por modelos que reproduzam as novelas.

---

<sup>16</sup>Disponível em: <<http://portal.comunique-se.com.br/especiais/74978-em-projeto-online-natalia-leite-e-ana-paula-padrao-querem-resgatar-a-inteligencia-natural-da-mulher>>. Acesso realizado em 20 out. 2016.

Essa estigmatização é ao mesmo tempo perigosa, pois coloca nas mulheres um rótulo de quem não é capaz de assimilar um conteúdo com linguagem mais formal, e contraditória, já que o programa tem como objetivo “resgatar a inteligência natural das mulheres”, mas utiliza um formato que não estimula isso.

Na medida em que a Renault escolhe, contrata e remunera uma profissional com este perfil e esta visão, está de alguma forma, chancelando este comportamento/opinião, o que parece destoar do objetivo do programa de empoderar suas funcionárias para que sejam profissionais competitivas e que buscam sempre crescer pessoal, profissional e intelectualmente.

Em seguida, temos uma nota sobre workshop de mecânica básica para mulheres. Como vemos na fotografia, três homens e uma mulher, que estão uniformizados, são os instrutores do workshop. Poderia ser mais interessante se o curso fosse ministrado por uma equipe, pelo menos em sua maioria, de mulheres e não de homens. Apesar de a Renault divulgar abertamente que contrata muitas mulheres engenheiras e que tem isso como um dos objetivos do programa Women@Renault, a tomada de autoridade dos instrutores do workshop por homens, em um evento com o objetivo de falar com as mulheres, pode demonstrar uma fragilidade no apoio ao posicionamento das mulheres em áreas predominantemente masculinas como a engenharia mecânica. Além disso, o nome do workshop “Motor Pink” reforça os estereótipos do gênero feminino reduzido à cor rosa.

Por fim, a última nota deste veículo divulga o bate-papo com Suely Kardosh, que trouxe uma visão diferente ao programa. Os outros eventos de palestras e bate-papo traziam convidadas um tanto “padronizadas” dentro da ideia de mulher executiva de sucesso que se desdobra para dar conta da vida pessoal e profissional. Já Suely, psicoterapeuta que atua também como coach e escritora<sup>17</sup>, aparentemente é uma mulher expansiva e que se destaca inclusive no visual, com cabelos vermelhos e roupas despojadas, fugindo do clássico terninho do mundo corporativo. Ao nosso olhar, a participação de Suely Kardosh trouxe uma pequena pluralidade, que ainda deveria ser expandida, ao programa Women@Renault.

---

<sup>17</sup>Informações disponíveis em: <<https://www.linkedin.com/in/suely-bacila-kardosh-88534225>> Acesso realizado em 19 out. 2016.

## 6.4 MATÉRIA "DIVULGAÇÃO MEDALHA DE OURO PRÊMIO WEP'S"

A figura 5 apresenta uma matéria divulgada no jornal semanal *Gente Express*, veiculado em março de 2016.

FIGURA 5 - MATÉRIA DIVULGAÇÃO MEDALHA DE OURO PRÊMIO WEP'S

# RENAULT RECEBE MEDALHA DE OURO EM PROGRAMA DE IGUALDADE DE GÊNERO COM CHANCELA DA ONU



Da esquerda para a direita: Margaret Groff (Diretora Executiva Financeira da Itaipu Binacional), Ana Paula Camargo (Diretora de Recursos Humanos da Renault do Brasil), Bel Pezco (empreendedora e escritora), Nadine Gasman (representante da ONU Mulheres América Latina), Jorge Samek (Diretor geral brasileiro da Itaipu Binacional), Fabrice Cambolive (Presidente da Renault do Brasil) e Maria Helena Venetkides (Gerente Jurídico da Renault do Brasil)

**A** Renault recebeu medalha de ouro no Prêmio WEPs Brasil 2016 – Empresas Empoderando Mulheres. Trata-se de uma iniciativa da Itaipu Binacional, com a chancela da ONU Mulheres e Pacto Global das Nações Unidas, que visa promover a igualdade de gênero em todas as atividades sociais e da economia. Realizado no dia 29 de março, em Foz de Iguaçu, o prêmio reconhece as ações da nossa empresa em prol do desenvolvimento das nossas mulheres.



"Já havíamos conquistado a medalha de bronze em 2014. A medalha de ouro é um importante reconhecimento de que estamos no sentido certo e de que esses princípios são realidade concreta no dia a dia da Renault." – Fabrice Cambolive, Presidente da Renault do Brasil.

FONTE: VIERKORN (2016)

A matéria mostrada na figura 5 divulga o prêmio ganho em 2016 pelo Grupo Renault no Prêmio WEP's, já mencionado anteriormente, promovido pela Itaipu Binacional e que reconhece empresas que possuam práticas em prol da igualdade de gênero. O comunicado atende à lei da “informatividade”, pois traz um fato novo aos colaboradores, mas poderia ser mais efetivo na lei da “exaustividade”, trazendo mais informações sobre o programa, para colaboradores que eventualmente não conhecessem o Women@Renault.

Na maior foto da matéria podemos ver, da esquerda para a direita: Margarete Groff, Diretora Executiva Financeira da Itaipu Binacional e criadora do programa de igualdade de gênero da empresa; Ana Paula Camargo, Diretora de RH da Renault e maior incentivadora do programa Women@Renault no Brasil; Bel Pesce, empreendedora que participou da entrega dos prêmios; Nadine Gasman, Representante da ONU Mulheres no Brasil; Jorge Samek, Diretor-Geral da Itaipu Binacional; Fabrício Cambolive, Presidente da Renault do Brasil; e Maria Helena Venetikides, Gerente Jurídica do Grupo Renault e pilota do programa Women@Renault em 2015.

Na primeira foto da matéria, onde temos a equipe e os apresentadores recebendo o prêmio, é possível fazermos uma análise das representações através das configurações corporais. O primeiro ponto analisado é nas mãos de quem está o prêmio. Apesar de Ana Paula Camargo, diretora de RH da Renault e principal representante do programa Women@Renault dentro da empresa, e Margaret Groff, Diretora Executiva Financeira da Itaipu Binacional e maior promotora do programa em prol da igualdade de gênero dentro da organização, estarem presentes na foto, quem dá e quem recebe o prêmio são os homens, que acabam recebendo a maior atenção. Além disso, percebemos que enquanto todas as mulheres da foto estão sorrindo, os homens estão com um semblante mais sério, o que pode ser uma necessidade em manter a postura austera mesmo em um momento de alegria e descontração. Podemos destacar também a configuração corporal no canto direito da foto, onde o diretor da Itaipu e o presidente da Renault se voltam um para o outro, excluindo as duas mulheres ao seu lado. Por fim, é válida a análise do vestuário das mulheres, visto que esta também é uma marca de estigmatização do gênero. Observamos que as duas colaboradoras da Renault (Ana Paula e Maria Helena) e a diretora da Itaipu (Margaret) vestem vestidos retos: segundo códigos de vestuário no ambiente de trabalho analisados por Baggio (2014) as saias – ou,

nesse caso, os vestidos - esvoaçantes ou fluidos podem sugerir um ar desatento, enquanto um modelo justo pode sensualizar o corpo da mulher. Baggio também traz uma reflexão sobre o significado histórico das cores no vestuário feminino e masculino.

Na marcante diferenciação dos trajes de homens e mulheres no século XIX – cujos efeitos se mantêm até hoje –, a sobriedade da roupa masculina foi acompanhada pelos chamados “exageros” na roupa feminina. Por sobriedade entende-se cores escuras e neutras, ausência de adornos, tecidos planos e estruturados; os exageros, por sua vez, se materializavam em cores vivas, estampas, babados, adornos de todos os tipos, tecidos moles e vaporosos. (BAGGIO, 2014, p. 62)

Com isso em mente, percebemos que com exceção da diretora da Renault, as quatro mulheres optaram por tons neutros, como preto e branco, que chamam menos atenção. Percebemos que as escolhas de vestuário, em geral, são por peças mais discretas, que não evidenciem o corpo da mulher e, conseqüentemente, mascarem a feminilidade.

No âmbito da linguagem, observamos no texto da matéria, a utilização do pronome possessivo quando se fala em “desenvolvimento das **nossas** mulheres”. A ideia de que a mulher é posse de quem quer que seja - da empresa, da gestão, da família ou do marido - é problematizada a todo tempo no discurso feminista, já que passa a ideia de inferioridade e submissão.

Por fim, é apresentada uma declaração, em discurso direto, do Presidente da Renault. Mais uma vez, vemos o homem tomar a palavra e não a pessoa-chave dentro do programa, que seria a diretora de RH da Renault. Esse fato chama atenção para a discricção das mulheres, que raramente elegem-se como sujeitas do discurso em cenários híbridos.

#### 6.4 FILME “DIA DA MULHER”

A próxima e última peça analisada é um filme feito em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, divulgado interna e externamente com a assinatura do programa Women@Renault. O vídeo de 1min36s foi produzido por um fornecedor externo e divulgado no portal digital Sou Renault, na TV corporativa e via e-mail marketing. Além disso, apesar de ser, inicialmente, uma ação interna, o vídeo foi divulgado externamente, pelo marketing na página de Facebook da Renault e está disponível no canal do Vímeo da produtora de filmes.

O filme é composto por cenas de mulheres realizando seus trabalhos na Renault e praticando esportes como futebol, vôlei e boxe, e uma locução em off, também feita por uma mulher. É importante destacar que todas as mulheres que aparecem no filme são funcionárias do Grupo Renault, uma estratégia importante, pois o filme fica mais verdadeiro, além de trazer uma sensação de pertencimento às funcionárias.

O filme é, em um primeiro momento, uma ode ao empoderamento feminino, principalmente graças ao roteiro da locução, exposto abaixo, que traz um texto sobre as conquistas realizadas pelas mulheres em toda a história e sobre a liberdade desfrutada, hoje, pelo gênero feminino.

É importante olhar pela janela e lembrar que por muito tempo o mundo que nos foi apresentado era diferente. E não faz tanto tempo assim. O mundo para nós já foi só silêncio, porque tentaram nos calar. Mas a nossa voz falou mais alto. E até o que parece tão simples quanto vestir uma calça, não era tão simples assim. O que pode parecer pequeno foi uma grande conquista: voto, conta em banco, praticar esportes, estudar, dirigir, ser mãe e trabalhar, trabalhar sem ser mãe, trabalhar não ser mãe, ser. Ser dona das próprias decisões, poder escolher ser o que quiser e mudar de ideia quantas vezes for preciso. Ser inundada pela incrível sensação de liberdade. Liberdade de escolha e de comportamento. Roupa, corpo, cabelo, movimento. Liberdade para escolher o caminho com que mais se identifica e abraçar cada imperfeição, cada desafio, cada oportunidade. Sabe, acho que nunca foi tão bom ser mulher. (FILME DIA DA MULHER, 2016)

Percebemos que esta é a primeira peça de comunicação analisada que utiliza a linguagem em primeira pessoa, o que coloca a mulher como enunciadora do discurso, se tornando protagonista da fala.

O problema é que, apesar de já termos conquistado uma independência e liberdade muito maior do que as nossas antepassadas, estamos ainda muito longe da igualdade de gênero, como discutido ao longo do trabalho através de pesquisas que mostram que as mulheres do Brasil e do mundo ainda recebem menos do que os homens, ainda têm menos oportunidade de ascender em suas carreiras, sem falar da violência que assola desde as mais jovens, às mais velhas. E, em momento algum, o filme traz a perspectiva de que sim, muito já foi conquistado, mas ainda existe um longo caminho à frente, inclusive dentro da Renault. A ideia de que as mulheres vivem em um mundo ideal pode ser prejudicial às próprias funcionárias, que podem se acomodar, e também para os homens, que podem entender que as coisas já estão perfeitas então não há nada mais a ser feito.

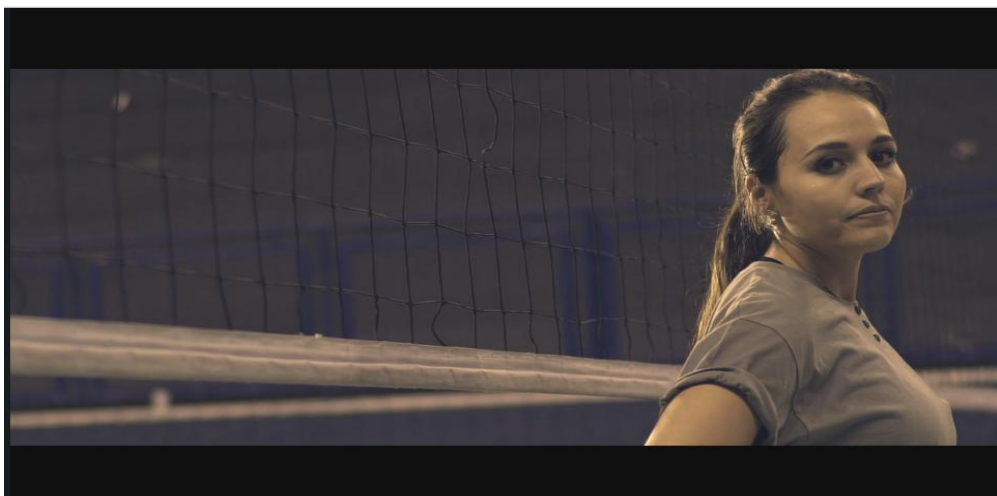
Além disso, o filme traz, em suas imagens, alguns estigmas em relação à mulher, principalmente quando inserida no mercado de trabalho. Podemos observar que em muitos filmes publicitários e até na indústria do entretenimento, quando existe o objetivo de se retratar uma mulher forte, esta deixa de ter aspectos diretamente ligados ao senso comum de feminilidade. Por exemplo, no filme, apesar de ser uma campanha interna de uma montadora de veículos, existem cenas de funcionárias praticando esportes como futebol, vôlei e boxe, que demandam força física (Figuras 6, 7 e 8).

FIGURA 6 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍMEO

FIGURA 7 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍMEO

FIGURA 8 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍMEO

Observamos uma feminilidade muito discreta também em outras cenas do filme, onde os *closes* nas funcionárias em seu ambiente de trabalho mostram, majoritariamente, mulheres vestindo peças tradicionalmente masculinas como calças retas e compridas e camisas (Figuras 9, 10, 11 e 12). Também observamos que, no ambiente de trabalho, as mulheres evitam maquiagens mais pesadas como batons escuros e olhos marcados, que também não aparecem no filme interno. A ausência de elementos que remetem diretamente à feminilidade da mulher pode se dar pela dificuldade que as mulheres “muito femininas” têm em se posicionar como sérias e competentes no ambiente corporativo.

Analisando-se, mesmo que levemente o vestir feminino no ambiente de trabalho, vê-se que o indumento da mulher é uma adaptação do vestir masculino. Podem ser colocados tantos babados e jabôs quanto possível, mas uma camisa de colarinho continuará sendo uma peça pertencente ao universo masculino. (PAZ; HELD, 2010)

FIGURA 9 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍDEO

FIGURA 10 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍDEO

FIGURA 11 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍDEO

FIGURA 12 - FILME DIA DA MULHER



FONTE: VÍDEO

Conforme mencionado, observamos nos prints do filme que as mulheres representadas, que devem ser aquelas tidas como exemplos de mulheres no ambiente de trabalho da Renault, usam muito pouca maquiagem e vestem roupas discretas, de cores neutras, que não chamam atenção.

O que podemos perceber, portanto, é que, apesar do filme em comemoração ao Dia da Mulher ter a intenção de empoderar as funcionárias do Grupo e provavelmente tê-lo feito, a peça de comunicação acaba caindo na

armadilha de reproduzir estigmas da representação da mulher forte e trabalhadora que tem traços masculinizados com o objetivo de se posicionar no ambiente corporativo.

Ainda que esta análise tenha se debruçado em poucas peças, ela nos mostra uma concepção de igualdade de gênero que, por vezes estão em desacordo com a essência deste tipo de discurso. Mas o que as mulheres que trabalham na Renault pensam efetivamente deste programa e de seus objetivos? Para verificar este outro ponto de vista, realizamos uma pesquisa com as funcionárias cujos resultados apresentamos no capítulo seguinte.

## 7. PESQUISA QUANTITATIVA COM FUNCIONÁRIAS DO GRUPO RENAULT

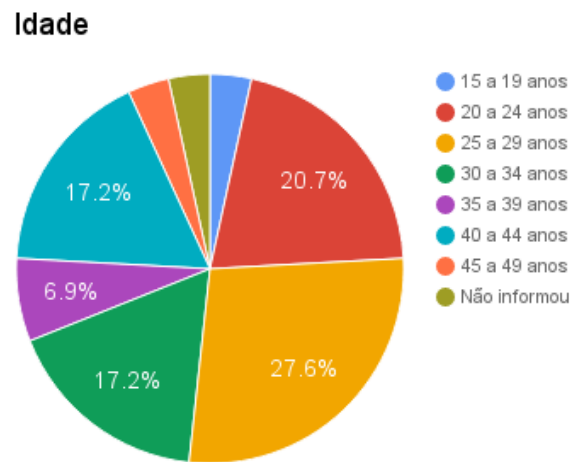
Conforme explicitado no capítulo 4, além da análise das peças do programa Women@Renault realizamos uma pesquisa quantitativa com amostra não-probabilística com as funcionárias da Renault do Brasil com o intuito de compreender melhor qual o seu entendimento e engajamento em relação ao programa. A pesquisa foi realizada utilizando a internet como plataforma principal de disseminação; o questionário foi elaborado com o recurso de formulários do Google Docs e o link para este formulário foi divulgado por meio do LinkedIn, site de rede social com foco na vida profissional de seus participantes.

O link para o formulário foi enviado para 94 mulheres de diversas áreas e obtivemos 29 respostas, alcançando um índice de 30,8% de retorno.

As primeiras perguntas eram mais gerais, a fim de entender qual o perfil do público que estava nos fornecendo informações.

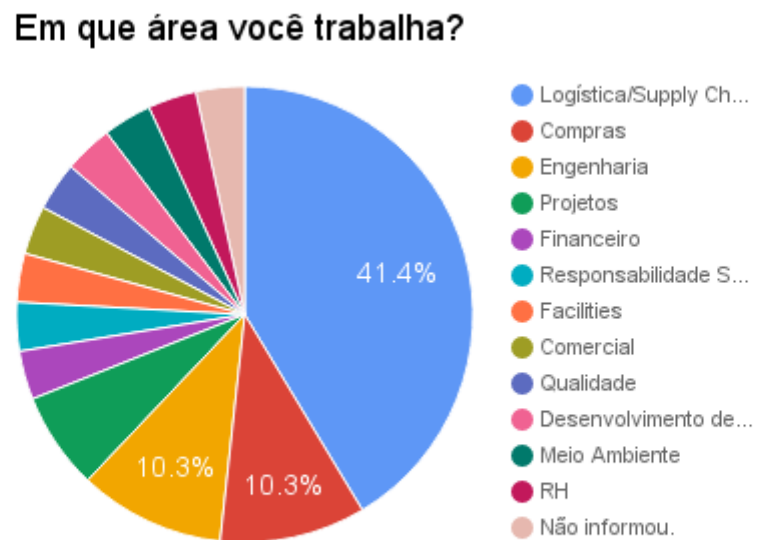
A maior parte das respondentes tem de 25 a 29 anos e atua na área de logística. Em seguida, temos o departamento de Compras e Engenharia, com três mulheres em cada área. Como não conseguimos entrar em contato com o mesmo número de mulheres em cada área, recebemos respostas proporcionais de acordo com os grupos mais presentes no LinkedIn e que, conseqüentemente, foram para quem mais enviamos as pesquisas. A nossa amostra era formada principalmente por mulheres das áreas de logística, engenharia e compras, que estão em peso na rede social profissional. De qualquer forma, esse dado é importante para termos em mente que a maioria das respostas foi dada por mulheres que trabalham em escritório e tem acesso a computador dentro da empresa, e que o resultado da pesquisa é referente ao perfil da nossa amostra, não ao perfil da organização.

GRÁFICO 1 – FAIXA ETÁRIA DAS ENTREVISTADAS



FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 2 - ÁREA EM QUE AS ENTREVISTADAS TRABALHAM

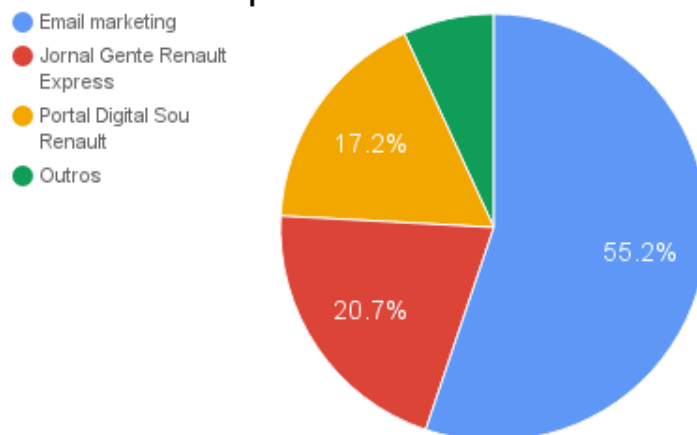


FONTE: A autora (2016)

Feita essa análise, o nosso próximo interesse era saber qual o canal de comunicação interna preferido das funcionárias para se manterem informadas sobre as novidades do grupo, já que, conforme visto anteriormente, são utilizados seis canais de comunicação, entre impressos e digitais. Mais da metade das mulheres que participaram da pesquisa disse que prefere se informar através do e-mail marketing. Visto que, devido ao nosso canal de divulgação da pesquisa, o foco do questionário foram as funcionárias que trabalham dentro do escritório da Renault e, portanto, têm acesso ao e-mail corporativo. Por meio deste resultado percebemos que o canal digital tem ganhado cada vez mais espaço na comunicação corporativa. Em contrapartida, o segundo canal de comunicação interna preferido das mulheres é o *Jornal Gente Renault Express* (20,7%), impresso semanalmente. Já o *Portal Digital Sou Renault* vem em terceiro lugar na pesquisa (17,2%). De acordo com a pesquisa, percebemos que os materiais analisados anteriormente, que divulgam ações do grupo Women@Renault, estão de acordo com a preferência das funcionárias, o que é importante pois aumenta o alcance dos comunicados.

GRÁFICO 3 - CANAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA PREFERIDO

**Qual seu canal de comunicação interna preferido para se manter informada sobre os assuntos da empresa?**



FONTE: A autora (2016)

## 7.1 O PROGRAMA WOMEN@RENAULT

Depois de entendermos o contexto das nossas entrevistadas, passamos para as perguntas que envolvem o programa Women@Renault e a igualdade de gênero no ambiente corporativo. A primeira delas foi “Você conhece o programa Mulheres@Renault ou Women@Renault?”. A resposta foi positiva: 51,7% das mulheres responderam que conheciam o programa e sabiam a sua missão e quais ações ele promove. 41,4% das mulheres responderam que, sim, conheciam o programa, mas não sabiam ao certo qual o objetivo ou quais ações já haviam sido realizadas. Por fim, apenas duas mulheres (6,9%) - das áreas de logística e qualidade de fabricação - responderam que nunca tinham ouvido falar do programa.

O resultado mostra que, pelo menos nas áreas que trabalham no escritório, o programa tem sido bem propagado.

A partir de então, a pesquisa foi dividida em duas: sete perguntas específicas para aquelas que conheciam o programa e suas ações, e quatro perguntas específicas para aquelas que conheciam o programa mas não suas ações, ou nunca tinham ouvido falar do Women@Renault.

Para as funcionárias que conheciam o programa e também as suas ações foi solicitado que citassem algumas ações realizadas pelo programa. Mesmo sendo uma pergunta aberta, todas as entrevistadas que participaram desta etapa da entrevista responderam a pergunta, o que mostra um interesse em participarem da pesquisa e em serem ouvidas. Das 15 entrevistadas, 12 destacaram palestras ou bate-papos como ações do grupo Women@Renault. Apenas duas respostas, de colaboradoras das áreas de logística e recursos humanos, citaram o estabelecimento de objetivos claros em relação ao aumento nas contratações de funcionárias como uma das ações do grupo. Esse resultado pode mostrar que as ações do grupo Women@Renault são vistas pelas colaboradoras como algo mais expositivo, que oferece palestras e fóruns, mas não pela ótica do aumento do número de mulheres na Renault que é, inclusive, parte da missão do programa.

A pergunta seguinte, ainda para as funcionárias que afirmaram conhecer bem o programa Women@Renault, foi “Qual das ações realizadas pelo programa tem mais potencial para ajudar a melhorar o seu desempenho e suas condições de trabalho na Renault?” que tinha o objetivo de compreender não só qual o conhecimento das funcionárias em relação às ações, mas qual a opinião delas sobre

a efetividade dessas ações. Novamente as mais citadas foram as palestras, mas outras duas mulheres, das áreas de logística e engenharia de processos, responderam que o que mais ajuda a melhorar os seus desempenhos dentro da Renault é o objetivo de aumentar o número de mulheres dentro da organização, especialmente na fábrica. Também foi citado, pela funcionária da área de logística que havia mencionado anteriormente o estabelecimento de metas para contratação de mulheres como uma das ações realizadas pelo programa, a importância da “valorização da mulher nos cargos de gestão” como um dos fatores que melhoravam as condições de trabalho para a funcionária. Por fim, uma resposta, da área de responsabilidade social do Instituto Renault, comentava que uma das principais ações era “a integração com outras áreas, principalmente com a presença de homens para que possa existir a troca”. Essa resposta nos mostra que as mulheres não só se sentem à vontade trabalhando em um ambiente híbrido, como tem esse desejo. Pode ser levantado, também, o seguinte questionamento: As trocas entre homens e mulheres no grupo Renault não são naturais, de forma que as funcionárias sentem a necessidade de que o Women@Renault promova essas discussões?

Em relação aos eventos promovidos pelo Women@Renault, apenas 13,3% das funcionárias, que não informaram em que área trabalham, conheciam o programa e sua missão mas nunca haviam participado dos eventos. Esse dado mostra um engajamento entre as colaboradoras que se prontificaram em responder o questionário, e que não só conhecem o programa, mas, gostam de participar das reuniões promovidas.

Perguntamos também, tanto para as colaboradoras que conheciam o programa, tanto para as que não conheciam ou não conheciam suas ações, qual a importância do tema igualdade de gênero dentro do ambiente corporativo, na visão delas. E a resposta foi unânime: 100% das entrevistadas responderam que acham fundamental que a organização tenha esse valor. Esse número tão expressivo nos mostra que a igualdade de gênero está em pauta não só em ambientes específicos como o acadêmico ou o político, mas que está dentro das casas e trabalhos dessas mulheres.

Outra questão levantada foi se as colaboradoras se sentem incentivadas a se candidatar para vagas de maior nível hierárquico que as posições atuais. Esse levantamento veio da divulgação do grupo Women@Renault como grande

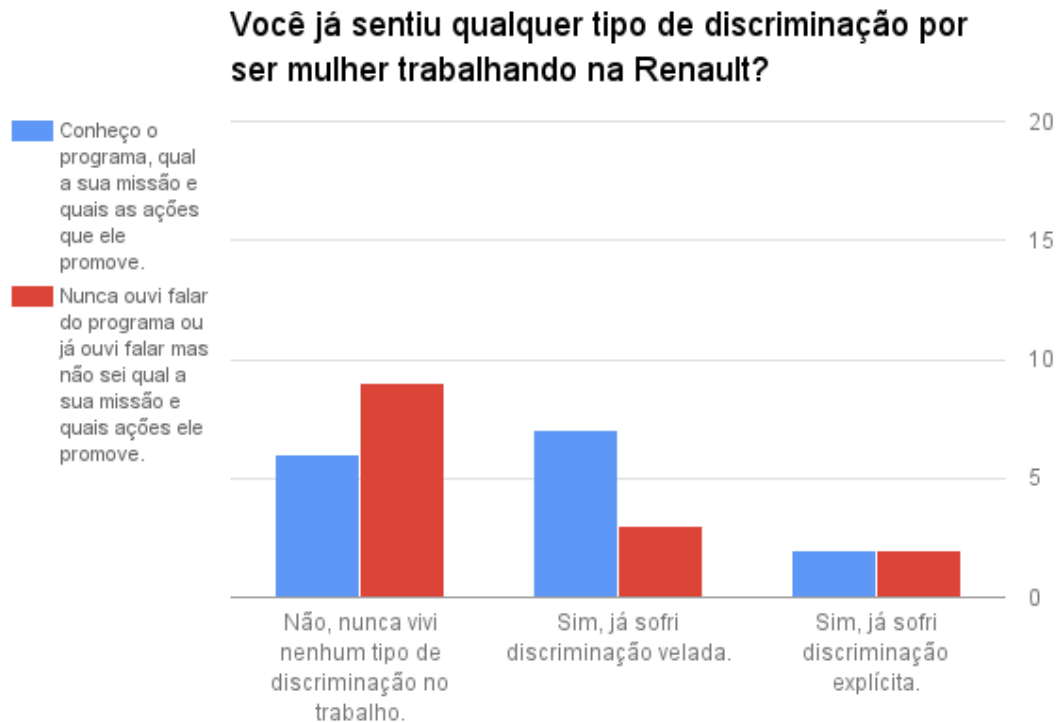
incentivador da ascensão das suas colaboradoras a níveis de gestão, tendo, inclusive, este como um de seus objetivos. Dentro dessa pergunta, tivemos dois panoramas: no grupo das mulheres que conheciam o programa e suas ações, 93,3% das colaboradoras disseram que sim, se sentiam encorajadas a se candidatar para vagas de maior nível, enquanto 6,7% - uma colaboradora na área de logística - respondeu que não se sentia incentivada; Já no grupo das mulheres que não conheciam o programa, ou conheciam pouco, 64,3% das mulheres se disseram incentivadas, enquanto 21,4% - colaboradoras das áreas de logística, compras e engenharia - disseram não ser incentivadas e 14,3% afirmaram estar felizes em suas posições atuais e não pretender passar para um nível hierárquico maior.

É interessante percebermos que aquelas que conhecem bem o programa, que participam dos encontros, se sentem incentivadas a se candidatar a cargos de gestão, enquanto as colaboradoras que desconhecem o Women@Renault ou não têm conhecimento das ações promovidas talvez, ao menos nesta amostra, não se sintam motivadas a se candidatar a vagas de um maior nível. Esses dados trazem os dois lados de uma moeda: o programa é efetivo no estímulo às mulheres em cargos de chefia, mas, ao mesmo tempo, o programa não alcança 100% das colaboradoras, como vimos em uma pequena amostra através da pesquisa, e esse grupo excluído não se sente incentivado na hora de se candidatar a cargos de maior nível hierárquico, o que pode dificultar a missão do programa de aumentar o número de mulheres em cargos de gestão dentro da Renault.

Outro ponto importante questionado dizia respeito ao dia a dia das funcionárias da Renault, e, não sobre o efeito do programa Women@Renault sobre as mulheres, mas sim sobre a cultura da organização como um todo, e sobre o poder das ações em mudar, também, a mentalidade dos homens. A pergunta, feita para as mulheres que conheciam o W@R e também para as funcionárias que não conheciam o programa ou suas ações, era a seguinte: "Você já sentiu qualquer tipo de discriminação por ser mulher trabalhando na Renault?". É importante destacar que na pesquisa deixamos claro que a discriminação pode estar presente em brincadeiras, piadinhas e em questões subjetivas como a forma de gestão. Conforme o gráfico 4, entre as mulheres que tinham bastante familiaridade com o programa, a maioria, 46,7% disse já ter sofrido discriminação velada. Já entre as colaboradoras que nunca ouviram falar do programa ou não conhecem as suas ações, a maioria afirmou nunca ter sofrido discriminação alguma na Renault

(64,3%). No entanto, no mesmo grupo, 20% das colaboradoras afirmaram também já terem sofrido discriminação velada.

GRÁFICO 4 - DISCRIMINAÇÃO NA RENAULT



FONTE: A autora (2016)

Percebemos, portanto, que a forma de discriminação mais presente no ambiente corporativo é a velada, expressa por meio de brincadeiras “sem maldade” e da forma de gestão que pode privilegiar os homens em detrimento das mulheres.

Destacamos que o número de mulheres, que conhecem o programa, que já sofreram discriminação seja 20% maior do que as que nunca sofreram. Esse número pode sugerir que o programa Women@Renault, apesar de ter um efeito positivo sobre as funcionárias, talvez não atinja a organização como um todo, pois a sensação de discriminação permanece, ao menos entre as funcionárias que responderam o questionário. As respondentes que disseram já ter sofrido discriminação, velada ou explícita, trabalham em áreas diversas como financeiro, logística/supplychain, comercial, desenvolvimento de fornecedores, projetos,

engenharia e, inclusive, RH, área que possui uma diretora mulher dentro da Renault e que é, também, a madrinha do programa Women@Renault no Brasil.

Sobre o número de mulheres que conhecem o programa e já se sentiram discriminadas ser maior do que o número daquelas que não o conhecem e já sentiram qualquer tipo de discriminação, podemos nos perguntar se a não participação dessas mulheres no grupo Women@Renault, ou até mesmo a falta de interesse em participar das ações promovidas pelo grupo, faz com que essas funcionárias não vejam problema em “brincadeiras” de tom machista que podem ser consideradas discriminatórias.

A última pergunta feita ao grupo das mulheres que conheciam o programa e os seus objetivos foi para que nos contassem um pouco mais sobre como era trabalhar na Renault. Em geral, as respostas foram positivas, citando um excelente ambiente de trabalho que motiva as mulheres. Porém, duas críticas específicas foram feitas: a primeira afirma que a ideia de se trabalhar em um ambiente que estimula as mulheres no ambiente de trabalho é ótima, mas ainda uma realidade distante dentro da Renault. A justificativa da funcionária, que trabalha na área de logística, que tem um homem como Head, é que as mulheres que se sentem mais beneficiadas pelo programa Women@Renault são àquelas que trabalham próximo das diretoras da empresa, apenas duas no total, e que isso acaba sendo desmotivador.

A segunda crítica dizia que, em geral, trabalhar na Renault é muito bom, mas uma minoria de homens, “menos instruídos” segundo a entrevistada, não respeitam as opiniões e tomadas de decisão das mulheres. A resposta veio de uma funcionária que trabalha na área de engenharia de processos e que, provavelmente, trabalha diretamente com os funcionários da linha de produção.

Destacamos, também, que as duas críticas foram feitas por colaboradoras que admitiram já ter sofrido discriminação velada na Renault, simplesmente por serem mulheres, e o fato de ambas terem respondido à questão aberta e falado sobre as dificuldades vivenciadas por serem mulheres trabalhando na Renault, mostra um desejo em falar e serem ouvidas.

A última questão, também aberta, feita para o grupo de mulheres que não conheciam o Women@Renault ou não conhecia as suas ações, foi: “O que você acha que Renault poderia fazer para melhorar as condições de trabalho de suas funcionárias mulheres?” Nessa etapa, tivemos respostas elaboradas e bem

específicas e diferentes entre si. Duas mulheres, da área de logística, responderam que a Renault já é um ambiente ótimo para as mulheres e que deve apenas continuar com esses programas. Quatro funcionárias fizeram críticas e sugestões específicas: A primeira colaboradora, também da área de logística, fez uma reclamação em relação à discriminação praticada por colaboradores do Brasil e de fora e a forma como a Renault lida com esses casos. Segundo a entrevistada, que afirmou já ter sofrido discriminação explícita dentro da empresa, mesmo que existam provas de que uma discriminação foi praticada dentro da organização, muitos casos acabam “passando”, o que indica uma tolerância do Grupo Renault a um ato que constrange não só as mulheres, mas qualquer funcionário envolvido. Segundo a colaboradora “Trabalhamos com muitas pessoas de fora do Brasil e muitos acham que mulheres brasileiras são todas iguais eles vêem na internet, mas esquecem que somos dignas de respeito e que estão em um local de trabalho.” A crítica feita pode apontar um problema cultural no ambiente de trabalho de um grupo que atua em diversos países e que, por isso, tem uma rotatividade grande de funcionários viajando para sedes em outros países.

Uma segunda colaboradora, da área de qualidade de fabricação e que não conhece o programa Women@Renault, sugere justamente que seja criado um programa para que seja disseminada uma cultura de respeito às mulheres para que as colaboradoras possam “andar livremente pela fábrica sem se sentir incomodada.” Mais uma vez, percebemos um incômodo das funcionárias em se movimentarem e atuarem dentro da fábrica.

A terceira sugestão feita por outra entrevistada diz respeito a um tema tratado anteriormente neste trabalho: as mães que trabalham e não têm onde deixar suas crianças. Em sua resposta a colaboradora, também da área de logística, assume que a Renault se preocupa com as suas funcionárias e promove ações a favor das mulheres,

Porém acho que poderia implementar uma creche dentro do complexo, exclusivo para filhos de funcionárias. Hoje vejo muita dificuldade das colaboradoras em achar um local para deixar seus filhos ao retornar de licença maternidade. (2016)

A partir dessa sugestão, podemos fazer uma relação com uma das peças de comunicação analisadas anteriormente que divulgava o Espaço Mãe, espaço destinado às colaboradoras mães onde elas podem retirar e armazenar o leite

materno que ameniza o problema da alimentação das crianças feita com o leite materno, mas não o fato de muitas mães não terem onde deixar seus filhos.

O último comentário feito por uma das entrevistadas foge bastante da linha das respostas anteriores, criticando o programa Women@Renault e as metas para aumento do número de funcionárias nas áreas de engenharia da empresa. A colaboradora, engenheira, sugere que a inclusão de mulheres na área não deveria ser obrigatória, mas natural, e que hoje existem contratações feitas onde se leva em consideração apenas o gênero, deixando de lado a capacitação técnica para a função. “Quando entrei em 2007, éramos poucas mulheres mas tratadas sempre da mesma maneira que nossos colegas homens. Hoje somos em maior número, mas com muito mais frescura e diferença de gênero.” diz a entrevistada. Destacamos que a resposta veio de uma entrevistada que afirmou não se sentir incentivada a se candidatar a cargos de maior nível hierárquico, mas também nunca ter sofrido nenhum tipo de discriminação dentro da Renault. A resposta traz uma visão oposta do programa, o lado de mulheres que não apoiam ações afirmativas de gênero e automaticamente criam uma resistência ao programa.

## 7.2 REFLEXÕES

Graças à pesquisa realizada pudemos descobrir que a maioria das funcionárias conhece o programa Women@Renault, ou ao menos já ouviu falar, o que mostra que a divulgação do programa e suas ações é eficaz. Também descobrimos que, segundo a amostra, 100% das mulheres acham o tema igualdade de gênero muito importante, inclusive dentro do ambiente corporativo, o que nos mostra que organizações que não discutem o tema já estão atrás no diálogo com as mulheres.

Com a pesquisa também tivemos acesso a um dado que merece ser destacado: metade das mulheres entrevistadas afirmou já ter sofrido discriminação, velada ou explícita, ligada ao gênero dentro do ambiente de trabalho da Renault. A informação sugere que, mesmo que o programa incentive e empodere as colaboradoras através de ações como palestras e workshops vistos anteriormente, no dia a dia fora dos eventos promovidos pelo grupo Women@Renault o ambiente pode não ser tão amigável a mulheres.

Percebemos também que, apesar de existir uma participação relevante das colaboradoras nos eventos do W@R, algumas ainda sentem falta de ações mais concretas ligadas diretamente à igualdade de gênero e ao respeito às mulheres, como a intolerância a casos de assédio por parte da Renault e um maior auxílio às funcionárias mães.

Por fim, vimos como um resultado implícito da pesquisa, através das respostas abertas com várias sugestões para o programa, a vontade das funcionárias em falar sobre o tema e em serem ouvidas. Talvez, essa possa ser a maior recomendação ao programa: escutem suas mulheres, elas têm muito a dizer.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ultimamente, os meios de comunicação têm trazido à tona algo que há tempos as trabalhadoras sabem na prática: no mundo inteiro, de forma geral, as mulheres recebem salários menores que os homens, mesmo exercendo a mesma função, e também são minoria nos cargos de chefia.

Conforme abordamos no trabalho, essa situação de disparidade tem raízes sociais e históricas, mas esse problema já é pauta nas entidades governamentais e no Brasil já contamos com políticas públicas em prol da igualdade de gênero, como o Plano Nacional de Políticas para Mulheres e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Além disso, mostramos que o tema tem ganhado cada vez mais atenção de organizações privadas, que têm estruturado programas para aumentar o número de colaboradoras dentro de suas empresas, inclusive em cargos de chefia. Segundo a nossa pesquisa, essa importância dada ao tema deve-se muito à influência da igualdade de gênero no cenário econômico já que, segundo relatórios analisados, a equidade gera mais produtividade e, conseqüentemente, um mundo mais desenvolvido.

A pesquisa que realizamos neste trabalho procurou investigar um caso específico deste tipo de iniciativa: o programa Women@Renault do Grupo Renault. O nosso intuito era verificar de que forma as estratégias de comunicação interna podem contribuir na promoção da igualdade de gênero nas organizações privadas. Para isso, analisamos peças de comunicação interna que divulgassem o programa e também realizamos uma pesquisa quantitativa com colaboradoras da Renault com o objetivo de mensurar o resultado do programa. Podemos destacar o papel fundamental das ferramentas on-line - LinkedIn e Google Formulários - na realização da pesquisa quantitativa. Graças à funcionalidade dessas plataformas digitais e às possibilidades de instantaneidade, tanto na divulgação quanto na tabulação da pesquisa, que elas oferecem, a pesquisa pôde ser realizada num curto espaço de tempo.

No início da pesquisa trabalhávamos com a hipótese de que a comunicação interna seria uma importante aliada do programa na promoção da igualdade de gênero dentro da Renault, possibilitando, inclusive, resultados mensuráveis. Porém, ao fim do trabalho percebemos, por meio da análise das peças e da pesquisa quantitativa, que o programa Women@Renault é efetivo no que diz respeito ao

aumento na contratação de mulheres, mas que ainda existem aspectos que devem ser melhorados na conscientização da importância da igualdade de gênero dentro da empresa, algo que deve ser feito pela comunicação interna.

Identificamos que o papel da comunicação interna no programa W@R, possui duas funções centrais: informar e conscientizar.

Com relação à informação, por ser uma multinacional com presença em vários países e somente no Brasil contar com mais de 5 mil funcionários, é importante que a Renault tenha uma comunicação interna estruturada, capaz de concentrar e divulgar todas as novas informações do interesse dos colaboradores. Especificamente no programa Women@Renault, a comunicação interna é essencial na divulgação das ações e resultados que o programa traz. Em suas diversas plataformas, acreditamos que a comunicação poderia atuar divulgando para os stakeholders notas pré e pós eventos que acontecerem dentro do programa, destacando áreas que estejam fazendo um bom trabalho na promoção da igualdade de gênero, e também divulgando se as metas estão sendo alcançadas.

Já que vimos, por meio da pesquisa quantitativa realizada, que a diferença entre as entrevistadas que conhecem o programa e suas ações e as que conhecem o programa mas não sabem quais ações ele promove é muito pequena, acreditamos que as ações do grupo W@R poderiam ganhar mais força em sua divulgação nos diversos canais de comunicação, impressos e digitais, sem distinção de área.

Com relação à conscientização, percebemos que a sensibilização das colaboradoras e colaboradores sobre a importância da igualdade de gênero no ambiente corporativo é feita, principalmente, por meio de organização de palestras e debates sobre o tema, que acontecem, geralmente, uma vez por mês. Acreditamos que seria interessante para o programa que a conscientização fosse feita, também, através dos canais de comunicação, com campanhas sobre o tema dirigidas ao público interno da organização. Apesar de a igualdade de gênero já ser discutida na Renault há 6 anos, o trabalho de conscientização acerca do tema deveria ser diário, já que a visão patriarcal é parte da cultura ocidental há séculos e qualquer mudança comportamental precisa de grandes incentivos. Percebemos a fragilidade da conscientização sobre a importância da igualdade de gênero dentro do ambiente organizacional por meio do resultado da análise das peças de comunicação e também da pesquisa quantitativa aplicada.

Durante a análise do discurso das peças de comunicação interna, levantamos algumas reflexões que podem mostrar certa incoerência entre os objetivos do programa e a forma como se comunica isto para as pessoas que trabalham na Renault. Apesar de uma das premissas do programa ser a valorização da mulher dentro da organização, percebemos em algumas peças uma linguagem generalista, que acaba por ignorar as mulheres, além do fato do enunciador quase sempre tratar a mulher como terceira pessoa, o que tira a voz das colaboradoras. Além da linguagem verbal, percebemos também uma repetição do estigma de que a mulher para estar no mercado de trabalho deve se masculinizar, principalmente através do vestuário, em um filme divulgado internamente em comemoração ao Dia da Mulher. Dessa forma, acreditamos que a conscientização do quadro funcional acerca da igualdade de gênero pode ser prejudicada por “detalhes” como o tipo de linguagem escolhida e a forma como se representa a mulher dentro da organização, que acabam por inferiorizar as mulheres em relação aos homens e rotular de que forma as mulheres no ambiente corporativo devem se comportar. Dessa forma, entendemos que a comunicação interna, cuja matéria – prima principal é a linguagem, utiliza um discurso que não promove a total igualdade de gênero.

Além da análise das peças, a pesquisa quantitativa trouxe dados relevantes sobre a importância de uma maior conscientização do público interno. Por exemplo, vimos que 48,3% das entrevistadas já haviam sofrido discriminação de gênero, velada ou explícita, dentro da Renault. É relevante observar que em uma organização que conta com um programa de igualdade de gênero estruturado e que, inclusive, já foi reconhecida e premiada por isso, tantas mulheres ainda se sintam acudadas e discriminadas pelo simples fato de serem mulheres. A pesquisa também trouxe críticas de colaboradoras que afirmavam que uma minoria dos funcionários ainda não respeitavam decisões feitas por colaboradoras ou que não se sentiam à vontade caminhando pela fábrica, devido ao desrespeito a essas mulheres. Essas informações indicam uma necessidade em trabalhar o engajamento dos funcionários em relação ao programa e à igualdade de gênero, buscando promover uma atmosfera de respeito mútuo entre homens e mulheres.

Também destacamos a importância do envolvimento dos gestores no programa, já que essas são pessoas chaves na disseminação de qualquer cultura ou valor dentro de uma empresa, por serem os exemplos para as suas equipes. Paula (2003, p.38) afirma que “um passo importante das áreas de comunicação é

dar suporte às lideranças internas [...] orientando-os sobre como lidar com demandas de informação dos funcionários no dia-a-dia [...]”. (2003, p.38). É essencial, porém, que o acompanhamento seja feito com gestores de todas as áreas, sem exceção, já que na pesquisa uma funcionária afirmou que as únicas mulheres dentro da Renault que se sentiam beneficiadas pelo programa eram aquelas que trabalhavam próximas a diretoras mulheres - apenas na área de RH e Vendas.

Outra consideração diz respeito a ações da Renault para funcionárias mães. Em nossa análise de discurso, analisamos um comunicado veiculado em e-mail marketing que divulgava o “Espaço Mãe”, voltado a mães que queiram retirar e armazenar o leite materno dentro da empresa. Além disso, em nossa pesquisa tivemos uma colaboradora que sugeria a criação de uma creche dentro da Renault em que as funcionárias pudessem deixar suas crianças, visto que muitas mães que voltam a trabalhar não encontram lugares apropriados para deixarem seus filhos. A sugestão mostra que a volta da licença maternidade é um dos momentos mais complicados na vida profissional de uma mulher, e acreditamos que é papel da organização apoiar essas funcionárias para que a transição seja o mais tranquila possível, realizando ações não somente de comunicação, mas ouvindo as colaboradoras, entendendo suas dificuldades e estruturando dinâmicas que possam minimizar esses problemas. Compreendemos que existe um investimento a ser feito, mas é importante ter em mente que, além da existência de responsabilidade social com as suas colaboradoras, a empresa que oferece ações de apoio à maternidade de suas funcionárias têm menos rotatividade, maior satisfação das colaboradoras e, conseqüentemente, resultados mais produtivos.

Outro ponto a ser levado em consideração é o engajamento das próprias mulheres em relação ao programa W@R. Uma das respostas do questionário aplicado trouxe um outro lado do programa: uma colaboradora que, apesar de achar a igualdade de gênero um tema importante, afirma que depois do Women@Renault as mulheres dentro da empresa começaram a ser tratadas com “muita frescura”. Entendemos, portanto, que é importante que o programa sensibilize, além dos homens que não se engajam no programa, as mulheres que vêem as ações como discriminatórias e as mostrem que as ações afirmativas são importantes para todas as colaboradoras, inclusive elas mesmas, para que se alcance a igualdade de gênero no ambiente corporativo.

Acreditamos que um dos maiores achados desta pesquisa foi perceber a relevância que o tema igualdade de gênero tem, hoje, no cenário corporativo. Com o trabalho conhecemos outras grandes empresas, além da Renault, que têm planos estruturados em prol da igualdade de gênero e acreditamos que qualquer iniciativa, mesmo que não esteja completamente redonda ainda, é válida e muito importante para o posicionamento das mulheres no mercado de trabalho. Além disso, através da pesquisa quantitativa, descobrimos que, dentro da nossa amostra, 100% das entrevistadas consideram o tema igualdade de gênero muito importante dentro do cenário corporativo e acreditam ser fundamental que a organização onde trabalham tenha esse valor. Esse resultado evidencia a importância de programas em prol da igualdade de gênero dentro das empresas, visto que este está se tornando um dos valores analisados pelas mulheres ao optar por um novo trabalho ou ao decidir se trilhará seu caminho profissional em determinada empresa ou não.

Outra reflexão levantada durante a pesquisa diz respeito à coerência entre a comunicação interna e a comunicação externa de uma organização. Em abril de 2016, durante a elaboração deste trabalho, a Renault veiculou um “anúncio-ensaio”<sup>18</sup> na revista Playboy, onde uma modelo nua se debruçava em uma picape Renault Duster Oroch, com o intuito de divulgar o carro da montadora. Com o título ambíguo “Sim, ela pode ser sua.”, o anúncio objetifica a mulher e vai de encontro com todo o discurso de valorização e empoderamento feminino divulgado dentro da organização. No primeiro capítulo do trabalho citamos Kunsch (2003) que afirma que é importante que as organizações tenham, em sua comunicação integrada, uma “unidade harmoniosa” já que os discursos internos e externos devem estar alinhados a um mesmo propósito para que façam sentido.

Por fim, acreditamos que o trabalho teve resultado relevante para a sociedade já que trata de um tema que já vem sendo muito discutido - a igualdade de gênero -, sob uma ótica diferente e importante para a nossa área - o papel da comunicação interna na promoção desse valor. Por se tratar de um estudo de caso a pesquisa saiu do mundo das teorias e analisou um programa real com resultados palpáveis e, por isso, pode servir de referência para outras empresas que queiram estruturar programas internos em prol da igualdade de gênero. Inclusive, durante a realização da pesquisa conversamos muito com a gerente de recursos humanos da

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://propmark.com.br/anunciantes/renault-coloca-carro-no-cenario-de-ensaio-sensual-da-playboy>>. Acesso em 21 nov. 2016.

Electrolux e responsável pela área de comunicação interna da empresa, Tania Maranhã, e vários insights surgiram de ambos os lados: nós entendemos melhor as dificuldades da área de comunicação dentro de uma multinacional; enquanto ela se interessou cada vez mais pelo tema da igualdade de gênero no ambiente corporativo e se sentiu incentivada a criar mais ações pró equidade dentro da empresa. Essa situação mostra o efeito multiplicador do trabalho, o que é muito satisfatório para nós, pessoalmente, já que desde o início buscamos trabalhar com um tema relevante, que fosse importante não só para nós, mas para a sociedade.

Nunca nos conformamos com a ideia de que ainda hoje as mulheres recebam salários menores do que os homens, mesmo realizando as mesmas funções, e por termos tão poucas representantes femininas nos altos níveis das empresas. O tema sempre nos tocou especialmente pelo nosso desejo de trabalhar em empresas multinacionais, mas a possibilidade de sofrer qualquer discriminação no ambiente de trabalho, apenas pelo fato de ser mulher, nos desanimava um pouco.

Nesse sentido o trabalho nos ajudou pessoal e profissionalmente, pois abriu nossos olhos para formas de discriminação que antes não percebíamos, como a problematização da linguagem generalista, mas também nos mostrou que, aos poucos, o cenário corporativo está se tornando mais receptivo às mulheres e que nós, como futuras comunicadoras, podemos desempenhar um papel importante nessa melhora, trabalhando para um mundo corporativo que respeite e entenda a importância das mulheres como força de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALAYÓN, Norberto. **Assistência ou assistencialismo: controle dos pobres ou erradicação da pobreza?** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- BAGGIO, Adriana Tulio. **Mulheres de saia na publicidade: regimes de interação e de sentido na construção e valoração de papéis sociais femininos.** Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BANCO MUNDIAL. **Igualdade de gênero e desenvolvimento.** Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- BANCO MUNDIAL. **Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice.** Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/2001/01/891686/engendering-development-through-gender-equality-rights-resources-voice>> Acesso em 03 de jun. 2016
- BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação Interna como Fator Estratégico nos Processos de Mudança.** São Paulo: USP. Editora Liberdade, 1996.
- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade.** 1 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CAMARGO, Ana Paula. **A mulher como protagonista na busca pela equidade de gêneros.** Curitiba, 24 de agosto de 2016. Informação verbal.
- CHINAN, Luiz. O conteúdo como pontapé inicial de uma nova estratégia. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2003. p. 41-49.
- CONFERP. **Resolução normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002.** Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/?p=407>>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- FARIAS, Marisa De Fátima Lomba De (Org); MENEGAT, Alzira Salete. **Relações de gênero: Dilemas e perspectivas.** Dourados: UFGD Editora, 2009.
- FOLHA DE S. PAULO. **Cresce número de mulheres chefes de família no Brasil.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/12/1714906-proporcao-de-familias-chefiadas-por-mulheres-chega-a-40-em-2014.shtml>>. Acesso em: 8 jun. 2016.
- FRANCO, Paki Venegas; CERVERA, Julia Pérez. **Manual para o uso não sexista da linguagem.** 1 ed. [S.L.]: PROTECA, 2006.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica.** 2 ed. São Caetano do Sul - SP: Yendis Editora, 2008. 1-51 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROUP RENAULT. **Drive the change 2015 annual report**. Disponível em: <[https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/04/renaut-ra2015-en\\_04.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/04/renaut-ra2015-en_04.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2016.

GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2 ed. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2011. 23-129 p.

GRUPO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES DA AÇÃO AFIRMATIVA. **Ações afirmativas**. Disponível em: <<http://gema.iesp.uerj.br/dados/o-que-sao-acoes-afirmativas.html>>. Acesso em 26 out. 2016.

IADB. **Estudo do bid encontra grandes defasagens salariais ligadas a etnia e gênero na américa latina**. Disponível em: <<http://www.iadb.org/pt/noticias/artigos/2009-10-12/estudo-do-bid-encontra-grandes-defasagens-salariais-ligadas-a-etnia-e-genero-na-america-latina,5678.html>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

IBGE. **Mulher no mercado de trabalho : perguntas e respostas**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/mulher\\_mercado\\_trabalho\\_perg\\_resp.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/mulher_mercado_trabalho_perg_resp.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2016.

ILO. **Women in business and management gaining momentum**. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2016.

INEP. **Resumo técnico: censo da educação superior 2013**. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohning. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Telma Cristiane Sasso De; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Katál**, Florianópolis, v. 10, p. 37-45, fev./abr. 2007.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análises de textos de comunicação**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

MORRISON, A. M. et al. **Breaking the glass ceiling**: can women reach the top of america's largest corporations? 2 ed. [S.L.]: Basic Books, 1994.

OBJETIVOS DO MILÊNIO. **Objetivos do milênio**. Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

OBSERVATÓRIO DE GÊNERO. **Comentários sobre o ranking de desigualdade de gênero elaborado pelo fórum econômico mundial, por José Eustáquio Diniz Alves**. Disponível em: <<http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/noticias/opiniao-comentarios-sobre-o-ranking-de-desigualdade-de-genero-elaborado-pelo-forum-economico-mundial/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

OIT. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. Disponível em: <[http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/igualdade\\_genero\\_262.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/igualdade_genero_262.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2016.

OIT. **Mulheres no trabalho: tendências 2016.** Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457096.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457096.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ONU MULHERES. **Itaipu reforça igualdade de gênero com adesão à campanha mundial #elesporelas.** Disponível em: <<<http://www.onumulheres.org.br/noticias/itaipu-reforca-igualdade-de-genero-com-adesao-a-campanha-mundial-elesporelas/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ONU MULHERES. **Sobre a onu mulheres.** Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

PAULA, Maria Aparecida de. Sintonia fina para construir sentido. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2003. p. 33-40.

PAZ, Augusto de Toledo; HELD, Maria Sílvia Barros de. O vestuário de trabalho feminino e a masculinização da mulher – Uma proposta de renovação. In: COLOQUIO DE MODA, 2010, **Anais.** São Paulo: USP

PRÊMIO WEP BRASIL. **Sobre equidade de gênero.** Disponível em: <<http://premiowepsbrasil.org/o-premio/sobre-equidade-de-genero-2/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

RENAULT GROUP. **The group renault history.** Disponível em: <<https://group.renault.com/en/passion-2/heritage/>>. Acesso em: 13 set. 2016.

RENAULT. **Nossos compromissos.** Disponível em: <<https://www.renault.com.br/universo-renault/renault-no-brasil/nossos-compromissos.html>>. Acesso em: 18 set. 2016.

RODRIGUES, C.; SANTOS, D. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, Brasil, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>> . Acesso em: 16 ago. 2016.

SAMPAIO, Darli de Fátima. **Relações de Gênero na indústria automotiva.** A problemática da divisão sexual do trabalho e da divisão essencializada da mulher. Um estudo de caso. Universidade Federal do Paraná, 2007, Curitiba.

SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. A herança patriarcal de dominação masculina em questão. In: XXVII Congreso de La Asociación Latinoamericana de Sociología. **VIII Jornadas de Sociología**, 2009, Buenos Aires

de la Universidad de Buenos Aires

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA MULHERES. **Plano nacional de políticas para mulheres. 2013-2015.** Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/publicacoes/pnpm-2013-2015-em-22ago13.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA MULHERES. **Programa pró-equidade de gênero e raça.** Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/publicacoes/pnpm-2013-2015-em-22ago13.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos De; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [S.L], n. 1, jul. 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

UOL. **Mulheres ainda são menos de 20% nas fábricas, e querem mais espaço**. Disponível em: <<http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2015/06/15/mulheres-ainda-sao-menos-de-20-nas-fabricas-e-querem-mais-espaco.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

VIMEO. **Renault do brasil | dia da mulher**. Disponível em: <<https://vimeo.com/178251021>>. Acesso em: 17 out. 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global gender gap report 2014**. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2014/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

## APÊNDICE 1 – ENTREVISTA MARCELA VIERKORN

Entrevista realizada por meio de chat no Facebook. As questões foram enviadas no dia 30 de agosto de 2016 às 20h45 e respondidas no dia 12 de setembro às 22h45.

### **Mariana: Qual sua posição na Renault?**

Marcela: Sou analista de comunicação, trabalho na comunicação interna.

### **Há quanto tempo trabalha lá?**

Três anos e meio.

### **Qual a sua relação com o programa Mulheres@Renault? Você está envolvida diretamente?**

Sou pilota de comunicação no Women@Renault.

### **Como surgiu o Mulheres@Renault? Como foi a implementação no Brasil?**

O Women@Renault é um grupo que surgiu como uma determinação mundial do grupo, sendo originado na sua matriz, na França. Ele foi criado porque dentro do nosso negócio a gente entende a importância da mulher, comercialmente falando, esquecendo as questões ideológicas. Isso porque 50% das decisões de compra são tomadas por mulheres. O objetivo do grupo, cruamente falando, é aumentar o número de mulheres dentro da organização. Em 2013 o cenário era de 10% de mulheres funcionárias. Em 2016, o número aumentou para 16%.

### **É um programa contínuo ou tem ações espaçadas?**

É um programa que envolve várias áreas. Foi uma demanda do presidente do grupo, que todas as áreas estivessem envolvidas. Todas as áreas têm uma missão, um objetivo, que é desdobrado via gestor, que é aumentar o número de mulheres dentro da empresa. Então eles engajaram várias áreas para isso e todas as direções têm uma representante. Entre as áreas, as pilotas se ajudam, realizam ações dentro do planejamento estratégico, para aumentar o número de mulheres, para chamar mais mulheres para trabalharem na Renault. E mais indiretamente, a gente cria discussões, palestras. Especialmente nas áreas de fabricação que por ser uma área

de metalurgia, siderurgia, acaba tendo menos mulheres. Esse é um direcionamento global para que a gente tenha em todas as plantas um aumento no número de mulheres.

**Qual o papel da comunicação interna? Quais ações? O que vocês fazem?**

As peças de comunicação interna são feitas pela área de comunicação mesmo. O papel da comunicação é direcionar a comunicação estratégica. Como pessoas de todas as áreas fazem parte do grupo, surgem ideias muito divergentes, então a comunicação comunica as ações que estão sendo feitas internamente através do jornal interno, da revista que vai para as famílias, sendo tentando colocar mulheres em eventos importantes como no Salão do Automóvel.

**Aconteceu alguma divulgação interna sobre a Renault ter aderido ao WEP's da ONU? Ou sobre ter ganhado o prêmio Wep's 2016?**

Sim, foi feita uma divulgação através do jornal interno.

**Quais são os canais de comunicação interna na Renault?**

Impresso: jornal semanal *Gente Renault Express* distribuído todas as sextas-feiras.

Revista bimestral que vai para a casa dos colaboradores *Gente Renault em família*.

Murais de comunicação, "ilhas de comunicação", um em cada refeitório (quatro).

Audiovisual: programa de TV quinzenal *Gente Renault na TV*.

Digital: Portal *Sou Renault* e email marketing. Kit desdobramento, utilizado para temas importantes serem divulgados principalmente para o pessoal que trabalha na fábrica, na linha de produção. É uma apresentação em Power Point que é apresentada pelo gestor para a sua equipe.

**Como é estruturada a área de comunicação/comunicação interna?**

Temos um diretor de comunicação e dentro da direção de comunicação temos a comunicação normal, a comunicação interna e a imprensa, digamos assim. A imprensa tem três assessores de imprensa e cada um tem um estagiário e tem alguns terceirizados que ajudam também.

Temos uma gerente de comunicação interna que gerencia toda a área que tem quatro analistas e cada um deles tem duas pessoas abaixo - terceiros ou estagiários.

A gente trabalha com muita agência. Temos uma agência de eventos, uma de criação, uma de conteúdo para os nossos canais internos, uma produtora de vídeo que faz o nosso programa de TV interno e uma agência digital que faz as campanhas digitais do nosso portal.

## APÊNDICE 2 – TEXTO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Olá, Debora! Tudo bem?

Eu sou a Mariana e estou me formando em Relações Públicas na UFPR. O tema do meu trabalho de conclusão de curso é a Igualdade de Gênero no ambiente corporativo, mais especificamente a comunicação do programa Mulheres@Renault.

Estou realizando uma pesquisa com as principais interessadas nesse programa: as funcionárias do Grupo Renault.

Você poderia responder a pesquisa, por favor? Não leva mais do que 5 minutos e todas as respostas são anônimas.

É só clicar nesse link: <https://goo.gl/forms/6KQ5f04NuAI0hkYs2>

Se puder repassar a pesquisa para suas colegas de trabalho, me ajudaria bastante! :)

Desde já, obrigada!

## APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS FUNCIONÁRIAS DA RENAULT DO BRASIL POR MEIO DO LINKEDIN

---

### Mulheres@Renault

---

Olá, tudo bem?

Eu sou a Mariana e estou me formando em Relações Públicas na UFPR. O tema do meu trabalho de conclusão de curso é a Igualdade de Gênero no ambiente corporativo, mais especificamente a comunicação do programa Mulheres@Renault. Estou realizando uma pesquisa com as principais interessadas nesse programa: as funcionárias do Grupo Renault. Você poderia responder a pesquisa, por favor? Não leva mais do que 5 minutos e todas as respostas são anônimas.

Desde já, obrigada!

---

---

### Idade

Texto de resposta curta

---

### Em que área da Renault você trabalha?

Texto de resposta curta

---

Qual seu canal de comunicação interna preferido para se manter informada sobre os assuntos da empresa? \*

- Email marketing
- Ilhas de comunicação (jornal mural)
- Jornal Gente Renault Express
- Revista Gente Renault em Família
- Portal Digital Sou Renault
- TV Corporativa
- Outro...

Você conhece o programa Mulheres@Renault ou Women@Renault? \*

- Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.
- Já ouvi falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.
- Nunca ouvi falar.

## Se você conhece o programa Mulheres@Renault:

Descrição (opcional)

Você poderia citar algumas ações realizadas pelo programa Mulheres@Renault? \*

Texto de resposta longa

Qual das ações realizadas pelo programa tem mais potencial para ajudar a melhorar o seu desempenho e suas condições de trabalho na Renault? \*

Texto de resposta longa

Você participa dos eventos promovidos pelo grupo Mulheres@Renault? \*

- Sim, já participei de mais de três eventos.
- Participei poucas vezes, uma ou duas.
- Nunca participei dos eventos.

Para você, qual a importância do tema igualdade de gênero dentro do ambiente corporativo? \*

- Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.
- Indiferente. Acho o tema importante mas não faz diferença no meu dia a dia.
- Não me interessa pelo tema. Acho que não é um problema que devesse ser tratado no ambiente corporativo

Você se sente incentivada a se candidatar para vagas de maior nível hierárquico que a sua posição atual? \*

- Sim.
- Não
- Estou feliz na minha posição atual e não pretendo passar para um nível hierárquico maior.

Você já sentiu qualquer tipo de discriminação por ser mulher trabalhando na Renault? (A discriminação pode estar presente em brincadeiras, piadinhas, e em questões subjetivas como a forma de gestão.) \*

- Sim, já sofri discriminação explícita.
- Sim, já sofri discriminação velada.
- Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.

Quer nos falar algo mais sobre como é, para uma mulher trabalhar na Renault?

Texto de resposta longa

Se você nunca ouviu falar do programa Mulheres@Renault ou não sabe ao certo quais suas ações:

Descrição (opcional)

Para você, qual a importância do tema igualdade de gênero dentro do ambiente corporativo? \*

- Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.
- Indiferente. Acho o tema importante mas não faz diferença no meu dia a dia.
- Não me interessa pelo tema. Acho que não é um problema que devesse ser tratado no ambiente corporativo

Você se sente incentivada a se candidatar para vagas de maior nível hierárquico que a sua posição atual? \*

- Sim
- Não
- Estou feliz na minha posição atual e não pretendo passar para um nível hierárquico maior.

Você já sentiu qualquer tipo de discriminação por ser mulher trabalhando na Renault? (A discriminação pode estar presente em brincadeiras, piadinhas, e em questões subjetivas como a forma de gestão.) \*

- Sim, já sofri discriminação explícita.
- Sim, já sofri discriminação velada.
- Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.

O que você acha que Renault poderia fazer para melhorar as condições de trabalho de suas funcionárias mulheres?

Texto de resposta longa

---

## APÊNDICE 4 – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Idade	Em que área da Renault você trabalha?	Qual seu canal de comunicação interna preferido para se manter informado sobre os assuntos da empresa?	Você conhece o programa Mulheres@Renault ou Women@Renault?	Para você, qual a importância do tema igualdade de gênero dentro do ambiente corporativo?	Você se sente incentivada a se candidatar para vagas de maior nível hierárquico que a sua posição atual?	Você já sentiu qualquer tipo de discriminação por ser mulher trabalhando na Renault?	O que você acha que Renault poderia fazer para melhorar as condições de trabalho de suas funcionárias mulheres?
22	Supply	Email marketing	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	
24	Logística	Jornal Genere Renault Express	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Continuar com esses programas
24	Supply chain Brasil	LinkedIn	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Estou relta na minha posição atual e não pretendo passar para um nível hierárquico maior.	Sim, já sofri discriminação velada.	
25	Compras	Email marketing	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Sim, já sofri discriminação explícita.	
25	Supply Chain America-Logística	Jornal Genere Renault Express	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Na
26	Compras	Email marketing	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Não	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	
27	Projetos - motores	Email marketing	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Sim, já sofri discriminação velada.	
30	Compras	Portal Digital Sou Renault	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Sim, já sofri discriminação velada.	Trabalhar com os gestores o tema
32	Engenharia Processo	Email marketing	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Não	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	A Renault incentiva a contratação de mulheres na engenharia. Mas acho que a inclusão de mulheres nessa área não deveria ser obrigatória, e sim natural. Hoje temos caso de contratação feminina somente pelo gênero e não capacidade técnica para a função, o que continua a criar diferença entre os gêneros. Quando entrei em 2007, éramos poucas mulheres mas tratadas sempre da mesma maneira que nossos colegas homens. Hoje somos em maior número, mas com muito mais frescura e diferença de gênero.
36	Engenharia embalagem	Jornal Genere Renault Express	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Acho que a Renault tem bastante preocupação com as funcionárias e promove bastante ações em favor as mulheres. Porém, acho que poderia implementar uma rede dentro do complexo, exclusão para filhos de funcionárias. Híjivo muita dificuldade das colaboradoras em achar um local para deixar seus bebês.
42	Supply Chain	Portal Digital Sou Renault	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Estou relta na minha posição atual e não pretendo passar para um nível hierárquico maior.	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Ser menos tolerante com pessoas que possuem discriminação de qualquer natureza. Para colaboradoras do Brasil ou de fora. Mesmo com provas de discriminação, não aplicam punição adequada, fazendo com que alguns casos "passem". Trabalhamos com muitas pessoas de fora do Brasil e muitas acham que mulheres brasileiras são todas iguais elas vêm na internet, mas esquecem que
27 anos	Logística	Email marketing	Usou falar mas não sei ao certo qual o objetivo do programa ou quais ações já foram realizadas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Sim, já sofri discriminação explícita.	
19	Qualidade de Fabricação	Jornal Genere Renault Express	Nunca ouvi falar.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Terar disseminar uma cultura interna de respeito às mulheres, através de programas, frases ou outras formas, fazendo com que qualquer mulher possa andar livremente pelas áreas sem se sentir incomodada.
34	Logística	Portal Digital Sou Renault	Nunca ouvi falar.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Não	Não, nunca vi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	não sei

21	Mbio ambiente	Qual seu canal de comunicação interna preferido para se manter informada sobre os assuntos da Renault?	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	algumas ações realizadas pelo programa Mulheres@Renault? Mulheres@Renault? Mulheres@Renault?	Work shops	Participei poucas vezes, uma ou duas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	É muito bom saber que mulheres ocupam cargos de direção, gestão, etc. Serve de incentivo.
22	Supply Chain Americas	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Participei poucas vezes, uma ou duas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Não	Sim, já sofri discriminação	Sim, já sofri discriminação	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Sim, que a ideia de trabalhar no ambiente em que impulsionam as mulheres entrar no mercado de trabalho é muito legal, mas ainda é uma realidade distante para nós, uma vez que as mulheres que mais são oportunizadas e se sentem dentro do programa realmente, são as quais trabalham próximas as direções mulheres (foje são duas no total), e isso acaba não sendo motivador.
23	Financeiro	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	A divulgação do tema igualdade de gênero	Sim, já participei de mais de três eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Sim.	Sim, já sofri discriminação	
26	Engenharia de processos	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	As palestras, rodadas de conversas sobre troca de experiências...	Participei poucas vezes, uma ou duas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Sim.	Sim, já sofri discriminação	De forma geral é muito bom. Grande parte dos homens respeitam tanto nossas opiniões e tomadas de decisões, como o fato de sermos mulheres. Mas ainda tem pessoas com menos instigação dentro que não emergem isso. Mas é minoria.
29	Supply Chain	Journal Genre Renault Express	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Fóruns específicos com mulheres experientes e homens importantes.	Participei poucas vezes, uma ou duas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	É desafiador, pois assim como no mercado em geral, não só na Renault somos cobradas e observadas tanto quanto um homem e. Não vejo hoje uma distinção nos desafios de um homem ou de uma mulher no mercado de trabalho. Garbia prestigio quem se desenvolve e busca desenvolvimento independentemente do genero.
29	Logística	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Palestras, estabelecimento de métricas de colaboradores femininas	Participei poucas vezes, uma ou duas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	
31	Instituto Renault: responsabilidade social	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Palestras motivacionais, bate papo com grupo de mulheres de outras empresas, etc...	Sim, já participei de mais de três eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Me sinto valorizada, vejo que a Renault está olhando para as mulheres e preparando para cargos de gestão.
34	Desenvolvimento de fornecedores	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Informações sobre evolução das mulheres	Nunca participei dos eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Temos um excelente ambiente de trabalho, me sinto parte da equipe
36	comercial	Journal Genre Renault Express	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Palestras	Participei poucas vezes, uma ou duas.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Sim.	Sim, já sofri discriminação	
41	RH	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Palestras, contratações de engenheiras e mentoring	Mentoring	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Sim.	Sim, já sofri discriminação	Libertador!
42	Facilities	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Palestras voltadas para as mulheres	As palestras sobre carreira	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Uma grande satisfação e reconhecimento de gênero

Idade	Em que área da Renault você trabalha?	Qual seu canal de comunicação interna preferido para se manter informada sobre os assuntos da	Você conhece o programa Mulheres@Renault ou Women@Renault?	Você poderia citar algumas ações realizadas pelo programa Mulheres@Renault?	Qual das ações realizadas pelo programa tem mais potencial para ajudar a melhorar o	Você participa dos eventos promovidos pelo grupo Mulheres@Renault?	Para você, qual a importância do tema igualdade de gênero dentro do ambiente corporativo?	Você se sente incentivada a se candidatar para vagas de maior nível hierárquico que a sua posição atual?	Você já sentiu qualquer tipo de discriminação por ser mulher trabalhando na Renault?	Quer nos falar algo mais sobre como é, para uma mulher trabalhar na Renault?
42	Supply	Portal Digital Sou Renault	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Workshop com convidados	Não sei responder	Sim, já participei de mais de três eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação explícita.	Não
42	Projetos	Email marketing	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Bate papos sobre carreira / saúde	Encontros para networking	Sim, já participei de mais de três eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação explícita.	
47	Logística	Portal Digital Sou Renault	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Palestras, formação mecânica básica	Palestras	Sim, já participei de mais de três eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Não, nunca vivi nenhum tipo de discriminação no trabalho.	Ter oportunidade de desenvolvimento
		Newsletter FH, comunicação interna	Sim, tenho conhecimento do que é o programa, qual a sua missão e quais ações ele promove.	Incentivar as mulheres da corporação a se desenvolvem e a não se intimidarem por ser mulher	Bate papo com a diretora de It, Ana Canaigo	Nunca participei dos eventos.	Muito importante. Acho fundamental que a organização tenha este valor.	Sim.	Sim, já sofri discriminação velada.	Por trabalhar muito próximo a diretora, sua presença e sua garrá motivá a as mulheres da corporação a seguirem, seus passos. Já que mesma incentivá as suas colaboradoras