

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

RENATA KAROLINE KEHL

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES: UMA ANÁLISE SOBRE  
OS SENTIDOS DE MULHER MATERIALIZADOS PELA REVISTA EXAME.**

PORTO ALEGRE

2022

RENATA KAROLINE KEHL

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES: UMA ANÁLISE SOBRE  
OS SENTIDOS DE MULHER MATERIALIZADOS PELA REVISTA EXAME.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Comunicação  
Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera.

PORTO ALEGRE

2022

### CIP - Catalogação na Publicação

Kehl, Renata Karoline  
Comunicação Organizacional e Diversidades: Uma  
análise sobre os sentidos de mulher materializados  
pela Revista Exame / Renata Karoline Kehl. -- 2022.  
100 f.  
Orientador: Rudimar Baldissera.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações  
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Comunicação Organizacional. 2. Diversidade. 3.  
Sentidos de Mulher. 4. Cultura Organizacional. 5.  
Revista Exame. I. Baldissera, Rudimar, orient. II.  
Título.

RENATA KAROLINE KEHL

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES: UMA ANÁLISE SOBRE  
OS SENTIDOS DE MULHER MATERIALIZADOS PELA REVISTA EXAME.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Comunicação  
Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em: 06 de outubro de 2022.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Avancini Alves – UFRGS

Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Hastenpflug Wottrich Cougo – UFRGS

Examinadora

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS

Orientador

“----- estou procurando, estou procurando. Estou tentando entender”

**Clarice Lispector**

## AGRADECIMENTOS

A caminhada pela academia, assim como pela vida, é atravessada por vivências e relacionamentos estabelecidos ao longo do caminho. Por isso, ficam aqui meus agradecimentos as pessoas e a instituição que marcaram minha trajetória na Universidade.

Ao meu orientador Rudimar Baldissera, com quem dialogar é sempre um aprendizado, agradeço a dedicação, a generosidade e a paciência, bem como a todo apoio, confiança e amizade que dele recebi ao longo dessa caminhada. Além disso, agradeço as suas orientações e o seu acompanhamento nos meus primeiros passos no universo da pesquisa e da ciência. Aproveito para estender o agradecimento aos colegas do Grupo de Pesquisa de Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS) pelo acolhimento e parceria que me oferecem desde o momento que ingressei no grupo. Refletir com esses/as dedicados/as pesquisadores/as e professores/as é uma oportunidade sem igual. É um orgulho fazer parte.

Às professoras Denise Avancini e Laura Wottrich, que também fazem parte dessa caminhada, agradeço as contribuições e olhar cuidadoso sobre a minha monografia. A elas e as/aos minhas/meus demais professoras/es na Fabico, agradeço o comprometimento e a atenção com que realizam seu trabalho.

À minha mãe, meu pai e meu irmão, que são minha base, agradeço por me apoiarem não apenas durante a construção da monografia, bem como por toda a jornada da graduação, mas também por estarem ao meu lado toda a vida. Sem o amor, o suporte e o incentivo deles eu não teria chegado à metade do caminho.

Às minhas amigas e aos meus amigos, que são a melhor torcida que qualquer pessoa poderia ter, agradeço por todos os risos e abraços. Ter essas/es queridas/os/es ao meu lado tornou o caminho mais leve. Cada energia positiva, oração e mensagem de incentivo que deles recebi me ajudou a seguir em frente.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tornou possível o sonho da graduação, agradeço o ensino qualificado e a formação acadêmica cidadã. Ocupar esse espaço foi um privilégio e uma honra. Que suas portas estejam e permaneçam abertas a comunidade! Viva a universidade pública e gratuita!

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão buscou analisar a comunicação organizacional da Revista Exame, com o objetivo de entender os sentidos de mulher materializados nas matérias com a temática da diversidade publicadas pela revista. Nessa perspectiva, os capítulos teóricos versam sobre (1) as noções de identidade, diferença e diversidades (HALL, 2006; 2013; SILVA, 2013), a história e os debates dos movimentos feministas (PINTO, 2010; LOURO, 1997), a presença e a participação das mulheres nas organizações (MOTTA, 2005); e, (2) as noções de organizações (BALDISSERA; VINHOLA, 2020), de cultura organizacional (SCHEIN, 2020) e de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009, 2012). O estudo foi realizado a partir dos procedimentos metodológicos da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), pela técnica qualitativa de análise temática, com os quais analisamos 115 sequências de texto, extraídas de 15 matérias, que versavam sobre diversidades, de edições publicadas entre janeiro e dezembro de 2019. A partir análise realizada e à luz do referencial teórico, foi possível concluir que a Revista Exame materializa sete de sentidos de mulher: cerceada, emocional, amparada, aprendiz, guerreira, vantajosa, exemplar. Além disso, inferimos que a mulher exemplar é indicada como o modelo de mulher na comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; diversidade; sentidos de mulher; cultura organizacional; Revista Exame.

## ABSTRACT

The present conclusion work sought to analyze the organizational communication of Exame Magazine, with the objective of understanding the meanings of women materialized in the articles with the theme of diversity published by the magazine. In this perspective, the theoretical chapters deal with (1) the notions of identity, difference and diversities (HALL, 2006; 2013; SILVA, 2013), the history and discussions of feminist movements (PINTO, 2010; LOURO, 1997), the presence and participation of women in organizations (MOTTA, 2005); and (2) the notions of organizations (BALDISSERA; VINHOLA, 2020), organizational culture (SCHEIN, 2020) and organizational communication (BALDISSERA, 2009, 2012). The study was carried out based on the methodological procedures of Content Analysis (BARDIN, 1977), using the qualitative technique of thematic analysis, with which we analyzed 115 text sequences, extracted from 15 articles, which dealt with diversities, from editions published between January and December 2019. Based on the analysis carried out and in the light of the theoretical framework, it was possible to conclude that Exame Magazine materializes seven of women's senses: curtailed, emotional, supported, apprentice, warrior, advantageous, exemplary. In addition, we infer that the exemplary woman is indicated as the model of a woman in organizational communication.

**Keywords:** organizational communication; diversity; notions of women; organizational culture; Exame Magazine.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Árvore da análise de similitude .....	57
<b>Figura 2</b> – Linha narrativa e relacional das categorias de sentidos de mulher .....	69

## LISTA DE TABELAS

<b>Quadro A</b> - Lista de matérias da Revista Exame 2019 que compõe o corpus da pesquisa.....	54
<b>Quadro B</b> - Categorias de análise.....	56
<b>Quadro C</b> - Ocorrências dos sentidos de mulher.....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 DIVERSIDADE E MULHERES: AS MARCAS DE DIFERENÇA E A CONSTRUÇÃO DAS MULHERES.....</b>	<b>14</b>
2.1 Identidade, identificações e diversidades.....	14
2.2 Feminismo: a história dos movimentos sociais e políticos das mulheres.....	19
2.3 Mulheres nas organizações.....	27
<b>3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES.....</b>	<b>33</b>
3.1 Sobre cultura e organizações.....	33
3.2 Comunicação no âmbito das organizações.....	41
3.3 Comunicação organizacional para a diversidade.....	46
<b>4 SENTIDOS SOBRE A PRESENÇA E A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES, COMO DIVERSIDADES, INSTITUÍDOS NA REVISTA EXAME.....</b>	<b>51</b>
4.1 Sobre a Revista Exame.....	51
4.2 Procedimentos metodológicos.....	52
4.3 Análise das matérias da Revista Exame.....	56
4.4 Discussão dos resultados: A construção dos sentidos de mulher nas matérias da Revista Exame.....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A – QUADRO DE ANÁLISE.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As discussões acerca da equidade de gênero avançaram muito ao longo do último século no Brasil e no Mundo, abrangendo vários aspectos da vida das pessoas. Desse modo, essas discussões passaram também ao espaço organizacionais, que fizeram surgir novas questões e levaram ao desenvolvimento de pesquisas, movimentos e organizações que procuram tensionar as configurações sociais, instigar o empoderamento das mulheres e intensificar a busca por direitos básicos. Além de uma questão ética, a igualdade de gênero passou a ser fator econômico.

Assim os movimentos sociais ganharam força e visibilidade ao longo das últimas décadas, de modo que suas mobilizações geraram o desenvolvimento de políticas públicas, que por sua vez acarretaram mudanças estruturais, de processos e de rotinas nas organizações, levantando o debate sobre identidade, diferença e diversidade para o âmbito organizacional. Ademais, essa realidade se complexifica quando passamos a observar as nuances étnicas, sexuais, etárias, religiosas, de classes e de deficiências.

A temática do presente trabalho surge a partir do interesse em relação aos questionamentos e debates levantados sobre as desigualdades e os padrões estabelecidos para mulheres e homens. Pelo viés social, busca-se contribuir para a discussão da igualdade de gênero nas organizações, uma vez que são agentes de influência e mudança social. Como futura profissional de comunicação, a autora pretende entender como os discursos das produções comunicacionais, referentes a temáticas sociais, são abordados nas organizações, bem como impulsionar a sua capacidade de observar criticamente a questão na comunicação organizacional.

Segundo França, “A especificidade [do **objeto da comunicação**] vem do olhar, ou do viés, que permite vê-las e analisá-las enquanto comunicação, isto é, na sua natureza comunicativa” (FRANÇA, 2001, p. 6). Nessa perspectiva, neste trabalho olhamos para comunicação no contexto das organizações, a partir da lente da organização comunicada (BALDISSERA, 2009), ou seja, a partir de falas autorizadas e produzidas no âmbito das organizações, que possuem certo controle sobre as condições de produção do discurso da organização e o conteúdo veiculado e, por isso mesmo, manifestam os interesses, valores, ideologias, crenças, assumidas pela organização. Desse modo, nosso objeto é a Revista Exame, um importante e reconhecida publicação sobre negócios e empreendedorismo, que tem como público leitor gestores, líderes, empresários, investidores e empreendedores, com forte potencial de impactar na comunicação e na cultura das organizações.

Desse modo, este trabalho pretende responder ao seguinte **problema de pesquisa**: Que sentidos de mulher são veiculados pela Revista Exame, uma revista que se dedica a temáticas de gestão e negócios, quando aborda a questão da diversidade?

**Objetivo geral:** Entender os sentidos de mulher materializados em matérias sobre diversidade publicadas na Revista Exame.

**Objetivos específicos:**

- a) Verificar os argumentos utilizados para a construção de sentidos sobre a presença e participação de mulheres nas organizações;
- b) Verificar as estratégias de comunicação utilizadas na construção dos argumentos pela Revista Exame;
- c) Evidenciar os sentidos de mulheres ofertados pela Revista Exame;
- d) Discutir sobre as noções de mulheres, enquanto diversidade e diferença nas organizações, e suas articulações/implicações com/na comunicação organizacional.

Assim sendo, para responder as perguntas e atender aos objetivos específicos optamos pela realização da análise do corpus de pesquisa por meio da técnica Análise Temática de Conteúdo, a partir de Bardin (1997). O corpus de pesquisa compreende 15 matérias de edições da Revista Exame publicadas entre janeiro e dezembro de 2019. Esse trabalho de conclusão está relacionado a pesquisa “Comunicação Organizacional e Diversidade: sentidos ofertados pela Revista Exame”, desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) <sup>1</sup>.

Esse trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo: o primeiro capítulo a introdução; o segundo e o terceiro capítulos os referenciais teóricos; o quarto capítulo, a apresentação da etapa metodológica e as análises; e o quinto e último capítulo, as considerações finais do trabalho. Desse modo, a fim de atender aos objetivos desse trabalho, no segundo capítulo, discorreremos sobre identidade e diferença a partir de Hall (2006, 2013) e Silva (2013), e sobre diversidades com os aportes de Silva (2013) e Ribeiro (2008), assim como suas presenças e participações nas organizações, a partir dos estudos de Fleury (2000), Toth (2010), Alves e Galeão-Silva (2004), Saraiva e Irigaray (2009). Posteriormente, apresentamos aspectos da história dos movimentos feministas com os aportes de Pinto (2010) e Perez e Ricoldi (2019), e dos debates sobre as definições de “mulher” e do “feminino” a partir de Louro (1997), Butler

---

<sup>1</sup> A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

(2019a, 2019b) e Bourdieu (2020), bem como das nuances interseccionais com a partir de Crenshaw (2000), Akotirene (2020) e Carneiro (2019). Por fim, fechamos o capítulo versando sobre a presença e a participação das mulheres nas organizações e no mercado do trabalho a partir de Abramo (2000), Motta (2005) Hirata e Kergoat (2007).

No terceiro capítulo, discorremos sobre a comunicação no âmbito das organizações e as implicações das diversidades nesse contexto. Assim, partimos dos conceitos de cultura a partir de Geertz (1989) e Thompson (1995), de organizações com os aportes de Uribe (2007) e Baldissera e Vinhola (2020), e de cultura organizacional a partir de Schein, 2020, assim como o papel das lideranças nesse contexto. Na sequência apresentamos o conceito de comunicação com os aportes de França (2001), Braga (2011) e Baldissera (2012), e aprofundamos as questões de comunicação organizacional a partir de Baldissera (2009; 2012), Weber (2009), Oliveira (2009) e Oliveira e Paula (2011). Por fim, ainda discutimos a presença das diversidades, da diferença, nas organizações e como isso se manifesta na sua comunicação a partir dos estudos de Carrera (2020).

No quarto capítulo, apresentamos a Revista Exame, objeto empírico deste trabalho, e discorremos sobre os procedimentos metodológicos e os critérios de seleção, organização e delimitação estabelecidos para a realização da análise do material empírico. Posteriormente, apresentamos as análises e inferências sobre os sentidos de mulher ofertados pela Revista Exame em matérias sobre diversidade. Por fim, no quinto e último capítulo apresentamos as considerações, no qual realizamos alguns últimos apontamentos e possíveis encaminhamentos a partir desse trabalho.

## 2 DIVERSIDADE E MULHERES: AS MARCAS DE DIFERENÇA E A CONSTRUÇÃO DAS MULHERES

Neste capítulo, discorreremos sobre identidade e diferença (HALL, 2006; 2013; SILVA, 2013) que fornecem as bases para discussão sobre a noção de diversidades (SILVA, 2013; RIBEIRO 2008), assim como suas presenças e participações nas organizações (FLEURY, 2000; TOTH, 2010; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Essas noções servem de base para entendermos as mulheres como construção social e como diversidade, de modo que, em continuidade, de modo sucinto, apresentamos aspectos da história dos movimentos feministas (PINTO, 2010; PEREZ; RICOLDI, 2019) e dos debates sobre as definições de “mulher” e do “feminino” (LOURO, 1997; BUTLER, 2019a, 2019b; BOURDIEU, 2020), bem como das nuances interseccionais (CRENSHAW, 2000; AKOTIRENE, 2020; CARNEIRO, 2019). Por fim, fechamos o capítulo versando sobre a presença e a participação das mulheres nas organizações e no mercado do trabalho (ABRAMO, 2000; MOTTA, 2005; HIRATA; KERGOAT, 2007).

### 2.1 Identidade, identificações e diversidades

Só disponho de toda a minha energia concentrada quando integro todas as partes de quem eu sou, abertamente, permitindo que a força de determinadas fontes de minha vida flua livremente através de meus diferentes eus, sem as restrições de uma definição imposta de fora. Só então posso colocar a mim mesma e às minhas energias como um todo a serviço das lutas que abraço como parte da minha vida (LORDE, 2019, p. 145 – 146).

A pensadora Audre Lorde ilustra nesse fragmento alguns dos conceitos que serão aqui abordados, como o entendimento do sujeito pós-moderno como um sujeito de identidades fragmentadas (HALL, 2006; 2013); o entendimento das noções de identidade e diferença como bases das discussões de diversidade (SILVA, 2013), e o reconhecimento, a representação e a redistribuição como direitos a serem reivindicados (FRASER, 2019). Mulher, negra, lésbica, socialista, caribenha-americana, filha de imigrantes, ativista pelos direitos humanos, Lorde foi uma representante dos sujeitos que constantemente são colocados na posição de “outro”, apontados como desviantes e inferiores, e que enfrentam as limitações e violências (simbólicas e concretas) pelo direito de ser e viver. O excerto que destacamos demonstra um desejo de explorar as suas múltiplas identidades como dimensões de um único ser, o “eu”, em toda a sua complexidade e potencialidades.

As transformações ocorridas ao longo do século XX, decorrentes do desenvolvimento de tecnologias de mobilidade e de informação, potencializaram o processo de globalização e as interações socioeconômicas e culturais, evidenciando as disparidades e a multiplicidade de conhecimentos e entendimentos de mundo. De acordo com Hall (2006), no final do século XX, as mudanças estruturais que ocorreram nas sociedades modernas fragmentaram as paisagens culturais de gênero, etnia e sexualidade, que forneciam aos sujeitos uma localização como indivíduos sociais. Nesse processo, aconteceu um duplo deslocamento do sujeito (HALL, 2006, p. 13) de seu lugar no mundo e de si mesmo, que o leva à crise de identidade, uma vez que o sujeito pós-moderno assume “[...] identidades diferentes de acordo com o momento, identidades não-unificadas em um ‘eu’ coerente”, as identidades como faces de um mesmo.

Ao analisar as mudanças sobre as percepções da identidade, Hall (2006, p.11) apresenta três concepções de identidade dos sujeitos: o “sujeito iluminista”, o “sujeito sociológico” e o “sujeito pós-moderno”. Para o autor, o “sujeito iluminista”, nutrido pela racionalidade, é centrado e uno, para o qual seu “centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa” (HALL, 2006, p.11). Por sua vez, o “sujeito sociológico” formava sua a identidade na relação, “[...] na ‘interação’ entre o eu e a sociedade” (HALL, 2006, p.11), entre o eu e o mundo social e cultural, em um constante movimento de atualização e alinhamento de si, que assim “costura [...] o sujeito à estrutura” (HALL, 2006, p.12) da cultura, estabilizando a ambos, indivíduo e cultura. Para o “sujeito pós-moderno”, “[...] a identidade torna-se uma ‘celebração móvel’”, não é fixa ou permanente, mas sim transformada pelas representações que realizam, posto que são definidas historicamente e de modo que os sujeitos assumem “[...] identidades diferentes em diferentes momentos” (HALL, 2006, p.13). Nesse contexto, segundo o autor, passamos a nos deparar com um conjunto variado de identidades possíveis de modo que “[...] em vez, de falar de identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar em identificações, e vê-la como um processo em andamento” (HALL, 2006, p. 29).

A sociedade moderna, que está em “constante, rápida e permanente” (HALL, 2006, p. 14) transformação do tempo e do espaço, marcada pela descontinuidade dos modos de vida e caracterizada pelas diferenças, se desintegra devido à possibilidade de articulação entre as identidades. Enquanto o sujeito moderno cartesiano, iluminista, como coloca Hall (2006, p. 27), “da razão, do conhecimento e da prática”, pressupunha uma sociedade centrada no indivíduo, a complexificação das sociedades modernas, que se tornaram mais coletivas e sociais, exige compreender que o sujeito é definido no interior das estruturas e formações sustentadoras da sociedade. Esse movimento decorre de processos de descentramentos do sujeito que, segundo Hall (2006), aconteceram de cinco modos.

Conforme Hall (2006), com base nas teorizações de Marx, a primeira forma de descentramento ocorre quando a identidade passa a ser definida como algo produzido socialmente. A segunda forma acontece com o desenvolvimento dos estudos da psicanálise e da psicologia, que afirmaram que é a partir da formação do eu no ‘olhar’ do Outro que se estabelece a relação do sujeito com os sistemas simbólicos. O terceiro descentramento se dá, conforme Hall (2006, p.40), a partir das teorizações de Saussure, ao compreender a linguagem como sistema social, de modo que falar uma língua significa “[...] ativar a imensa gama de significados que já estão embutidos em nossa língua e em nossos sistemas culturais”. A quarta forma, ainda segundo o mesmo autor, que parte dos estudos de Foucault, ocorre pelo poder disciplinar que, por meio da regulamentação, vigilância e individualização promovida pelas instituições, busca controlar os corpos e as práticas culturais e sociais do indivíduo, e, por conseguinte, da sociedade. Por fim, conforme o autor, a quinta forma de descentramento das identidades decorre dos movimentos sociais, em especial do feminismo, que passou a questionar politicamente as distinções dentro-fora e privado-público, indicando o dentro e o privado também como política. Dessa maneira, para Hall (2006, p. 45-45) o feminismo contestou a produção social de sujeitos generificados (padrões genéricos) e politizou as identidades; contestou a “posição social das mulheres” e trouxe para o debate a “formação das identidades sexuais e de gênero” (essa questão será aprofundada no próximo subcapítulo).

A partir desses modos de descentramento, notamos que o processo de reconhecimento das identidades deve-se ao processo de diferenciação, que se estabelece na relação e a partir do qual o sujeito passa a orientar sua identidade no outro: “Eu sei quem ‘eu’ sou em relação com o ‘outro’ [...] que eu não posso ser” (HALL, 2006, p. 40). Assim, a identidade pressupõe a diferença. Conforme explica Silva (2013, p.74), enquanto a identidade é positividade, autossuficiente, autocontida, manifesta ao afirmar-se “aquilo que sou”; a diferença é aquilo que é manifestado pelo outro, expresso em todas as negações feitas pelos sujeitos, é tudo “aquilo que não sou”. Ambas, identidade e diferença, conforme Silva (2013, p. 80), são processos interdependentes e inseparáveis, criações linguísticas, culturais e sociais, e assim sujeitas às mesmas indeterminações e instabilidades da linguagem da qual dependem. Como bem explica Hall (2006, p. 41), a instabilidade é constitutiva do significado, posto que “[...] ele procura o fechamento (a identidade), mas ele é constantemente perturbado (pela diferença)”. Nessa perspectiva, Brah (2006, p. 372) entende que a identidade como processo, melhor refere-se a “[...] discursos, matrizes de significado e memórias históricas”, do que algo existente em si. Assim, de acordo com Silva (2013, p. 80), a identidade só pode ser construída e compreendida dentro de um processo de produção simbólica e discursiva, e esse processo não pode ser

dissociado, segundo Foucault (FOUCAULT, 2018, p. 274), das relações de poder no corpo social.

Desse modo, a identidade e a diferença, enquanto relação entre os sujeitos, ficam sujeitas a vetores de força, ou seja, implicam disputas. Essas disputas são estabelecidas ao passo que “a afirmação de identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo dos diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir acesso privilegiado aos bens sociais” (SILVA, 2013, p. 81). Essa distinção entre os grupos acontece pelo processo de diferenciação (SILVA, 2013, p. 81-83), pelo qual identidade e diferença são produzidas, e que é atingido através de diferentes marcas, como: incluir/excluir, dizer “o que somos”, significa também dizer “o que não somos”; demarcar fronteiras, indicar o “nós” e o “eles”; classificar, hierarquizar por meio da divisão e classificação, e deter o privilégio de atribuir diferentes valores (positivo/negativo) aos grupos assim classificados; e, normalizar: determinar uma identidade como parâmetro, como norma, como algo “natural”, desejável e único, em contrapartida, também se determina o anormal. Dessa maneira, a análise dos processos de diferenciação nos permite distinguir os grupos/pessoas que têm o poder de definir a identidade e de demarcar a diferença, e aqueles que estão sujeitos a essas resoluções. Nesse contexto, dentro das relações de poder, os “[...] modos de diferenciação tais como gênero, classe ou racismo são instituídos em termos de formações estruturadas” (BRAH, 2006, p. 363), como a linguagem e a cultura.

A identidade e a diferença, de acordo com os autores até aqui apresentados, são construídas em relação a uma norma hegemônica. Essa norma ou matriz hegemônica, que mantém as estruturas que controlam as convenções sociais e da qual fazem parte os grupos/sujeitos que demarcam as diferenças, é personificada no corpo normalizado do “branco, magro, macho, jovem, heterossexual, cristão, financeiramente estável” (LORDE, 2019, p. 141), detentor de privilégios sociais, culturais e econômicos. Nesse contexto, por sua vez, os processos de hibridização (SILVA, 2013) e os espaços de fronteiras trazem à luz o caráter artificial das identidades, ao lembrar que essas são construídas discursivamente e que em sua própria constituição tem potencial de subvertê-las. A subversão aqui tem por base as noções de representação e performatividade. A identidade e a diferença, segundo Silva (2013), passam a existir por meio da representação, um sistema de signos que como performatividade destitui a identidade de seu caráter positivado, e atribui à identidade uma ideia de algo construído, performado, encenado, do “tornar-se”, e por isso, dependente de repetição e, assim, como toda repetição passível de mudanças e subversões.

Na mesma direção, Butler (2019a; 2019b) percebe as identidades, em especial de gênero, sexo e sexualidade, como expressões de um corpo por atos performativos. Louro (1997,

p. 27) corrobora a noção de que a identidade não é algo fixo e natural, ao compreender que as identidades “[...] não são dadas ou acabadas num determinado momento [...] estão sempre se constituindo, [...] são instáveis e, portanto, passíveis de transformação”. Assim, sendo a identidade passível de mudança, a diferença, para Brah (2006, p. 74), como uma variedade de maneiras como discursos podem ser “[...] constituídos, contestados, reproduzidos, (re)significados”, nem sempre se configura como um marcador de hierarquia e/ou opressão, posto que “é uma questão contextualmente contingente saber se a diferença resulta em desigualdade, exploração e opressão ou em igualitarismo, diversidade e formas democráticas de agência política”.

As discussões identitárias foram progressivamente potencializadas na medida em que culturas foram postas em contato pela globalização, e na medida em que trouxe à luz as disparidades sociais, políticas, econômicas e culturais que resultaram no “reconhecimento da importância da diversidade como valor central” (RIBEIRO, 2008, p. 201). É importante destacar que a diversidade, de acordo com Ribeiro (2008), pode ser utilizada tanto para a contestação da hegemonia quanto para a sua reprodução, uma vez que traz para o primeiro plano questões de particularismo e de universalismos. Ambos os extremos dos discursos de diversidade são redutores, pois, por um lado, temos o indivíduo como único e diferente dos demais, particular; por outro lado, temos o indivíduo como ser humano, igual ao seu semelhante, universal. Nessa direção, existem os discursos globais, como os direitos presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, que “são enunciados frequentemente como se fossem universais admirados e desejados por todos, a despeito das diferenças culturais e de classe” (RIBEIRO, 2008, p. 217). Em vista disso, os movimentos sociais têm buscado encontrar um lugar intermediário, entre o particularismo e o universalismo, a fim de reconhecer as existências diversas, como tem feito o feminismo negro, que, segundo Carneiro (2019, p. 320), busca “um atalho entre uma negritude redutora da dimensão humana e a universalidade ocidental hegemônica que anula a diversidade”.

A diversidade, para Toth (2010, p. 129), compreende: “categorias primária e secundária; identidades declaradas e designadas do grupo; comprometimento com normas éticas representatividade; e divisão por causa de diferença”. Ainda segundo a autora, as categorias primárias e secundárias abrangem características demográficas, como informações de perfil (idade, raça gênero, entre outras) e condições sociais (classe, religião, entre outras). Ao atentar de modo particular para as organizações, Fleury (2000, p. 20) afirma que a diversidade é “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (as organizações), que, assim como a sociedade, é estrutura na qual coexistem os minorizados e o

as maiorias políticas, cada qual com seus próprios interesses. Desse modo, cabe-nos olhar para a presença e participação das diversidades nas organizações, uma vez que desenvolveram modelos de gestão das diversidades, com políticas, práticas e estratégias específicas, como “[...] uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” (FLEURY, 2000, p. 20).

Ao indicar como as questões devem ser tratadas, em perspectiva crítica, Toth (2010) destaca que os grupos de diferentes demandam “ter representação nas decisões que os afetam, [...] ser tratados imparcialmente” e ser respeitados, a fim de “reconhecer as diferenças entre os grupos e nos ajustar a elas” (TOTH, 2010, p. 129). Portanto, trata-se de avançar no sentido de eliminar as discriminações e/ou desvantagens devidas às diferenças. Nesse sentido, Toth (2010, p. 132) propõe que para desenvolver a diversidade na organização é necessário assimilar os grupos minorizados, gerenciar a diversidade e alavancar as diferenças através de estratégias de comunicação e processos administrativos. Nesse caso, a diversidade é tratada como algo passível de gestão. Contudo, é importante salientar a complexidade do conceito, visto as reivindicações dos movimentos sociais e as diversidades dentro dos próprios grupos considerados diversos, posto que as diferenças, por elas mesmas, “podem causar conflitos de discordância quanto à forma como as ações sociais devem ser realizadas” (TOTH, 2010, p.130). À vista disso, absorver os diversos não será suficiente se não houver diálogo e escuta dentro da organização, lugares formais de participação que sejam efetivos, nos quais as subjetividades e as diversidades possam se manifestar.

A seguir abordaremos as concepções relacionadas à história e à construção social das mulheres, entendidas como diferença.

## **2.2 Feminismo: a história dos movimentos sociais e políticos das mulheres**

A história das mulheres não inicia com o surgimento dos movimentos feministas, mas estes por sua vez desenvolveram teorias e reflexões críticas próprias (PINTO, 2010, p. 15), ofertando visibilidade à existência e ao papel das mulheres, historicamente invisibilizadas/apagadas na narrativa do mundo, posto que até então “[...] toda a história das mulheres foi feita pelos homens” (BEAUVOIR, 2016a, p. 186). Diante disso, apresentamos um breve panorama do feminismo e de suas principais requisições para compreendermos a formação e o papel das mulheres na sociedade. Segundo Perez e Riboldi (2019), o movimento

feminista pode ser contato em ondas<sup>2</sup>, definidas como ciclos de mobilização mais intensos, que não podem ser dissociados dos contextos do período. Até o momento, foram identificadas quatro ondas.

A primeira onda do feminismo, de acordo com Perez e Ricoldi (2019), é marcada pela luta pelos direitos civis e políticos, que acarretou a conquista do sufrágio feminino. Inicialmente, o sufrágio atendia aos interesses das mulheres ocidentais de classe alta e bem instruídas. Além disso, embora esse período esteja convencionado entre o final do século XIX e início do século XX, a luta e a conquista dos direitos políticos aconteceu com grande diferença temporal ao redor do mundo, bem como entre etnias e classes sociais. No Brasil, a primeira onda inicia no começo do século XX, com a participação de mulheres “educadas e de elite”, como Bertha Lutz, que liderou o movimento e foi uma das fundadoras da Federação Brasileira para o Progresso Feminino, que além de se mobilizarem pelo direito a participação política, também buscavam “educação igualitária e o direito ao divórcio” (PEREZ; RICOLDI, 2019, p. 6). No país, a primeira onda feminista culmina com a promulgação pela lei do Novo Código Eleitoral que concedeu às mulheres o direito ao voto (PINTO, 2010, p.16). Além disso, durante a primeira onda brasileira, surge também um movimento de ideologia anarquista, liderado por operárias que buscavam melhores condições de trabalho, chamado “União das Costureiras, Chapeleiras e Classes Anexas” (PINTO, 2010, p.16).

Na sequência, com os movimentos civis e com a contracultura (PEREZ; RICOLDI, 2019), em especial dos Estados Unidos, por volta da década de 60, a segunda onda do feminismo se estabelece com pautas nas quais as mulheres reivindicavam direitos ao corpo e à liberdade sexual. Além disso, a autora Céli Pinto (2010) afirma que as teorias feministas desse ciclo têm como influência duas publicações: “O Segundo Sexo”, de Simone de Beauvoir, lançado em 1949, e “A Mística Feminina”, de Betty Friedan, lançado em 1963. O trabalho de Beauvoir é importante, pois define um dos princípios do feminismo: “Não se nasce mulher, torna-se mulher” (BEAUVOIR, 2016b, p.11). A partir dessa conclusão, a autora retira a condição da identidade da mulher e a qualidade do feminino como algo natural/biológico e a indica como um produto socialmente convencionado (BEAUVOIR, 2016b). Além disso, no entendimento de Beauvoir (2016a, p. 12), a identidade é definida em relação, na qual, em uma ordem dicotômica, a mulher aparece como o negativo, o não-homem, posto que “A humanidade é masculina, e o homem define a mulher não em si, mas relativamente a ele [...]. A mulher

---

<sup>2</sup> Segundo Perez e Ricoldi (2019), “[...] o uso da ideia da ideia de ondas serve para organizar a realidade, apontando tendências do movimento feminista, mas não deve ser limitadora da sua análise, desconsiderando a trajetória, contradições e diversidade do campo social” (PEREZ; RICOLDI, 2019, p.4).

determina-se e diferencia-se em relação ao homem, e não em relação a ela; a fêmea é o inessencial perante o essencial. O homem é o Sujeito, o Absoluto; ela é o Outro”. Embora receba críticas de teóricas contemporâneas por seguir uma lógica binária, o pensamento da autora abriu passagem para que as feministas da terceira e quarta onda, assim como estudos de gênero abordassem as demais construções identitárias de gênero e contrapusessem as lógicas do masculino-feminino, que ignoram outras possibilidades de existência.

Por sua vez, o trabalho de Betty Friedan é importante, pois, como afirma Pinto (2010), adiciona ao debate feminista as discussões sobre relações de poder entre gêneros. Desse modo, o feminismo recebe uma nova camada e começa a ser entendido como

[...] um movimento libertário, que não quer só espaço para a mulher – no trabalho, na vida pública, na educação –, mas que luta, sim, por uma nova forma de relacionamento entre homens e mulheres, em que esta última tenha liberdade e autonomia para decidir sobre sua vida e seu corpo. (PINTO, 2010, p. 16)

Nesse sentido, as reivindicações passam da esfera da vida pública e adentram também a vida privada das mulheres. No Brasil, a segunda onda feminista (PINTO, 2010) ocorre com mais intensidade se comparada ao restante do mundo, pelo menos em seus anos iniciais, pois coincidiu com o fim da democracia, o golpe de 1964 e o início da ditadura militar no país, portanto, marcado pela intensa opressão e repressão. Nesse contexto, segundo Perez e Ricoldi (2019), a segunda onda contou com a participação de movimentos de mulheres e movimentos populares, ativistas no Brasil e exiladas, sendo caracterizada não apenas pela pauta da autonomia das mulheres, mas também pelo afastamento do Estado que as oprimia e controlava. Ademais, um dos acontecimentos importantes da segunda onda do feminismo ocorreu na I Conferência Internacional da Mulher, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), na Cidade do México, em 1975, na qual o dia 8 de março foi oficializado o Dia Internacional da Mulher (PINTO, 2010; PEREZ; RICOLDI, 2019), sendo aquele o primeiro ano da década da mulher, na qual a ONU propôs a discussão pública das pautas, ação que aconteceu, inclusive, no Brasil.

A terceira onda do feminismo, segundo Perez e Ricoldi (2019), surge por volta dos anos 80, originária do conceito de interseccionalidade, bem como dos estudos das correntes pós-estruturalistas que passam a considerar gênero e sexo construções sociais, simbolicamente convencionados pelos discursos sociais. No Brasil, nos anos 1980, com o processo de redemocratização, a terceira onda é marcada pela relação com o Estado, que decorre no desenvolvimento de políticas públicas. Para Pinto (2010, p.17), esse momento oportuniza uma

ampliação dos grupos na luta pelos direitos das mulheres, de modo que nesse período “[...] há inúmeros grupos e coletivos em todas as regiões tratando de uma gama muito ampla de temas – violência, sexualidade, direito ao trabalho, igualdade no casamento, direito à terra, direito à saúde materno-infantil, luta contra o racismo”. Nesse sentido, a terceira onda do feminismo trouxe estudos importantes para o movimento, que questionaram mais profundamente a condição dada socialmente à mulher enquanto substantivo da natureza.

Cabe, aqui, ressaltar algumas considerações sobre esse período. Primeiro, está o fato de que durante a terceira onda, o gênero e o sexo deixam de ser entendidos como naturais e são definidos como construções sociais. Nesse sentido, Scott (1995, p. 75) define gênero como “[...] uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado”, que passa a ser entendido como uma ferramenta analítica e política. Essa definição está ancorada em duas preposições, interconectadas: “[...] (1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p. 86). Nesse sentido, segundo a autora, o gênero implica no poder e é um campo pelo qual esse poder é articulado, o que possibilita a significação (homem-mulher) em outras tradições e culturas, para além do ocidente, posto que estabelecidos como “[...] um conjunto objetivo de referências, os conceitos de gênero estruturam a percepção e a organização concreta e simbólica de toda a vida social” (SCOTT, 1995, p. 88). Assim, para a autora, os significados atribuídos aos gêneros, como as características sexuais, apenas são ‘personalizados’ conforme os processos políticos e históricos da sua sociedade e cultura. Nessa perspectiva, sendo o gênero uma forma de significação realizada também na relação entre os sujeitos, constitui-se nos processos de comunicação.

Na mesma direção, o gênero e o sexo são, de acordo com Butler (2019b), produzidos discursivamente por meio de performances, da performatividade do sujeito. Dessa forma, a autora afirma que “não há identidade de gênero por trás das expressões do gênero; essa identidade é *performativamente* constituída, pelas próprias ‘expressões’ tidas como seus resultados” (BUTLER, 2019b, p. 56, grifo da autora). Desse modo, a produção do gênero ocorre pela encenação, continuamente reproduzida, de atributos, comportamentos, traços e gestos, simbólicos e discursivos, definidos e regulados socialmente. Assim, o gênero é performado. Então, essa noção descarta a definição do gênero e suas expressões como algo natural ou constitutivo do sujeito, mas sim uma atuação construída na relação com o mundo, com o outro, consigo. Nessa perspectiva, com base nas noções de Beauvoir, Butler (2019b, p. 69) compreende que o “tornar-se” mulher nunca é algo definitivo, mas é “[...] um processo, um devir, um construir de que não se pode dizer com acerto que tenha uma origem ou um fim.

Como uma prática discursiva, o termo [mulher] está aberto a intervenções e ressignificações”. Desse modo, a ato performativo, para a autora, é expresso na materialidade de um corpo histórico, que carrega significados e é feito pelo sujeito em um processo que incorpora, concomitantemente, possibilidades e convenções (BUTLER, 2019a). Assim, sendo esse um processo simbólico, realizado pela linguagem sujeita a indeterminações e instabilidades (SILVA, 2013), a noção de performatividade abre margem para entender que

O corpo não é marcado passivamente com códigos culturais, como se fosse um recipiente sem vida de relações culturais sagradas e preconcebidas. [...] Os atores estão sempre no palco, inseridos nas demarcações de performance. Assim como um roteiro pode ser interpretado de diferentes formas, e uma peça demanda texto e atuação, os corpos [...] atuam num espaço corporal culturalmente restrito e performam suas interpretações de acordo com diretrizes existentes (BUTLER, 2019a, p. 223).

Logo, mesmo com a possibilidade de transformações dos sentidos, Butler (2019a, p. 223) não exclui que as performances de corpos reais são controladas por “convenções sociais mais evidentemente punitivas e regulatórias”. Como anteriormente posto, a matriz hegemônica que estrutura as convenções sociais são personificadas no corpo normalizado do “branco, magro, macho, jovem, heterossexual, cristão, financeiramente estável” (LORDE, 2019, p. 141), detentor de privilégios. É nesse processo de construção de gêneros que, de acordo com Bourdieu (2020), acontece os processos de dominação do masculino sobre o feminino. De partida, o autor aponta que a dominação masculina é algo cultural e paradoxal, ao afirmar:

[...] sempre vi na dominação masculina, e no modo como é imposta e vivenciada, o exemplo por excelência desta submissão paradoxal, resultante daquilo que eu chamo de violência simbólica, violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, ou, mais precisamente, do desconhecimento, do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento. Essa relação social extraordinariamente ordinária oferece também uma ocasião única de apreender a lógica da dominação. (BOURDIEU, 2020, p. 12)

Entre os resultados de seu estudo etnográfico, Bourdieu (2020) inferiu que existiam, na sociedade por ele analisada, diferentes formas simbólicas de expressão e percepção do feminino e do masculino, que estavam tão social e culturalmente enraizados, que moldavam a forma dos sujeitos de entender o mundo. Assim, segundo o autor, enquanto o feminino representaria a natureza selvagem, a emoção, o corpo, os símbolos inconstantes/instáveis, o privado, o lado que é produzido como dominado; o masculino representaria a cultura, a razão, a mente, os

símbolos constantes/estáveis, o público, o lado que é produzido como dominador. No processo de construção dessas características, segundo o autor, o *status* dos gêneros é definido: a mulher é marcada como inferior, e o homem, superior.

Embasada nas teorizações de Butler, Louro (1997, p. 21) argumenta que para compreender “[...] o lugar e as relações de homens e mulheres numa sociedade, importa observar não exatamente seus sexos, mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos. Nesse sentido, a autora, afirma que não são as características sexuais que importam em si, mas sim a forma como são reconhecidas e valorizadas, a partir disso, será estabelecido social e historicamente o feminino e o masculino. No entanto, os sujeitos também têm possibilidade de agência na construção desses papéis, uma vez que são práticas discursivas, visto que “[...] em suas relações sociais, atravessadas por diferentes discursos, símbolos, representações e práticas, os sujeitos vão se construindo como masculinos ou femininos, arranjando e desarranjando seus lugares sociais, suas disposições, suas formas de ser e estar no mundo” (LOURO, 1997, p. 28).

Cabe ainda destacar que Butler (2019) não apenas parte dos pensamentos de Beauvoir, mas também os critica, assim como a estudos feministas anteriores, por considerarem a construção dos gêneros e dos sexos por uma lógica binária (homem-mulher e masculino-feminino), globalizante e normativa, de coerência e unidade, que desconsiderou todas as demais performances e existências, rejeitando “[...] a multiplicidade das intersecções culturais, sociais e políticas” (2019b, p. 39) na produção da mulher e do feminino. Dessa maneira, de acordo com Scott (1995, p. 86), os estudos acerca dos gêneros oferecem, em relação aos estudos anteriores, outras lentes de análise, “[...] redefinindo e reestruturando as relações entre homens e mulheres, sujeitos múltiplos que requerem concepções de análise plurais, ou seja, de classe, de raça/etnia e de gênero”. Assim, essa possibilidade complementou os estudos que se localizam na fronteira, nas intersecções, nos atravessamentos entre as diferentes expressões dos gêneros.

A este ponto, antes de prosseguir, importa ressaltar que em 1851, essas nuances já podiam ser notadas no discurso da abolicionista e ativista afro-norte-americana Sojourner Truth, que lutava também pelos direitos das mulheres, realizado durante a Convenção dos Direitos da Mulher em Akron, no estado de Ohio. Disse Sojourner:

Bem, crianças, onde há tanto barulho, deve haver algo fora de ordem, acho que entre os negros do Sul e as mulheres do Norte - todos estão falando sobre direitos - os homens brancos estarão em apuros em breve. Mas sobre o que tudo isso se trata? Aqueles homens ali dizem que as mulheres precisam de ajuda para subir em carruagens, e devem ser carregadas para atravessar valas, e que merecem o melhor lugar onde quer que estejam. Ninguém jamais me

ajudou a subir em carruagens, ou a saltar sobre poças de lama, e nunca me ofereceram melhor lugar algum! E não sou uma mulher? Olhem para mim? Olhem para meus braços! Eu arei e plantei, e juntei a colheita nos celeiros, e homem algum poderia estar à minha frente. E não sou uma mulher? Eu poderia trabalhar tanto e comer tanto quanto qualquer homem – desde que eu tivesse oportunidade para isso – e suportar o açoite também! E não sou uma mulher? Eu pari treze filhos e vi a maioria deles ser vendida para a escravidão, e quando eu clamei com a minha dor de mãe, ninguém a não ser Jesus me ouviu! E não sou uma mulher?<sup>3</sup> (TRUTH, 1851 apud. BRAH; PHOENIX, 2004)

O discurso de Sojourner é um dos primeiros marcos do movimento das mulheres nos Estados Unidos, que carrega em si muito do que, desde então, tem sido debatido pelo feminismo negro: que as formas de opressão para as mulheres não são as mesmas e não se aplicam a todas as mulheres; suas necessidades e problemas são diversos. Nessa perspectiva, durante a terceira onda, por volta dos anos 80, Kimberly Crenshaw (2002), definiu o termo conhecido como interseccionalidade, que aborda as multiplicidades de nuances de opressão relacionadas às identidades das mulheres e que impactam no modo como a discriminação recai sobre cada uma delas. A interseccionalidade

[...] trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento (CRENSHAW, 2002, p. 177)

Carla Akotirene (2020) destaca o protagonismo do feminismo negro para a construção do conceito de interseccionalidade e reconhece o trabalho de Kimberly Crenshaw, muito embora aponte que antes dela outras teóricas e ativistas já o vinham aplicando, como Angela Davis, em “Mulheres, Raça e Classe”, e Lélia Gonzalez, no Brasil, com os estudos decoloniais voltados para amefricanidade. Ainda segundo a autora, a interseccionalidade “[...] assegura interesses e lutas comuns entre irmãs inexistentes” (AKOTIRENE, 2020, p. 94), de origens étnicas, de classes, de lugares periféricos diferentes. Nesse contexto, o feminismo negro,

---

<sup>3</sup> No original: "Well, children, where there is so much racket, there must be something out of kilter, I think between the Negroes of the South and the women of the North - all talking about rights--the white men will be in a fix pretty soon. But what's all this talking about? That man over there says that women need to be helped into carriages, and lifted over ditches, and to have the best place everywhere. Nobody helps me any best place. And ain't I a woman? Look at me! Look at my arm. I have plowed (sic), I have planted and I have gathered into barns. And no man could head me. And ain't I a woman? I could work as much, and eat as much as any man--when I could get it--and bear the lash as well! And ain't I a woman? I have borne children and seen most of them sold into slavery, and when I cried out with a mother's grief, none but Jesus heard me. And ain't I a woman? ..."

conforme destaca Sueli Carneiro (2003b, p. 129), se constitui como uma “força motriz para determinar as mudanças nas concepções e o reposicionamento político feminista no Brasil”, ao introduzirem no feminismo, a partir de uma visão e experiências como grupo subalternizado, a diversificação das concepções e práticas políticas. Carneiro (2003b, p. 119) reconhece esse processo como dialético, no qual há de um lado a promoção das mulheres como sujeitos políticos e por outro reconhece as diversidades e desigualdades existentes entre elas. Desse modo, as mulheres negras têm atuado na frente de muitas discussões, tanto no movimento feminista, quanto no movimento negro:

O atual movimento de mulheres negras, ao trazer para a cena política as contradições resultantes da articulação das variáveis de raça, classe, gênero, promove a síntese das bandeiras de luta historicamente levantadas pelos movimento negro e de mulheres no país, enegrecendo, de um lado, as reivindicações das mulheres, tornando-as assim mais representativas do conjunto das mulheres brasileiras, e, por outro lado, promovendo a feminização das propostas e reivindicações do movimento negro (CARNEIRO, 2003a, p. 51).

Após essas considerações sobre a terceira onda, destacamos que a quarta onda do feminismo é mais recente e dá continuidade às discussões das ondas anteriores. Segundo Perez e Ricoldi (2019), a quarta onda, que inicia depois dos anos 90 e prossegue até a atualidade, apresenta como características mais frequentes: o ativismo digital, a continuidade das discussões de identidade e corpo, e o reforço no ativismo contra a violência das mulheres. No Brasil, além das características acima, ocorre também a institucionalização das pautas das feministas, o desenvolvimento de um feminismo decolonial e latino-americano, a disseminação do feminismo interseccional e a formação de coletivos de mulheres (PEREZ; RICOLDI, 2019).

No decorrer desse percurso histórico, o movimento das mulheres alcançou algumas conquistas como os direitos civis e políticos, o direito a uma vida pública, acesso à educação, trabalho formal. Além disso, as mulheres passaram a ter a possibilidade de autonomia e independência, conforme apresentamos. Assim, a grande luta do movimento feminista é a busca pelo poder da mulher de escolher o que ela quer ser ou vir a ser, sobre a identidade que ela quer assumir e sobre a liberdade de seu corpo. Liberdade essa, não apenas sexual, mas também para representar e assumir papéis antes impensados para as mulheres, como posições de liderança.

Nessa perspectiva, as organizações, como lugares de trocas simbólicas e relações entre os sujeitos, são ambientes pelos quais as discussões feministas e de gênero perpassam, visto que gênero é um fenômeno cultural, materializado no sujeito que se relaciona e está expresso

na cultura organizacional, na (re)produção dos sujeitos, homens e mulheres, masculinos e femininos. Como destaca Fernando Motta (2005),

O aprendizado das regras de gênero, o tornar-se homem ou mulher, é algo que precisa ser entendido como um processo desenvolvido ao longo da vida pessoal, com maior ou menor angústia, e no qual a organização tem um papel de considerável importância (MOTTA, 2005, p. 74).

Como produtos sociais e culturais, as representações de gênero são entendidas como formações das identidades do feminino e do masculino, e determinam, em parte, o modo de inserção e as oportunidades das pessoas no mercado de trabalho. Desse modo, sendo as mulheres também diferença, cabe aqui discorrer sobre as diversidades na organização.

### **2.3 Mulheres nas organizações**

As discussões sobre a presença e a participação das diversidades no contexto organizacional, de acordo com Fleury (2000), têm como ponto de tensão as políticas públicas e as leis de inclusão, desenvolvidas a partir da pressão de movimentos políticos e sociais durante a década de 60, nos Estados Unidos. Na época, segundo a autora, os movimentos de integração e contra a discriminação racial estavam em ebulição pelo país, que tiveram como resultado a promulgação de leis de ações afirmativas, que garantiam o acesso ao mercado de trabalho e instituições de ensino. Essa realidade, segundo Fleury (2000), possibilitou que grupos de minorizados, historicamente invisibilizados, começassem a obter certo reconhecimento e mais oportunidades, além de passarem a contar com uma base legal, que decorreu no crescimento da diversificação dos ambientes organizacionais.

No contexto das organizações brasileiras, para Fleury (2000), esse movimento foi mais tardio se comparado com outros países, posto que o Brasil se desenvolveu, ao longo de sua história, como uma sociedade contraditória, que por um lado valoriza a sua origem cultural diversificada, e por outro, é estratificada e desigual. Assim, segundo a autora, apenas a partir dos anos 90 as discussões sobre diversidades foram inseridas nas organizações brasileiras, inserções essas decorrentes, em sua maioria, da aplicação de políticas de gestão da diversidade em filiais de multinacionais estadunidenses instaladas no Brasil, que refletiram os modelos de suas matrizes (FLEURY, 2000).

A defesa da gestão da diversidade, segundo Alves e Galeão-Silva (2004), é realizada a partir de dois argumentos: primeiro, os programas organizacionais seriam mais justos que as

ações afirmativas, vistas como favorecimento; segundo, a diversidade nas organizações seria fator competitivo, pois o seu desempenho poderia aumentar a partir da gestão, favorecendo as vantagens que um ambiente multicultural produz. No entanto, de acordo com os autores, a aplicação da gestão da diversidade nas organizações não é tão simples quanto se faz parecer, uma vez que existem obstáculos, como: “[...] o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; uma atitude preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários [...] e as dificuldades em modificar rotinas de administração” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26), em especial, quando se observa o contexto brasileiro.

Desse modo, ao analisarem o tema das diversidades em organizações no Brasil, Alves e Galeão-Silva (2004) tecem críticas às replicações de modelos estadunidenses em organizações (empresas) brasileiras, por essas inserções desconsiderarem as diferenças e especificidades da história e cultura brasileira, marcadas pelas desigualdades econômicas e sociais, concretizadas em menores condições e oportunidades para as minorizados. Por isso, os autores esclarecem que bases ideológicas das perspectivas gestionárias são convertidas quando aplicadas ao contexto brasileiro, onde a gestão das diversidades passa a assumir o caráter de duas ideologias: a tecnocrática, que corresponde à racionalidade científica que recebe a atuação dos administradores, marcada pela aparente imparcialidade e assim vista como natural; e, a democracia racial, que corresponde à ideia de que na sociedade brasileira há uma convivência harmoniosa entre as raças/etnias (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Desse modo, segundo Alves e Galeão-Silva (2004), essas ideologias atuam, no primeiro sentido, com a redução das questões políticas a problemas técnicos e com a negação dos conflitos, que devem ser prevenidos e controlados; e no segundo sentido, invisibiliza a dimensão política para neutralizar os grupos, por meio da instituição de uma noção de unidade identitária.

Nessa perspectiva, Alves e Galeão-Silva (2004, p. 26) ressaltam que essas ideologias obedecem às lógicas do sistema capitalista, para o qual “[...] o papel dos indivíduos sempre esteve atrelado à sua utilidade para a reprodução do capital, para a qual não há diferença em termos étnicos, sexuais e religiosos, desde que produzam e consumam” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26), ou seja, o papel das diversidades está relacionado à capacidade de gerar produtividade e competitividade para as organizações. Como também assume Fleury (2000, p. 20-21), enquanto o conceito de diversidade implica o respeito e o reconhecimento da individualidade, a noção de gestão das diversidades está relacionada aos resultados que a administração das relações de trabalho, em questões afetivas e de desempenho, pode gerar. Entre esses resultados constariam os impactos nos pontos de “atendimento, de turnover, de

qualidade do trabalho e de lucratividade” (FLEURY, 2000, p. 24), bem como referentes à conquista e retenção de talentos. Assim, segundo essa perspectiva, “administrar a diversidade deve adicionar valor à companhia” (FLEURY, 2000, p. 24).

Dessa maneira, para Alves e Galeão-Silva (2004), há uma contradição no processo brasileiro, uma vez que não há como construir um discurso de igualdade nas organizações, sem que haja reconhecimento das desigualdades e discriminações, o que, por sua vez, contradiz a noção de democracia racial. Portanto, a redução da carga política da gestão das diversidades e a simplificação e o controle da diferença são estratégias utilizadas pelas organizações, no estabelecimento da ideologia empregada: a “diversidade administrada” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Do mesmo modo, Saraiva e Irigaray (2009), ao também analisarem organizações brasileiras, verificaram ambiguidades e limites nos discursos das organizações sobre diversidade em relação às políticas organizacionais empregadas. No estudo de caso que realizaram, verificaram que o investimento em políticas e práticas de diversidade se configura como benevolência por parte das organizações e não como inclusão de fato, muito embora possam ter seus princípios refletidos nessas políticas e serem vistas como socialmente responsáveis, ou seja, as organizações não vivenciam os valores de modo integral. Além disso, conforme os autores, esse contexto é marcado pelo ideal gerencial técnico de homogeneidade nas organizações, que se conforma como discurso normalizador e simplificador das diversidades, no intento de conquistar “a adesão dos empregados, a projetar imagens socialmente responsáveis, e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 346).

No estudo de caso que realizaram, verificaram que o investimento em políticas e práticas de diversidade se configura como benevolência por parte das organizações e não como inclusão de fato, muito embora possam ter seus princípios refletidos nessas políticas e serem vistas como socialmente responsáveis, ou seja, as organizações não vivenciam os valores de modo integral

Nessa perspectiva, ainda de acordo com os autores, os discursos organizacionais são pouco efetivos distanciando-se da experiência cotidiana, visto que permanecem “o preconceito arraigado [...], a certa permissividade gerencial e [a] ausência de senso coletivo de diversidade” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 346), reproduzidos nas rotinas, nas práticas, nas políticas, nos relacionamentos e processos comunicacionais. Sob olhar crítico, os autores (2009, p. 346) afirmam que as organizações precisam assumir “[...] um papel além da esfera econômica” e do estabelecimento de valores e princípios, para também funcionarem como “[...] práticas socialmente comprometidas”.

Nesse sentido, as perspectivas de gestão da diversidade vão de encontro com os objetivos dos movimentos sociais, como o feminismo, que têm trabalhado com um conceito amplo de justiça que englobe reconhecimento, representação e redistribuição (FRASER, 2019), e que compreenda as diversidades dentro do próprio movimento. Além disso, Fraser (2019) não deixa de apontar que, por vezes ao longo de sua história, o movimento feminista se viu em uma relação próxima e contraditória com o capitalismo, que tem ressignificado os discursos feministas com uma roupagem neoliberalista e está mais à vontade para “atender as necessidades de reconhecimento e representação que aquelas reivindicações de redistribuição de recursos” (FRASER, 2019, p. 42), uma vez que isso significaria perda de recursos e controle.

Motta (2005, p. 74), ao analisar as questões de gênero e sexo nas organizações, nota que o gênero como fenômeno cultural “[...] se relaciona à cultura organizacional, na produção e reprodução de sujeitos masculinos e femininos”, por meio da “[...] linguagem, mitos, estórias, rituais e toda sorte de simbolismo” (MOTTA, 2005, p.11) que a compõe. Nesse contexto, as representações ou imagens de gênero são (re)produzidas desde os anos iniciais do sujeito, desde seus primeiros contatos sociais e estariam baseados “[...] na separação entre o privado e o público, o mundo familiar e o mundo produtivo, e na definição de uns como territórios de mulheres e outros como territórios de homens” (ABRAMO, 2000, p. 130). Nesse sentido, nos processos de reprodução da cultura organizacional, que tendem e intentam à estabilização, as características destacadas e esperadas para as pessoas em uma organização seguem os estereótipos ocidentais de homens e mulheres, de modo que se espera

[...] que os homens sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisão. Das mulheres espera-se que sejam intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e assistentes e companheiras leais. (MOTTA, 2005, p. 11).

Assim, Motta (2005, p. 30) não apenas destaca, como Alves e Galeão-Silva (2004), que há uma “[...] racionalidade e [...] critérios de eficiência” na lógica organizacional, mas também identifica essa lógica como uma expressão do masculino, a vista das características consideradas relacionadas aos homens. Ademais, em interação, as pessoas assumem papéis, para os quais, como aponta Motta (2005, p. 75), deve se ter cuidado com o processo de socialização dos gêneros, uma vez que ambos, homens e mulheres, estão “relativamente mal preparados” para a presença e participação delas nas organizações, pois “[...] são vistas socialmente como pessoas que não apresentam um comprometimento natural com as organizações e sim com o trabalho doméstico”, o que tende a levá-las a uma posição de

submissão. Complementarmente, Abramo (2000, p. 132) destaca que a “[...] imagem da mulher trabalhadora” é encoberta pela associação de sua imagem ao “[...] seu papel de reprodutora”. E, conforme a autora, sendo a mulher vista como um segundo na força de trabalho, isso traria impactos para a atuação das mulheres nas organizações e no mercado de trabalho.

Além disso, esse movimento estabelece conflitos visto que em um processo de simplificação que considera a lógica binária, ao assumir posições antes consideradas masculinas, a mulher, enquanto o outro do homem, desloca-o do que seria “[...] ser um homem” (MOTTA, 2005, p. 42), posto que o trabalho seria “[...] uma das principais fontes do masculino” (MOTTA, 2005, p. 37) e de modo que a manifestação da masculinidade

[...]-fornece uma identidade para o homem, [de] que deve lutar por sucesso, por realizações e por estar sempre no controle. O homem, por este modelo, deve ter poder e estar no poder. Ele vê isto como um direito seu, e privação do poder é para ele um insulto (MOTTA, 2005, p. 42).

Nessa direção, as discussões sobre a divisão sexual do trabalho, colocaram em evidência as diferenças do gênero, da construção dos gêneros e do papel da organização nesse processo, tais como,

1. mostrar que essas desigualdades são sistemáticas [...] 2. articular essa descrição do real como uma reflexão sobre os processos mediante os quais a sociedade utiliza essa diferenciação para hierarquizar as atividades, e, portanto, os sexos, em suma, para criar um sistema de gênero (HIRATA; KERGOAT, 2007, p.596)

Nesse sentido, esse sistema de divisão do trabalho entre os gêneros é modulado “histórica e socialmente” pelas relações sociais, no qual os homens são designados à esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva (HIRATA; KERGOAT, 2007, p.599). Essa divisão social, segundo Hirata e Kergoat (2007), tem por base dois princípios: da separação, no qual existem trabalhos específicos para homens e para mulheres; e de hierarquia, na qual um “trabalho masculino” possui mais valor que um “trabalho feminino”; esses princípios foram e são aceitos como naturais. Assim sendo, as autoras reiteram a importância das organizações como espaço para “[...] a socialização familiar, a educação escolar, a formação na empresa, [...] de modalidades diferenciadas de socialização se combinam para a reprodução sempre renovada das relações sociais” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p.607), e por conseguinte, das relações entre os gêneros e de sua conformação e reprodução na sociedade.

Desse modo, consideradas as organizações os espaços de reprodução das relações sociais e, portanto, dos gêneros e de seus sentidos, cabe tratarmos também sobre as estruturas e processos que as instituem. Assim, no próximo capítulo, discorreremos sobre as noções de cultura, organizações e comunicação que orientam esse trabalho, bem como os atravessamentos entre essas concepções e a articulação entre a comunicação nos contextos organizacionais e as diversidades.

### **3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES**

Neste capítulo, discorreremos sobre a comunicação no âmbito das organizações e as implicações das diversidades nesse contexto. Assim, partimos dos conceitos de cultura (GEERTZ, 1989; THOMPSON, 1995), organizações (URIBE, 2007; BALDISSERA; VINHOLA, 2020) e cultura organizacional (SCHEIN, 2020), assim como o papel das lideranças nesse contexto. Na sequência apresentamos o conceito de comunicação (FRANÇA, 2001; BRAGA, 2011; BALDISSERA, 2012) aprofundamos as questões de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009, 2012; WEBER, 2009, OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA e PAULA, 2011). Por fim, discutimos a presença das diversidades e da diferença nas organizações e como isso se manifesta na sua comunicação (CARRERA, 2020).

#### **3.1 Sobre cultura e organizações**

A cultura são teias de significados das quais as pessoas são dependentes e nas quais possuem papéis ativos. Essa definição de cultura foi elaborada por Geertz (1989, p. 4) ao afirmar que “o homem é um animal amarrado em teias de significados que ele mesmo teceu”. Nesse sentido, para o autor cada comportamento dos seres humanos é interpretado como “uma ação simbólica” (GEERTZ, 1989, p. 9), e, por uma perspectiva semiótica, cada ação humana representará algo para alguém, mediante uma série de condições, como códigos socialmente acordados, contextos e experiências pessoais. Desse modo, Geertz (1989, p.10) explica a cultura como um sistema de signos, dentro do qual podem ser descritos os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os seus processos. Assim, nas teias da cultura os significados em circulação são compartilhados entre as pessoas, e, por isso, Geertz entende que a cultura “é pública porque o significado o é” (GEERTZ, 1989, p. 9). Além disso, é importante salientar, que nessa teia de significados, segundo a definição do autor, a cultura passa a ser entendida como uma formação passível de mudanças, que pode ser construída ou reconstruída pela ação das pessoas, retirando os sujeitos de uma posição Cerceada em relação às suas dinâmicas.

Na mesma linha, Thompson (1995), a partir de estudos da antropologia, conforma três concepções de cultura: a descritiva<sup>4</sup>, a simbólica e a estrutural. Neste trabalho, ressaltamos as duas últimas definições, posto que entendem os signos, as significações, como parte da dinâmica da cultura. Nessa perspectiva, na “concepção simbólica”, classificação realizada pelo autor a partir das teorizações realizadas por diferentes autores, dentre eles Geertz, a cultura é definida como “[...] o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças” (THOMPSON, 1995, p. 176). Em relação ao que foi apresentado anteriormente, a partir de Geertz (1989), essa conceituação também dá relevo às interações sociais e os processos comunicacionais como constituintes da cultura.

Posto isso, Thompson (1995, p. 180, grifo do autor) critica algumas das questões relativas às teorizações sobre cultura realizadas por Geertz por sua ênfase ser voltada "mais para o significado do que para o poder, e mais para o significado do que para os significados divergentes e conflitantes que os fenômenos culturais podem ter para indivíduos situados em diferentes circunstâncias e possuidores de diferentes recursos e oportunidades". No entanto, entendemos que essas questões estão implícitas na abordagem simbólica, uma vez que as aparentes faltas nas teorizações de Geertz, apontadas por Thompson (1995), como atenção reduzida às relações de poder, de divergências e conflitos, bem como a ausência dos contextos sociais estruturados que constituem a cultura também são, por pressuposto, constituintes da comunicação. Nesse sentido, recorreremos a França (2013, p. 96) quando afirma que cultura e comunicação são faces diferentes das relações sociais, com a comunicação assim sendo o “processo mesmo em que a cultura se manifesta e se constitui”. Assim, se admitimos que a cultura não existe sem comunicação ao tempo que também a constitui em suas singularidades, a cultura pressupõe as relações de poder, os conflitos e o contexto, pois que isso, dentre outras coisas, é pressuposto das relações comunicacionais.

Feita essa ressalva, passamos para a “concepção estrutural”, conforme Thompson (1995). Nessa proposição, o autor incorpora a concepção simbólica e torna evidente que o entendimento e a análise da cultura também pressupõem estudar os “contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais e por meio dos quais, [...] formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 1995, p. 181).

---

<sup>4</sup> Na concepção descritiva, “a cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias, valores, bem como artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos membros de um grupo ou sociedade” (THOMPSON, 1995, p 173).

Nessa perspectiva, na noção de cultura de Thompson (1995, p. 181), os fenômenos culturais passam a ser entendidos como “formas simbólicas em contextos estruturados”. E por estrutura, o autor atenta para o contexto, isto é, para o fato de que os fenômenos culturais estão organizados de determinadas formas ou configuram relações diferentes com e entre os sujeitos. Ainda segundo o autor, as formas simbólicas - “ações, objetos e expressões significativas de vários tipos” (THOMPSON, 1995, p. 181), que constituem a cultura, possuem como características fundamentais serem: intencionais, convencionais, estruturais, referenciais e contextuais, conforme segue:

As formas simbólicas são “intencionais”, pois “são expressões de um sujeito e para um sujeito (ou sujeitos)” (THOMPSON, 1995, p. 183), ainda que a intencionalidade do sujeito nem sempre seja consciente ou racionalizada, como também a interpretação do sentido e do significado não se realiza pela simples absorção da mensagem por aquele que a recebe, sendo esse um processo mais complexo. Na esteira, são “convencionais”, posto que “a produção, construção ou emprego das formas simbólicas, bem como a interpretação [...] envolvem a aplicação de regras, códigos ou convenções de vários tipos” (THOMPSON, 1995, p. 185), como legislações, linguagens, valores, crenças, entre outras. Assim, as formas simbólicas são “estruturais”, pois “são construções que exibem uma estrutura articulada” (THOMPSON, 1995, p. 187), por possuírem elementos organizados de determinado modo, que se inter-relacionam, e são “referenciais”, posto que “são construções que tipicamente representam algo, referem-se a algo, dizem algo sobre alguma coisa” (THOMPSON, 1995, p. 190), a depender das relações entre a forma que representa e o objeto por ela referido. Por fim são “contextuais”, visto que “estão sempre inseridas em processos e contextos sócio-históricos específicos dentro dos quais e por meio dos quais elas são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 1995, p. 192), em função da interpretação de um determinado discurso ou texto estar condicionada às variáveis como: quem disse, onde disse, em que momento disse, com a utilização de quais meios e recursos, entre outras. Dessa maneira, essas características auxiliam no entendimento da cultura como uma estrutura que define os sujeitos, visto que nascem em um mundo simbolicamente construído, estruturado e estabelecido, mas que, por sua vez, também é definida pela participação e pela existência desses sujeitos.

Assim, a definição de Geertz fornece o conceito-chave de cultura, que Thompson complementa com a dimensão estrutural: a cultura é uma teia de significados (re)tecida pelos sujeitos, que por ela são definidos nos fios que a estruturam. À luz desse conceito de cultura, segundo Baldissera (2014), apesar de os sujeitos serem dependentes dessa teia de significação, eles possuem a capacidade de agir sobre ela, uma vez que, na relação “sociedade-cultura, os

sujeitos, em sua cotidianidade, (re)constroem/transformam de modo permanente a significação do mundo, independente da qualidade dessa produção” (BALDISSERA, 2012, p.154). Nesse processo, a cultura se atualiza, e assim existe a abertura que oportuniza resistências e desvios, no qual esse (re)tecer da cultura consiste num processo que possibilita que “[...] os sujeitos negociem, disputem, resistam, inaugurem, gerem imaginários, deem razão às sensações, à dúvida e à desordem, lugar para produção de nova ordem, (re)organização” (BALDISSERA, 2014, p. 90 - 91), que implica em pensar a cultura como um processo recursivo<sup>5</sup>.

Portanto, refletir sobre essas possibilidades de resistências e desvios como parte dos processos da cultura, são importantes para direcionar o olhar para os processos de transgressão e manutenção dos discursos em circulação, questões caras às discussões sobre diversidades. Para tal, em perspectiva dos objetivos desta pesquisa, cabe refletir sobre a comunicação no contexto específico das organizações, uma vez que fornece uma lente para a realidade social. Além disso, conforme as concepções que serão apresentadas a seguir, tal como para a cultura, a comunicação é essencial para as organizações. Dessa forma, antes de adentrar nos conceitos de comunicação, convém iluminar o palco dos processos comunicacionais, por isso, abordaremos as definições de organização e as noções que a cultura assume nesse contexto.

Consideramos como noção inicial de organização o conceito de Uribe (2007) que, partindo da proposição que “Para que haja organização é preciso haver interação e intenção”<sup>6</sup> (URIBE, 2007, p. 28, tradução nossa), a define como um agrupamento de pessoas “[...] “criada com um propósito específico e explícito, e, além disso, é suscetível de gestão”<sup>7</sup> (URIBE, 2007, P. 33, tradução nossa). Assim, Uribe (2007) destaca que a união desse grupo de pessoas pressupõe a criação/desenvolvimento de um conjunto de normas que irão regular as suas atividades, como também o estabelecimento de objetivos comuns pelos quais as pessoas conduzirão suas atuações. Desse modo, conforme o autor, a noção de organização não é sinônimo de “empresa”, de maneira que também são contemplados outros tipos de organizações, como aquelas “[...] sem fins lucrativos [...], organizações não governamentais (ONGs), públicas, cooperativas e sindicatos”<sup>8</sup>, entre outras (URIBE, 2007, p. 28, tradução nossa).

---

<sup>5</sup> O princípio recursivo é, segundo Morin (MORIN, 2015, p. 74), “um processo onde os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz”, assim “tudo que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor”.

<sup>6</sup> No original: “[...] Para que haya organización tiene que haber interacción e intención”.

<sup>7</sup> No original: “[...] creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión”.

<sup>8</sup> No original: “[...] sin ánimo de lucro (las fundaciones y los gremios, por ejemplo), no gubernamentales (las ONG), públicas, cooperativas, sindicales”.

Conforme expõe Uribe (2007, p. 86-91), as concepções mais simplistas acreditam na organização como sinônimo de ordem, como garantidora da eficiência e eficácia, como espaço de verdade, objetividade, racionalismo, especialização, disciplina, especificação e consenso, na qual há uma vontade de organizado, de definição, de unificação, de consciência coletiva, de exclusão da desordem, de permanência, do imperturbável, do controle. Contudo, cabe destacar que, para Uribe (2007), diferente disso, as organizações conformam processos mais complexos, nos quais concernem a desordem, o conflito, o dissenso. A começar, segundo Uribe (2007, p. 94), embora a ordem<sup>9</sup> seja valorada como algo bom, enquanto a desordem<sup>10</sup>, algo ruim/negativo, ambos existem nas organizações por sua relação dialógica<sup>11</sup> (URIBE, 2007, p. 102), que também diz da sua complexidade. Além disso, as organizações, em sua relação com o contexto, a cultura e a sociedade, realizam movimentos de abertura e fechamento, em que

têm a capacidade de se adaptar, ou seja, de se comportar como um sistema aberto, que se modifica e ao mesmo tempo modifica seu contexto nas interações com ele, mas também pode responder como um sistema fechado, capaz de preservar sua autonomia e identidade frente às mudanças externas e internas, graças aos mecanismos de auto-organização (URIBE, 2007, p. 92, tradução nossa)<sup>12</sup>.

Nessa perspectiva, as capacidades de adaptação são fatores de existência para as organizações, posto que dependem das interações com os sujeitos e com o mundo, e, por conseguinte, dos processos comunicacionais. À vista disso, segundo Uribe, o controle sobre a organização é limitado, posto que “por mais que seja especificado, sempre haverá ambigüidades, tensões e paradoxos, típicos da natureza simbólica e representativa da linguagem, e de toda ação humana e decisão”<sup>13</sup> (URIBE, 2007, p. 93-94, tradução nossa). Por esse ângulo, com base em Schvarstein, Uribe (2007, p. 94) aponta para as improbabilidades de

<sup>9</sup> Conforme Uribe (2007, p. 97, tradução nossa), as ideias associadas à ordem são “estabilidade, eficiência, eficácia, planejamento, produtividade, tranquilidade, racionalização de recursos, continuidade, normalização, controle, universalidade, certeza, racionalismo”.

<sup>10</sup> Conforme Uribe (2007, p. 97, tradução nossa), as ideias associadas à desordem são “desperdício, ineficiência, instabilidade, particularidade, conflito, descontrole, improvisação, ruído, incerteza, irracionalidade”.

<sup>11</sup> O princípio dialógico, segundo Morin, compreende duas lógicas justapostas e interdependentes, em uma relação que mantem “a dualidade no seio da unidade. Ele associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos” (MORIN, 2015, p. 73)

<sup>12</sup> No original: “[...] tienen la capacidad de adaptarse, esto es, de comportarse como un sistema abierto, que es modificado y a la vez modifica su contexto en las interacciones con éste, pero también puede responder como un sistema cerrado, capaz de preservar su autonomía e identidad ante los cambios externos e internos, gracias a mecanismos de auto-organización”.

<sup>13</sup> No original: “[...] no es posible explicitar, planear y controlar todo en una organización, pues por más que se especifique siempre quedarán ambigüedades, tensiones y paradojas, propias del carácter simbólico y representativo del lenguaje, y de toda acción y decisión humana”.

se prever o todo acerca das intenções e significações relativas “aos significados dos signos”, às “relações entre os signos” e às “relações das pessoas com os signos”.

Na mesma direção, Oliveira e Paula (2011) definem as organizações como atores sociais coletivos, que uma vez imbricadas pela cultura e pela comunicação, são agentes de prática discursiva. Dessa maneira, as autoras explicam que “a organização estabelece relações constantes com outros agentes discursivos, no caso específico, os grupos interagem com a organização, de acordo com as circunstâncias e os interesses que configuram determinado relacionamento” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 106), inclusos nesse processo os sujeitos que compõe as organizações. Ademais, Oliveira e Paula (2011), ao também considerarem as improbabilidades no contexto das organizações, retiram o caráter totalizante e direto das práticas comunicacionais na produção de sentidos sobre o mundo, uma vez que os sentidos

“[...] envolvem suposições, deduções, convivência do novo com o tradicional, permanência e rupturas construídas de acordo com o repertório e universo histórico, social, cultural e econômico de cada um, direcionando as percepções para lugares diferentes, na (re)construção do sentido com base em trajetórias e experiências da vida” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 107)

De igual maneira, ao compreenderem que “a comunicação é condição para existência de uma organização” (BALDISSERA, 2014, p. 87), e apoiados pelas noções de Uribe, os autores Baldissera e Vinhola (2020), definem a organização como uma construção social,

realizada por sujeitos em interação, a partir de uma ordem social criada (intenção) em torno de objetivo(s) comum(ns) e que, para isso, desenvolvem regras e normas de gestão frente perturbações endógenas e exógenas. Além do(s) objetivo(s) comum(ns), nas interações que estabelecem, os sujeitos também atualizam seus objetivos particulares, tornando as organizações mais complexas (BALDISSERA; VINHOLA, 2020, p. 4).

Nesse caminho, as organizações formadas por sujeitos em relação e interação, com valores, experiências, vontades e necessidades próprias, orientados para objetivos coletivos comuns, configuram sistemas que compreendem fluxos internos e externos, pelos quais influenciam e são influenciadas, perturbam e são perturbadas. Nesse sentido, do mesmo modo que os sujeitos possuem “capacidade de auto-organização” (BALDISSERA, 2014, p. 90), o autor considera as organizações como sistemas vivos, ao passo que “são resultados dinâmicos das relações que elas atualizam com o ambiente (outros sistemas) e das relações que os sujeitos estabelecem entre si e com elas” (BALDISSERA, 2010, p. 73). Complementarmente, importa atentar para o fato de que a gestão nas organizações atua na tentativa de manter ou determinar

um organizado, embora as organizações sejam também atravessadas pelo desorganizado que é propiciado pelos processos de comunicação e da cultura, de maneira que “sob a aparente ordem, as organizações experimentam desordem, desorganização; os significados são desestabilizados em diferentes graus para novamente experimentar certa estabilidade como significação organizada/organizadora” (BALDISSERA, 2010, p. 73).

A vista dessas compreensões, entendemos que a noção de organização que nos orienta não se reduz aos recursos, estruturas, processos, materiais, características, setor de atuação, mas sim, possui uma dimensão mais complexa. Nessa perspectiva, com base no princípio hologramático<sup>14</sup> de Morin, Baldissera (2014, p. 91) entende “a cultura organizacional como um subsistema (parte) da cultura (todo)”, ou seja, que o interior das organizações está sujeito às mesmas interações que aquelas dispostas na sociedade. Dessa maneira, assim como se dá na cultura, os sujeitos no âmbito da organização (re)tecem a cultura organizacional, e ao mesmo tempo, prendem-se a ela, em um processo recursivo e dinâmico.

Por seu lado, Schein (2020) parte da definição da cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, para definir a cultura organizacional como

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2020, p. 16).

A partir disso, segundo Schein (2020, p. 23-24), a cultura pode ser dividida em níveis, por seus diferentes graus de visibilidade – os “artefatos”, as “crenças e valores assumidos”, e, as “suposições básicas” – que variam das manifestações culturais mais tangíveis e superficiais até aquelas que são inconscientes e profundas. No nível dos “artefatos” estão envolvidas as “estruturas e processos organizacionais visíveis” (SCHEIN, 2020, p. 24), como a arquitetura, a linguagem, as tecnologias, as maneiras de comunicar, as manifestações emocionais, as histórias contadas, os valores. Assim, os “artefatos” são fáceis de observar, mas é difícil decifrar a cultura a partir deles, pois apenas são reflexos de seus níveis mais profundos. Posteriormente, o nível das “crenças e valores expostos”, abarca as “estratégias, metas, filosofias” (SCHEIN, 2020, p. 24) da organização que são compartilhados pelo grupo mediante validação social. Situado mais

---

<sup>14</sup> Princípio Hologramático: “não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte”. (MORIN, 2015, p.74)

profundamente, o nível das “suposições básicas” compreende as “crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros” (SCHEIN, 2020, p. 24) coletivamente, e que dificilmente são questionadas. Ao relacionar os diferentes níveis, o autor observa que as suposições básicas reforçam o poder da cultura ao serem compartilhadas, e afirma que a essência da cultura está no padrão das suposições básicas, também manifestado nos demais níveis, posto que as suposições básicas “frequentemente lidam com aspectos fundamentais de vida”, tais como “[...] a natureza do tempo e do espaço, a natureza da humana e das atividades humanas, a natureza da verdade [...]” (SCHEIN, 2020, p.33).

Nessa direção, como explica Schein (2020, p. 211), os profissionais que atuam na gestão têm papel importante nas organizações, visto que as culturas são provenientes das seguintes fontes: “[...] crenças, valores e suposições dos fundadores da organização”, “[...] experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve”, e/ou “novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes”. Nessa direção, cabe retomar, como destacado no capítulo introdutório, que a Revista Exame, objeto desse trabalho, tem como público leitor os líderes, gestores, investidores, empresários e empreendedores. Nesse contexto, para Schein (2020), os líderes, gestores e fundadores têm capacidade de influenciar a cultura organizacional, uma vez que “a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é a sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional” (SCHEIN, 2020, p.10). Assim sendo, com base nos conceitos até aqui apresentados, entendemos que as lideranças podem influenciar de maneira modelar a estruturação da cultura organizacional, posto que realizam escolhas e estabelecem diretrizes sobre os valores, princípios, ritos, crenças, discursos que circularão nesse ambiente.

Contudo, essa influência não acontece de modo tão simples e direto, na medida em que, na cultura organizacional “o processo de aprendizagem do grupo [...] é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder” (SCHEIN, 2020, p.11), sobretudo, se considerarmos que ainda que passíveis a perturbações, resistências e rupturas pelos processos de interação, tanto a cultura quanto as organizações compreendem estruturas que as estabilizam, ou seja, suas transformações são graduais e lentas. Assim, importa relevar que a potência e o poder que os líderes possuem de influenciar na cultura organizacional são pautados pela recursividade da cultura, para assim falar:

se é possível dizer que tais líderes têm potência e poder [...] para direcionarem a tessitura da cultura organizacional, orientando e/ou impondo valores e firmando suposições (exercitando poder), é imprescindível que se mantenha presente a compreensão de que tais escolhas e direcionamentos foram, de alguma forma e em algum nível prescritos pela teia de significação (cultura-todo) a que se prenderam como sujeitos (BALDISSERA, 2014, p.92).

Nessa perspectiva, retomando o conceito de cultura de Geertz, o autor reconhece que os líderes têm importante papel na construção da cultura organizacional, de modo que líderes influenciam a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional, sem, contudo, determiná-la. Além disso, Baldissera (2014) considera que os sujeitos em posição de liderança não estão desassociados da cultura, das teias de significação, que por sua vez direciona suas decisões e afeta as interações, os relacionamentos, os processos comunicacionais. Nessa perspectiva, entendemos que a Revista Exame, como espaço de circulação e oferta de sentidos, tem potência para, por meio das lideranças, orientar as noções e práticas no ambiente organizacional.

A partir das noções acionadas nesse trabalho, assumimos, com base nos autores, que cultura, organizações e cultura organizacional podem ser entendidas como ambientes e estruturas nas quais as interações e relações entre os sujeitos e dos sujeitos com esses lugares se realizam. Ademais, os processos comunicacionais são fluxos que geram transformações e dos quais são dependentes a cultura e as organizações. Desse modo, a seguir apontaremos as noções de comunicação e comunicação organizacional que orientam este trabalho.

### **3.2 Comunicação no âmbito das organizações**

Neste subcapítulo, pretendemos apresentar a comunicação, em especial no âmbito das organizações, e seu papel para influir na construção de sentidos. Além disso, não nos filiamos às linhas de pensamento que entendem a comunicação pelo paradigma informacional (vertentes funcionalistas e gestionárias), que a compreende como ferramenta.

Em sua etimologia, comunicação significa a ação de “tornar comum”, de “comunhão”, de “compartilhar”, em suma, esses termos são o passo inicial para a definição dos processos que ocorrem entre os sujeitos na construção de sentidos e da realidade, que são identificadas como “interação” e “relação”. Essa perspectiva parte de França (2001, p.16), para quem a comunicação é “um processo de produção e compartilhamento de sentidos”, que se dá por meio da materialização de formas simbólicas e que se conforma na intersecção entre a produção de

sentidos, o contexto sociocultural e a relação entre os interlocutores. Do mesmo modo, Braga (2011, p.64) ressalta que a interação se trata “[...] dos processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre os seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que se veem engajados”. Assim, entendemos que, para ambos os autores, o ato comunicativo é um ato interacional, que por sua vez também são atos relacionais.

O processo comunicativo, segundo França (2001, p.16), é “lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente” (FRANÇA, 2001, p.16), e como dito anteriormente, é o lugar onde os sentidos, as relações, a cultura, as organizações se instituem e se transformam. À vista disso, de acordo com a autora, é inerente à comunicação ser viva, em um movimento que propicia que

[...] a cultura, os valores, os desejos e as fragilidades que habitam a vida social e a existência concreta dos homens tomam formas, são recriados, modificados e, enquanto representações, são reapropriados, se convertem em modelos, retornam enquanto novas imagens, refletem nos comportamentos e nos corpos – e assim sucessivamente (FRANÇA, 2001, p. 18).

Assim, nos/pelos processos comunicacionais, a realidade social sofre alterações, que por sua vez impacta os sujeitos e (re)posiciona os sujeitos, em uma relação de “mútua afetação” (FRANÇA, 2013, p. 91), de modo que, França (2013, p. 92) define que é a relação “que estabelece e orienta os sentidos que ela [comunicação] produz”. Nesse contexto, como anteriormente exposto, é importante destacar que as relações entre os sujeitos também são marcadas pelo conflito de interesses, pelo dissenso, pela diferença.

Cabe então atualizar a noção de comunicação que nos orienta, uma vez que os sentidos não são instituídos pelo simples compartilhamento. Assim, sob as lentes do paradigma da complexidade, Baldissera (2009, p.119) define comunicação como a relação entre sujeitos que se estabelece em um “processo de construção e disputa de sentidos”. No conceito, por construção dos sentidos, o autor compreende que a significação está em constante transformação pelas interações entre os sujeitos, processo que movimenta/(re)organiza na relação “sociedade-cultura”, posto que “a cada novo emprego [do signo], novas porções de significação podem ser associadas ao mesmo signo” (BALDISSERA, 2012, 153-154), ou seja, as percepções sobre o mundo, o “outro” e o “eu” são perturbadas e (re)significadas, independente do grau, a cada nova experiência ou interação, a cada viver. Nesse contexto, segundo o autor, por disputa de sentidos, entende-se que, nessa interação/relação comunicacional, os sujeitos estabelecem tensões entre os sentidos que cada um atribui ao

mundo. Assim sendo, com base em Foucault<sup>15</sup>, para o qual toda relação entre os sujeitos é uma relação de forças, não equivalentes, Baldissera (2012) compreende a comunicação como disputa, de modo que

[...] Pela/na comunicação, os sujeitos, como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e antagônicas, são tencionados e, em diferentes graus e formas, exercem-se para direcionar, de algum modo, os sentidos que desejam (consciente e/ou inconscientemente) ver internalizados e digeridos pelo outro em relação (BALDISSERA, 2012, p. 155).

Nessa perspectiva, os sentidos são constantemente negociados na relação e postos em circulação em processos comunicacionais. Desse modo, a disputa pressupõe que as partes na relação possuem percepções, necessidade, interesses próprios, que não são vistos pelo autor como algo negativo, uma vez que, redimensionam a relação produtor-receptor de uma noção instrumental, para uma noção complexa da relação sujeito-sujeito, portanto, ambos agentes do processo comunicacional. Assim nos/pelos processos comunicacionais “[...] as diferentes culturas/identidades [...] flertam, desestabilizam-se, sorvem-se, constroem-se, violentam-se, resistem umas às outras, movimentam-se e, dessa ‘orgia’ de sentidos, geram a fertilidade para regeneração mútua” (BALDISSERA, 2012, p.155). Nessa lógica, segundo o autor, a comunicação configura-se como relação de forças em diálogo, na qual a percepção estabelecida sobre o mundo é organizada, desorganizada, reorganizada, em todo processo comunicacional, sendo a comunicação assim também potência de criação/renovação permanente.

Embora compreendamos que as organizações sejam marcadas pela complexidade, conforme Oliveira e Paula (2011, p. 96), a maioria dos estudos de comunicação organizacional, assim como as organizações que são seus objetos, são pautadas pelo paradigma funcionalista, em que “[...] a ideia de sistema e subsistema é tão harmoniosamente engrenada e administrada que considerar o imprevisto e o não habitual é contrário à lógica do negócio”. Nessa perspectiva, de acordo com as autoras, para as organizações que se alinham a esse paradigma, é um “[...] contrassenso pensar em movimentos de oposições e de posicionamentos diferenciados, já que seus princípios pressupõem o controle e aperfeiçoamento dos processos para se obterem os resultados maximizadores” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 96). No entanto,

---

<sup>15</sup> Foucault compreende, ao refletir sobre as expressões de poder em uma micro dimensão, realizada nas relações entre os sujeitos, que “existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social e que essas relações de poder não podem se dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação, e um funcionamento do discurso” (FOUCAULT, 2018, p. 278 - 279). Desse modo, entendemos que as relações de forças entre os sujeitos também se materializam pelo simbólico e pela comunicação.

como posto anteriormente, desconsiderar o imprevisto, as perturbações, as rupturas, os conflitos como partes do processo, significa não reconhecer as formas pelas quais funcionam a comunicação e a cultura. Além disso, segundo Oliveira e Paula (2011) como o sentido é processado no outro (na instância receptora), e portanto, dependentes dos repertórios interpretativos dos grupos de interesse que afetam as organizações, ao paradigma da gestão organizacional escapa a consistência.

Em outra direção, a partir da perspectiva da comunicação como portadora de uma natureza relacional, apontada por França, Oliveira (2009, p. 60) conceitua a comunicação no contexto das organizações como “um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo”. Assim, a autora entende as organizações como atores sociais, para os quais os processos de comunicação são “lugares de confluência e atuação transversal” (OLIVEIRA, 2009, p. 59). Conforme explica a autora, na comunicação organizacional:

A força da interação está na dimensão relacional, no investimento de cada ator na relação estabelecida. Isso evidencia a importância da política, porque um ato comunicativo é um espaço de negociação, um lugar de exposição e discussão de interesses divergentes e demandas diferentes, que utilizam a argumentação para buscar pontos comuns de entendimento. Assim, pode-se reconhecer que é na relação entre os atores – organização e interlocutores – que o ato comunicativo se constitui nas organizações, realçando as (inter)subjetividades, as mensagens e o contexto (OLIVEIRA, 2009, p. 60).

Assim, segundo Oliveira (2009, p. 62), na medida em que comunicação é relação, a construção de sentidos na organização, em especial, para “[...] legitimação e visibilidade da organização”, envolverá forças em disputa. Desse modo, para Weber (2009), a comunicação nas organizações além de possuir uma natureza política, também possui uma natureza estratégica, posto que nesse processo utilizam meios, ações, áreas de conhecimento e profissões<sup>16</sup> específicas, conformando assim um “[...] processo complexo e vulnerável, que exige planejamento, gestão e avaliação permanentes” (WEBER, 2009, p.72). Contudo, como

---

<sup>16</sup> Segundo Weber, a comunicação organizacional compreende a atuação de diferentes áreas: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Marketing; e indica as Relações Públicas como a área com habilidades e competências necessárias para gerir, unificar e avaliar o processo de comunicação nas organizações, uma vez que “[...] a criação ou a consolidação da identidade de uma organização e a consequente formação de uma imagem pública persistente somente será possível com a gestão estratégica de Relações Públicas capaz de integrar diferentes ações a diferentes públicos e interesses e, assim, formar a complexa rede de comunicação das organizações” (WEBER, 2009, p.72). Assim, Weber (2009) entenderá a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas como complementares.

posto anteriormente, a intenção de estabelecer um significado sobre algo ou alguma coisa é apenas parte do processo de construção do sentido, uma vez que o sentido se forma no outro, além de existirem outras variáveis não controláveis. Isso, contudo, não dirime a intencionalidade da organização. Segundo Oliveira e Paula (2011, p. 106), ao produzir um discurso, a organização “[...] busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente”, de modo que, as ações planejadas “adquirem, sim, a significação hegemônica do negócio” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 109), ou seja, em suas práticas discursivas as organizações traduzem os discursos, culturas, identidades.

Por esse ângulo, a comunicação organizacional é “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 119), visto que as organizações e todos aqueles sujeitos/grupos que, de algum modo, têm interesse nelas, e que lhes são constitutivos, podem criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela, durante os processos comunicacionais, na interação. A vista da complexidade desse processo, o autor propõe as três dimensões, articuladas e interdependentes, da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009, p. 118-119; 2014, p. 88 - 89): a) “*organização comunicada*”, que contempla as falas autorizadas, organizadas, planejadas, está relacionada àquilo que a organização seleciona de sua identidade para dar visibilidade; b) “*organização comunicante*”, que compreende todos processos comunicacionais que se realizam na dimensão da “organização comunicada” e também os demais processos que se atualizam a partir de qualquer relação direta que os sujeitos estabelecem com a organização; e c) “*organização falada*”, que abrange todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas que se dão de forma indireta, que se realizam fora do âmbito da organização e/ou sem que haja relações diretas entre quem fala e a organização. Essas dimensões podem ser percebidas como lentes para avaliar a comunicação nas/das organizações.

Nessa perspectiva, a comunicação como processos que organizam e desorganizam as organizações, a cultura, a sociedade, pela relação e interação entre os sujeitos (individual e/ou coletivamente), possui posição privilegiadas na construção de sentidos assuntos de seu interesse no âmbito organizacional. Desse modo, a seguir, serão abordadas as apropriações e estratégias comunicacionais sobre/para a diversidade empregadas instituídas em contextos organizacionais.

### 3.3 Comunicação organizacional para a diversidade

Nesses ambientes complexos das organizações, como a comunicação organizacional pode contribuir com as diversidades e/ou ser articulada para estabelecer práticas comunicacionais para as diversidades como valor em si? Os estudos sobre a temática comumente atendem a uma perspectiva gerencial ao tratar da presença e da participação das diferenças nas organizações, bem como sobre quais estratégias de comunicação e relacionamento são as mais efetivas e adequadas. As organizações, com a intenção de cumprirem/alcançarem a realização de seus objetivos, tendem a desenvolver meios de controle e de sistematização dos recursos, demandas, problemas para otimizar o todo. Nesse contexto, presentes na organização, as diversidades, enquanto diferença e possível perturbação, não escapam as lógicas e desejos de gestão que partem das organizações/líderes.

Nesse contexto, segundo Fleury (2000), relacionada as questões de divulgação e relacionamento dos programas de diversidade internos e dos programas de seleção, a comunicação está entre as principais estratégias adotadas pelas organizações nos modelos de gestão da diversidade. Dessa forma, para iniciar a superação dessas contradições seria necessária a problematização da comunicação, como parte dos processos que atuam na manutenção das violências e preconceitos, mas que, por sua vez, é também meio de transformação da realidade. Nessa perspectiva, Carrera (2020, p.16) entende que a comunicação, por meio das “[...] escolhas discursivas, práticas interacionais e alcances de visibilidade” (CARRERA, 2020, p. 16), embasa as desigualdades, posto que são conformadas pelas mesmas estruturas simbólicas.

A partir de uma perspectiva interseccional, ainda a mesma autora, estabelece as bases metodológicas para analisar a comunicação através do reconhecimento das diferenças e dos atravessamentos e combinações entre as identificações, como “gênero, raça, classe, deficiência, sexualidade, peso, idade e geolocalização” (CARRERA, 2020, p.6). Embora, esses estudos ainda sejam emergentes, esse movimento é importante, segundo a autora, visto que os sentidos que conduzem preconceitos superam o campo midiático e adentram as relações sociais, de forma que a comunicação, como “os espaços midiáticos, [...] os ambientes interacionais e de conversação [...] são lugares emblemáticos para o debate sobre matrizes de opressão e dinâmicas discriminatórias” (CARRERA, 2020, p. 6). Na mesma direção, estudos que analisam criticamente a interface entre a comunicação organizacional e as diversidades trazem algumas importantes contribuições sobre a presença e a participação da diferença nas organizações, além

de depreenderem as limitações da gestão, no sentido e nas práticas de perspectivas funcionalistas, corporativamente aceitas. Na sequência, traremos algumas inferências de estudos nessa perspectiva, assim como estudos de interface entre comunicação e gênero.

Ao analisarem o discurso materializado por matérias sobre diversidades, a partir das vozes<sup>17</sup> dos sujeitos ali inscritos, Baldissera & *et al* (2022) concluem que a revista materializa um discurso monofônico. Desse modo, entre os resultados da pesquisa realizada pelos autores, entre os enunciados de locutores, as vozes mais acionadas são de lideranças empresariais, reafirmando suas condições como autoridade e legitimação para dizer sobre as diversidades; de alocutários, predominam as vozes das empresas, que falam das diversidades, abordadas como recursos gerenciáveis; de delocutários, o foco da revista está “naqueles que têm potência para fazer circular e legitimar o discurso [...] do bom sujeito, aquele que pensa, promove e fomenta o modelo de “gestão da diversidade”, isto é, o padrão a ser seguido” (BALDISSERA *et al*, 2022, p. 38-39). Nessa perspectiva, as inferências dos autores apontam que as vozes do discurso organizacional da Revista Exame simplificam as diferenças em categorias estanques, que limitam e apagam as diferenças em prol de um discurso de gestão e que justificam a presença das diversidades com base nos ganhos que podem trazer para as organizações. Do mesmo modo, as vozes silenciam as diversidades, assim como “de suas historicidades, de seu processo de construção sociocultural e, principalmente, de seu lugar político” (BALDISSERA *et al*, 2022, p. 39-40). Além disso, segundo os autores, mesmo quando são representantes das diversidades recebem espaço de fala, esta, por sua vez, tende a reafirmar o discurso organizacional.

Na mesma direção, ao analisar os discursos organizacionais de federações patronais<sup>18</sup> sobre diversidades, pelas lentes da organização comunicada (BALDISSERA, 2009), **Rossato**<sup>19</sup> (2022) verificou que nas concepções mobilizadas

as diversidades constituem-se em uma espécie de objeto do qual selecionam-se elementos para as organizações dizerem de si, com fins de autopromoção e de obtenção de ganhos simbólicos, produtivos e econômicos. [...] Comunica-se, então, sobre o que é mais palatável aos negócios, silenciando discursos e questões que possam significar conflitos e disputas no sistema organizacional (ROSSATO, 2022, p. 211).

<sup>17</sup> Os autores utilizam como base a seguinte classificação: “locutor (‘aquele que fala’); alocutário (‘para quem o texto se dirige’); e delocutário (‘de quem se fala’)” (BALDISSERA, 2022, p. 31).

<sup>18</sup> Federações patronais são organizações formada pela associação de pessoas físicas e/ou jurídicas para estudo, defesa e coordenação dos interesses comuns.

<sup>19</sup> A tese intitulada “Comunicação organizacional sobre diversidades: sentidos propostos por confederações patronais brasileiras”, publicado em 2022, está disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/237998>.

Nesse contexto, segundo o autor, ao reduzirem-se os impactos que o envolvimento com a temática pode gerar, a comunicação organizacional instrumentaliza o debate, direcionando as possibilidades de existência das diversidades nas organizações conforme “as lógicas hegemonicamente instituídas e de modo que não impactem no desempenho produtivo dos negócios” (ROSSATO, 2022, p. 211). Assim, essa perspectiva tem por base o discurso capitalista, que preconiza efetividade e desempenho, e torna a inclusão das diversidades “condicionada, restritiva e, muitas vezes, inviável” (ROSSATO, 2022, p. 211-212), de modo que, os discursos reforçam a noção de que as diversidades precisam se ajustar às estruturas das organizações, e não o contrário. Rossato (2022, p. 208) verifica ainda que as diversidades são representadas por sentidos hegemônicos na comunicação das organizações, entre os grupos representados estão: “mulheres, pessoas com deficiência, indígenas, refugiados e negros”. Segundo o autor, ao descrever as diversidades como categorias homogêneas, o discurso organizacional racionaliza as diversidade, que decorre na: simplificação do grupo, de modo homogeneizador e totalizante; descaracterização das individualidades, de forma que as distinções são realizadas por méritos; silenciamento, não apenas de “uma série de outras existências e interseccionalidades possíveis”, mas também de “problemas estruturais históricos, que produziram assimetrias de poder e de acesso aos grupos minorizados” (ROSSATO, 2022, p. 208).

Além disso, conforme apresentado na pesquisa, a aplicação das estratégias discursivas<sup>20</sup> pelas organizações não apenas produz sentidos sobre existências admitidas como referências no mundo do trabalho, como também determinam o lugar das diversidades no discurso; lugar esse “[...] de valor periférico e/ou estratégico de mercado” (ROSSATO, 2022), que reduz as diversidades aos retornos que sua presença/participação pode oferecer às organizações, como: “criatividade e inovação em seus processos, relações de troca com nichos de mercados em expansão na sociedade e possibilidade de equipes mais engajadas com redução de turnover”

---

<sup>20</sup> Segundo o autor, as estratégias discursivas empregadas para produzir sentidos são: “a) uso de dados, muitas vezes sem efeito de comparação, que superdimensionam as iniciativas de inclusão realizadas pelas confederações e o crescimento da presença de grupos minorizados em determinado setor econômico; b) uso de citações diretas de testemunhas (que, como sujeitos representantes de grupos minorizados, produzem efeitos de verdade no discurso) para reforçar a argumentação do texto e exaltar o caráter exitoso das ações e modelar dessas organizações na transformação de realidades; c) emprego de falas de especialistas e professores que explicam determinado assunto, de modo a produzir efeitos de comprovação científica ao dizer; d) apresentação de citações diretas de funcionários e lideranças vinculados às confederações a fim de potencializar sentidos de unicidade discursiva em relação ao comprometimento delas com questões das diversidades; e) acionamento de falas de fontes de autoridade do Estado e de outras organizações (geralmente, de ONGs) para elucidar algum projeto ou mesmo para promover associação simbólica com efeitos de parceria e semelhança (de instituições que carregam valores parecidos); f) narração de ações com grupos minorizados, realizadas por empresas de determinado setor econômico, que visam ofertar sentidos de inclusão das diversidades na totalidade do segmento econômico do qual a confederação é representante” (ROSSATO, 2022, p. 209-210).

(ROSSATO, 2022, p. 209). Rossato (2022) constata ainda que os tensionamentos entre as diferentes noções de diversidade são produzidas por enunciados socioeducativos, jurídico-legais, políticos e intelectuais, e produtivo-financeiros, materializados estrategicamente no discurso organizacional, que por meio da comunicação organizacional “[...] contribuem para neutralizar o debate político e as possibilidades de transformações no mundo do trabalho por outras” (ROSSATO, 2022, p. 211). Por fim, o autor sinaliza a necessidade de complexificação dos discursos, para que tornem possíveis espaços de visibilidade, fala e escuta, para outras existências.

Ao analisar as noções de diversidades ofertadas pelo Guia Exame de Diversidade, Ferreira<sup>21</sup> (2020) identificou que as diversidades são assumidas como ativos econômico (presença economicamente benéfica e estratégica), como fomento à criatividade e a inovação (associadas a processos e atividades da organização), como metas organizacionais (critérios de presença a serem atingidos) nas material da revista. Do mesmo modo, o autor também analisou cada grupo retratado no guia: gênero, étnico-racial, PCDs, LGBTQIAP+. Nos deteremos aqui aos resultados acerca de gênero, posto que recorte que orienta este trabalho. Assim, segundo Ferreira (2020), as noções de gênero, enquanto diferença, são ofertadas pela revista como (1) restrição à diversidade, na qual os homens possuem posições centrais nas relações de poder, sendo elas estruturais; (2) como pouca representatividade, na qual mulheres recebem menos e ocupam poucos cargos nas organizações, comparadas aos homens; e (3) como atividades limitadas, para qual as mulheres podem exercer as mesmas atividades que os homens. Dessa forma, no que tange especificamente a lente de gênero e/ou suas nuances de interseccionalidade, Ferreira (2020) infere que a equidade de gênero, a mais recorrentes das temáticas de diversidade do guia, é abordada por uma perspectiva binária, referenciando a equidade apenas entre homens e mulheres, como categorias homogêneas e simplificadas.

Santos e Miguel (2022), por sua vez, ao analisarem uma revista que possui uma perspectiva de gênero e uma proposta interseccional que prioriza narrativas complexas, verificaram que o discurso desse veículo desvia das perspectivas hegemônicas e, enquanto mantém as técnicas do jornalismo, aborda temáticas “[...] como violência contra a mulher, autonomia sexual e reprodutiva, racismo, LGBTfobia, machismo e empoderamento feminino” (SANTOS; MIGUEL, 2022, p. 181), a partir de diferentes identificações. Nessa perspectiva, conteúdos com posicionamento declarado podem ser produzidos para visibilizar “[...] a

---

<sup>21</sup> A dissertação intitulada “Comunicação Organizacional e Diversidades: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019”, publicado em 2020, está disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/214005>.

pluralidade de movimentos e de reivindicações” (SANTOS E MIGUEL, 2022, p. 181), procurando proximidade e diálogo com os públicos de interesse. Contudo, visto que essa perspectiva é marcada por atravessamentos, não deixa de ser “um terreno de experimentação, debates voláteis, agenciamentos, entendimento de performances, inclusive do próprio jornalismo” (SANTOS; MIGUEL, 2022, p. 181), tencionando os produtores do conteúdo.

Nesse sentido, de acordo com Felix e Silva (2022), os sentidos construídos em produtos comunicacionais, como audiovisuais, que estão na contracorrente da perspectiva hegemônica, podem contribuir para “a valorização e humanização” (FELIX; SILVA, p. 206) dos sujeitos. Desse modo, segundo as autoras, as mulheres e meninas negras, marcadas por estereótipos racista e sexistas, desumanizadas e fixadas no lugar do outro nas relações que estabelecem, observando os preconceitos reproduzidos em produtos midiáticos; encontram contrapontos e outras referências em personagens que contrariam as lógicas opressoras, seja por sua atuação profissional, seja por sua trajetória de vida, contribuindo para a redefinição dos sentidos de ser de sua identidade: sobre o que “[...] significa ser mulher negra na sociedade brasileira” (FELIX; SILVA, p. 206).

Pela perspectiva da comunicação como lugar pelo qual as pessoas se organizam para transformar a realidade, cultura, identidade, sociedade, Luz e Bonin (2022), analisam as experiências de mulheres transgêneras e travestis, como corpos e existências diversas, historicamente marginalizadas e invisibilizadas; articuladas com a cidadania transcomunicativa, como lugar de resistência e ruptura. A partir de entrevistas com mulheres transsexuais e travestis sobre seus processos de comunicação e suas concepções sobre a cidadania na comunicação, os autores apontaram que a cidadania transcomunicativa compreende seis dimensões: *filosófica/epistemológica*, que compreende o autoconhecimento sobre a potência de suas identidades e corporalidades; *política*, o corpo como processo comunicacional e mediação política, invisibilizados nas mídias; *popular/das ruas*, às relações entre as pessoas trans e/ou com outras pessoas que sofrem outros tipos de opressão, a sororidade é sobrevivência; *de resistência*, expressão e compartilhamento de experiências de violências, ser resistência pelo diálogo; *de esperança*, a identificação com semelhantes que estão nas mídias e ilustram outras possibilidades de vida; e *de afeto*, que compreende as trocas e relações entre os sujeitos, de maneira integradora e acolhedora.

À luz disso, os conceitos de cultura, organização, comunicação apresentados, que se afastam de uma perspectiva funcionalista, demonstram alternativas de comunicação que buscam o diálogo e uma real representação das mulheres, de um espectro das diversidades. Nessa perspectiva, a seguir adentramos no capítulo metodológico.

## 4 SENTIDOS SOBRE A PRESENÇA E A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES, COMO DIVERSIDADES, INSTITUÍDOS NA REVISTA EXAME

Neste capítulo, primeiramente, apresentamos a Revista Exame, objeto empírico deste trabalho. Posteriormente, discorremos sobre os procedimentos metodológicos e os critérios de seleção, organização e delimitação estabelecidos para a realização da análise do material empírico. Por fim, apresentamos as análises e inferências sobre os sentidos de mulher ofertados pela Revista Exame em matérias sobre diversidade.

### 4.1 Sobre a Revista Exame

A Revista Exame, objeto deste trabalho, foi criada pelo Grupo Técnico da Editora Abril em 1967, como um caderno de negócios direcionado a gestores que tinha por objetivo “ajudar o empresário a tomar decisões”<sup>22</sup>. Publicada em 1970, a primeira edição própria da Exame, trazia na carta ao leitor o desejo de alcançar influência e relevância para “[...] ser uma voz ativa no fortalecimento do empreendedorismo e das instituições brasileiras”<sup>23</sup>. Além disso, indicava na capa o seguinte texto “Edição especial para homens de negócios”<sup>24</sup>, que ilustra o foco do veículo no público masculino em sua origem.

Durante 53 anos, a Revista Exame pertenceu ao Grupo Abril. Em dezembro de 2019, a Exame foi adquirida pelo Banco BTG Pactual<sup>25</sup>. A partir disso, a Exame passou a se identificar como uma empresa de conteúdo multimídia e multiplataforma. No atual posicionamento<sup>26</sup>, divulgado em sua página na internet, a Revista Exame se apresenta como o “[...] principal veículo do Brasil para o desenvolvimento pessoal, profissional e empresarial”, e enfatiza seu propósito de “[...] desenvolver no Brasil o empreendedorismo e o capitalismo consciente” no país. As novas práticas da empresa como diversificação de mídias, liberação de necessidade de assinatura e a liberação de todo o conteúdo, entre outras ações, tornou o site da Exame o terceiro

---

<sup>22</sup> Informações presentes na matéria “Revista Exame completa 55 anos este mês; conheça a história”, publicada no Portal da Exame, em 18 ago. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/pioneira-ha-55-anos/>. Acesso em: 2 set. 2022.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Informações da matéria “Grupo Abril vende revista Exame para o BTG Pactual”, publicada pelo Portal Poder 360, em 5 dez. 2019. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/midia/grupo-abril-vende-revista-exame-para-o-btg-pactual/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

<sup>26</sup> Informações do *site* institucional da Exame. Disponível em: <https://corporate.exame.com/get-to-know-us/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

maior veículo jornalístico do país com o acesso de 55 milhões de usuários únicos<sup>27</sup> no mês de abril de 2020, conforme informado em matéria no site. Atualmente, segundo dados do Instituto Verificador de Comunicação, entre leitores das edições impressa e/ou digital, a Revista Exame possui cerca de 44 mil assinantes mensais<sup>28</sup>.

No decorrer de sua história, a Revista Exame passou por expansões da publicação e pela diversificação dos assuntos sobre o contexto empresarial abordados nas suas edições, acompanhando as pautas e demandas dos gestores. Dessa maneira, são destacadas as criações do anuário Melhores e Maiores, focado em histórias de sucesso, em 1974; do Revista Você S/A, voltada para mercado de trabalho e gestão de pessoas, em 1986; e da Exame PME, com foco nas pequenas e médias empresas, em 2005. Além disso, foram desenvolvidos os Guias Exame que premiam as organizações por práticas e políticas exemplares sobre determinados temas. Entre os guias temáticos desenvolvidos pelo veículo, estão: o Guia de Boa Cidadania Corporativa criado em 2000; o Guia de Sustentabilidade, em 2007; o Guia de *Compliance* e o Guia de Diversidade, em 2019; além do Guia de ESG (Governança ambiental, social e corporativa), em 2020. Nesse contexto, temos especial interesse pelo Guia Exame de Diversidade, que marca o interesse da publicação em participar do debate sobre a temática, no qual também são abordadas a equidade de gênero nas organizações.

Assim sendo, aos 55 anos de existência, a Revista Exame mantém a proposta pedagógica de formação de lideranças empresariais. Desse modo, entendemos que a revista, como espaço de circulação e oferta de sentidos, tem potência para orientar as noções e práticas no ambiente organizacional, especialmente por capacidade de influenciar as lideranças, principal público da revista.

## 4.2 Procedimentos metodológicos

O presente estudo é realizado como uma pesquisa exploratória (GIL, 2021), devido a sua finalidade de esclarecer os processos comunicacionais em uma atualização da configuração das organizações. Nesse sentido, com o intuito de atender aos objetivos, utilizamos a análise de conteúdo (BARDIN, 1977), com uma abordagem qualitativa, para realizar a exploração das

---

<sup>27</sup> Exame bate novo recorde e vira terceiro maior site de jornalismo do Brasil. Disponível em: <https://exame.com/blog/blog-do-site-exame/exame-bate-novo-recorde-e-vira-terceiro-maior-site-de-jornalismo-do-brasil/>. Acesso em: 24/07/2022.

<sup>28</sup> Dados divulgados na matéria “Revistas em 2021: impresso cai 28%; digital retrai 21%”, publicada no Portal Poder 360°, em 21 março de 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/midia/revistas-em-2021-impresso-cai-28-digital-retrai-21/>. Acesso em: 02 set. 2022.

noções de mulheres, enquanto diversidade, ofertadas nas matérias selecionadas para compor o *corpus* da pesquisa.

Como destacado na introdução, este trabalho está relacionado à pesquisa “Comunicação Organizacional e Diversidades: sentidos ofertados pela Revista Exame”<sup>29</sup>, realizada pelo Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP), e que conta com apoio do CNPq, com bolsa de produtividade em pesquisa do líder do grupo. Assim sendo, a partir da pesquisa que aborda as diversidades em um sentido mais amplo, apresentamos aqui um recorte sobre um grupo determinado, as mulheres, e consideramos a marco temporal “ano de 2019” conforme pesquisa registrada no CNPq. A escolha do período se justifica, primeiramente, pela quantidade de matérias que poderiam compor o *corpus* de pesquisa dentro de um período de um ano e pela distribuição ao longo desse ano. Assim, nos anos posteriores a 2019, a revista passa a aprofundar a discussão sobre outros grupos e a quantidade de matérias que poderiam compor o *corpus*, considerados os critérios de seleção, viu-se reduzida: em 2020, foram 7 matérias, e em 2021, 10 matérias. Além disso, em 2019, a Revista Exame lançou um guia de diversidade, em conjunto com uma série de matérias que estabeleceram direcionamentos para os materiais e discussões sequentes sobre a temática das diversidades.

Conforme Bardin (1977, p. 95), a Análise de Conteúdo é organizada em três fases: pré-análise, exploração do material, inferência e interpretação. A fase de pré-análise consiste na organização do material da pesquisa a fim de operacionalizar os dados e sistematizar as ideias iniciais, na qual realiza-se uma leitura “flutuante” (BARDIN, 1977, p.96) dos textos selecionados, de modo a efetuar os primeiros registros e as primeiras orientações e impressões sobre o material. Desse modo, foram realizadas a coleta e o armazenamento do material de análise, assim como a seleção e a organização do *corpus* da pesquisa. Nesse processo, foram averiguadas as 24 edições da revista Exame/Editora Abril, publicadas no período de janeiro a dezembro de 2019. A partir do contato com o material, verificou-se que dentre as 24 edições do período, 16 possuíam matérias referentes a aspectos de diversidades e diferença, entre as quais 14 edições tratavam ou mencionavam as questões das mulheres. A seleção das matérias seguiu os seguintes critérios: a) presença da discussão sobre diversidade no texto, marcada pelo uso de palavras como “diversidade” e “diferença”, e variações desses termos; b) presença dos grupos considerados diversos pela revista – mulheres, negros, LGBTI+, pessoas com deficiência, pessoas com mais de 50 anos – como temática central da matéria; c) presença das

---

<sup>29</sup> A pesquisa é realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Informações sobre a pesquisa estão disponíveis no site do grupo, em: [www.ufrgs.br/gccop](http://www.ufrgs.br/gccop).

mulheres como temática central ou associada nas matérias sobre diversidades e/ou sobre os demais grupos. A partir dessa leitura analítica, foram definidas 15 matérias para compor o *corpus* de estudo, elencadas no Quadro A, que são de variados gêneros jornalísticos: artigos, entrevistas, *cases*, matéria de capa, notas, editorial.

**Quadro A** - Lista de matérias da Revista Exame 2019 que compõe o corpus da pesquisa

<b>Edição da Revista</b>	<b>Data</b>	<b>Título da revista</b>	<b>Matérias que abordam sobre diversidades</b>	<b>Mulheres como temática, central ou inclusa</b>
Edição 1177, Ano 53, Nº 1	23/01/2019	A Startup Anitta	Bom para o presente. E para o futuro.	Associada
Edição 1178, Ano 53, Nº 2	06/02/2019	Por quê? (Brumadinho)	A diversidade levada a sério	Central
Edição 1180, Ano 53, Nº 4	06/03/2019	De volta ao topo	Elas são mais guerreiras	Central
Edição 1182, Ano 53, Nº 6	03/04/2019	O poder da diversidade	Diversos e melhores	Central e associada
Edição 1183, Ano 53, Nº 7	17/04/2019	A economia dos apps	Como agir da porta para fora	Inclusa
Edição 1186, Ano 53, Nº 10	29/05/2019	Governo 4.0	O mito da falta de ambição	Central
Edição 1187, Ano 53, Nº 11	12/06/2019	A ambição global da Natura	Já começaram fazendo gols	Central
Edição 1189, Ano 53, Nº 13	10/07/2019	O fenômeno Magalu	Ele não quer mais ser uma exceção	Associada
Edição 1190, Ano 53, Nº 14	24/07/2019	A euforia chegou (mas só à bolsa...)	Recomeço depois dos 50	Associada
Edição 1191, Ano 53, Nº 15	07/08/2019	Tudo por assinatura	Agora elas estão em todas	Central
Edição 1192, Ano 53, Nº 16	21/08/2019	Em defesa da Amazônia	A ascensão delas	Central
Edição 1194, Ano 53, Nº 18	02/10/2019	A corrida pelos sem-banco	As novas caras do conselho	Associada
Edição 1196, Ano 53, Nº 20	30/10/2019	Cuidado: Petróleo	Ativismo dá resultado	Não é tema
Edição 1197, Ano 53, Nº 21	13/11/2019	A economia do futuro (Guia Exame de Sustentabilidade)	Todas as cores	Não é tema
Edição 1198, Ano 53, Nº 22	27/11/2019	O império ataca	Licença para escolher	Central
Edição 1199, Ano 53, Nº 23	12/12/2019	O ano dos unicórnios	Elas mandam cada vez mais	Central
			Mais mulheres na liderança	Central

Fonte: produzida pela autora (2022).

Na sequência, a fase de exploração do material consiste na definição das unidades de análise, que “[...] corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base” (BARDIN, 1997, p. 104) e podem ser tanto palavras e frases, quanto parágrafos, sequências de texto, temas ou documentos na íntegra. Essa fase também compreende a codificação e a categorização. Segundo Bardin, a codificação por meio de análise temática, utilizada neste trabalho, “[...] consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1997, p. 105). Assim, a unidade de análise estabelecida foram as sequências de texto, definidas a partir da leitura ampla dos textos das matérias na íntegra, de modo que as sequências carregassem o sentido completo ao abordar as questões das mulheres, como assunto ou como contexto, pela voz da revista, das próprias mulheres ou de terceiros sobre diversidades. Desse modo, no processo de exploração do material foram destacadas cento e quinze (115) sequências de texto para a análise. Após essa etapa, passamos a identificar as noções de mulher que eram acionadas nas sequências de textos que selecionamos para estudo, assim como as classificações possíveis atribuídas a elas nesses sentidos.

Posteriormente, na categorização, acontece uma operação de classificação e agrupamento dos elementos por semelhança, isto é, pelo que há em comum entre eles. Segundo Bardin (1997, p. 117), a categorização compreende

uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Desse modo, o analista precisa sintetizar os temas de cada sequência, delineando e refinando categorias e os significados de cada uma delas. De acordo com Bardin (1997, p.120), a construção de cada uma dessas categorias deve obedecer a critérios de “exclusão mútua”, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. Elaboradas a partir das matérias, as categorias aqui apresentadas foram agrupadas de acordo com critérios semânticos, ou seja, a partir dos temas presentes em cada uma delas. Assim, no processo de categorização, buscamos agrupar os sentidos de mulher identificados nas sequências de texto, com base na relação e na proximidade entre as noções. As categorias definidas estão apontadas na Quadro B.

**Quadro B - Categorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Núcleo de sentidos</b>
Mulher cerceada	Dependentes das condições contextuais, elas são diferença nas organizações.
Mulher emocional	Possuem comportamentos e/ou características relacionadas à “natureza” das mulheres.
Mulher amparada	Precisam de políticas de ações afirmativas que possibilitem seu acesso às organizações ou a posições superiores na gestão, devido ao seu contexto desfavorável de origem.
Mulher aprendiz	Necessitam de orientação e capacitação, para adquirirem a experiência e as habilidades necessárias aos interesses da organização.
Mulher guerreira	Superam os obstáculos para alcançar seus objetivos e da organização.
Mulher vantajosa	Representam ativos importantes às organizações.
Mulher exemplar	Possuem as capacidades certas e/ou alguma característica estratégica para a organização.

Fonte: produzida pela autora (2022).

Por fim, no processo de inferência, buscamos interpretar o resultado da comunicação, com base no conteúdo sobre mulheres em matérias referentes as diversidades, realizada a partir das categorias de análise estabelecidas no processo anterior. E posteriormente, relacionaremos os sentidos inferidos com as bases teóricas desse trabalho.

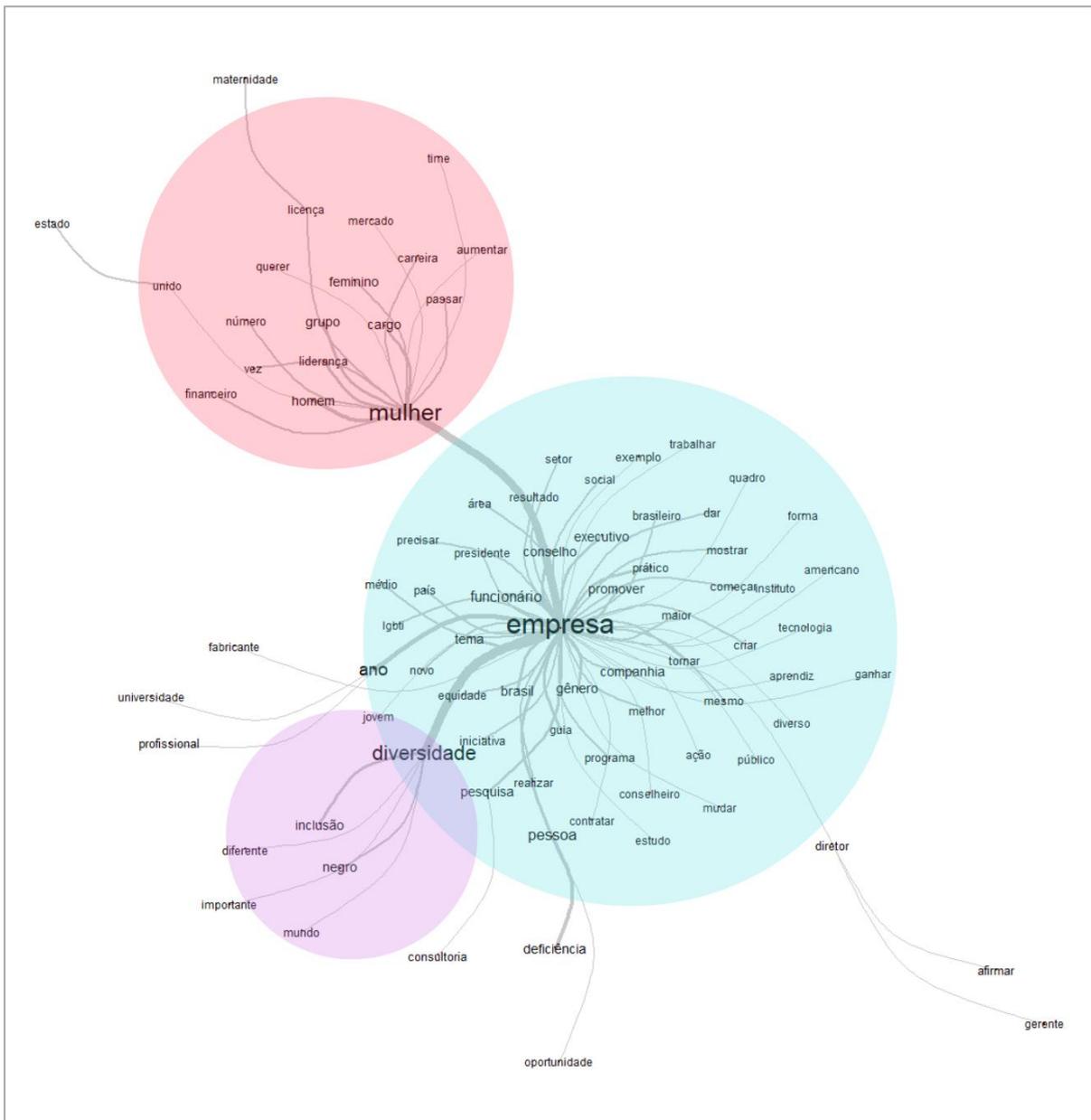
### **4.3 Análise das matérias da Revista Exame**

A árvore de palavras da Figura 1<sup>30</sup>, que organiza visualmente os termos semelhantes, guardadas as suas relações dentro das sequências de texto, permite-nos perceber os temas e tópicos com alguma importância nas matérias. Nesse esquema, o tamanho da palavra é

<sup>30</sup> Desenvolvido com o uso do software livre de análise textual IRAMUTEq.

proporcional à quantidade de vezes que ela aparece no *corpus* da pesquisa. Assim, as palavras destacadas foram mencionadas 20 vezes ou mais nas matérias. Pode-se notar que algumas palavras se destacam, como “Empresa”, “Mulher”, “Diversidade”. A partir de uma análise quantitativa, o conjunto de palavras demonstra dois grandes grupos temáticos de palavras, aquelas relacionadas à “Empresa” (companhia, conselho, executivo, funcionário, gênero) e à “Mulher” (homem, feminino, cargo, liderança, grupo, carreira), veiculados pela Revista Exame. Além disso, nota-se um intercâmbio entre os grupos, de modo que gênero está próximo a empresa e que ao tratar sobre as mulheres a revista a aproxima das questões de gestão.

**Figura 1** – Árvore da análise de similitude



Fonte: produzida pela autora (2022).

O resultado produzido pela árvore de palavras é representativo da abordagem dada à temática da diversidade nas matérias, que além de apresentar o grupo Mulheres em um número significativo das matérias do *corpus*, essas matérias versam, por vezes, sobre a gestão dessa diversidade. Posto em números, as mulheres são temáticas centrais de 60% das matérias selecionada para o *corpus* da pesquisa, no restante das matérias, as mulheres são periféricas e estão associadas a temática da diversidade.

As quinze matérias selecionadas compreendem os seguintes tipos de editorias: Gestão, Marketing, PME, Capa, Sete Perguntas, Dados & Ideias, Como Fazer, Visão Global. Dentre essas editorias, a mais frequente é a editoria de “Gestão”, que representa 53,3% das matérias selecionadas do período, das quais 37,5% têm como termo chave “Diversidade”, 25%, “Governança”, e 12,5%, cada um dos demais: “Cidadania”, “Liderança”, “Carreira”. Referente as demais editorias, as matérias estão igualmente divididas, com cada uma representando 6,6% do *corpus*, que além dos assuntos mencionados, ainda abordam “Futebol”, “Gestão”, “África”, “Consumo”. Esses dados não têm finalidade estatística, mas são uma evidência da orientação da Revista Exame, que reforça o entendimento de que o veículo interpreta a diversidade como uma pauta da gestão.

A partir das análises das sequências de texto, inferimos que os sentidos de mulher ofertados nas matérias da Revista, elencados no Quadro C, são construídos a partir da utilização das seguintes estratégias em seus argumentos: a) acionamento de dados de pesquisas e consultorias; b) acionamento do parecer de especialistas e consultores; c) acionamento do parecer de gestores(as) e lideranças; d) acionamento das diversidades/mulheres, em uma condição de testemunho; e) apresentação de práticas e políticas modelares; f) apresentação de um contexto desfavorável as mulheres na sociedade; g) complexificação do contexto para descartar possíveis negativas sobre as diversidades; h) acionamento de resultados negativos da falta das mulheres/diversidades, e resultados positivos pela presença e participação das mulheres/diversidades (as valorizadas); i) enumeração das vantagens da presença e participação das mulheres/diversidades específicas nas organizações; j) simplificação das soluções para as perturbações que a presença e participação das mulheres/diversidade podem acarretar; e, k) simplificação/redução das complexidades das diversidades. Como veremos na apresentação, essas estratégias são articuladas e combinadas para produzir os sentidos desejados pela organização referentes à temática. Na sequência, passamos aos sentidos de mulher analisados.

**Quadro C - Ocorrências dos sentidos de mulher**

<b>Categorias</b>	<b>Ocorrências</b>
Mulher cerceada	16 vezes
Mulher emocional	15 vezes
Mulher amparada	32 vezes
Mulher aprendiz	10 vezes
Mulher guerreira	07 vezes
Mulher vantajosa	23 vezes
Mulher exemplar	12 vezes

Fonte: produzida pela autora (2022).

A ordem de apresentação das categorias, tanto no Quadro B e C acima como na análise a seguir, segue a lógica da linha narrativa apresentada pela Revista Exame, iniciando por aqueles sentidos nos quais as mulheres estão mais afastadas das organizações até aquelas com maior proximidade. Desse modo, o desenvolvimento da análise, independente das ocorrências nas matérias, parte da mulher cerceada e finaliza com a mulher exemplar. Posteriormente, a relação entre as categorias é explorada na discussão dos resultados.

O sentido de **mulher cerceada** está ofertado, no *corpus* de pesquisa, na relação com as condições contextuais delas. Desse modo, as mulheres cerceadas existem em um contexto de falta de equidade, demonstrada pela apresentação de dados de pesquisa e comparações, como exemplificados nas afirmações “[mulheres] têm menos oportunidade”<sup>31</sup>, e “[...] a divisão entre homens e mulheres, na verdade, aumentou”<sup>32</sup>. Nesse processo, estão sujeitas as implicações dessa diferença, assim como as distancias entre as mulheres e as organizações, bem como das distancias entre as mulheres e os cargos mais altos de gestão, como ilustrados nas sequências: “[...] quando se olham posições gerenciais, há um longo caminho a ser percorrido”<sup>33</sup>, e “[...] alguns estudos mostram que, globalmente, menos de 10% dos cargos de alta liderança são exercidos por mulheres”<sup>34</sup>. Nesse sentido, a mulher cerceada é ilustrada pela pouca presença das mulheres nas organizações. Além das diferenças concretas, como as disparidades salariais em relação aos homens. Podemos notar esses pontos da mulher cerceada nas sequências de texto a seguir:

<sup>31</sup> Matéria “Elas são mais guerreiras”, Ed. 1180, mar. 2019.

<sup>32</sup> Matéria “A diversidade levada a sério”, Ed. 1178, fev. 2019.

<sup>33</sup> Matéria “Elas mandam cada vez mais” Ed. 1199a, dez. 2019.

<sup>34</sup> Matéria “Elas são mais guerreiras”, Ed. 1180, mar. 2019.

Segundo o IBGE, as mulheres, que são metade da população, ocupam 39% dos cargos de liderança nas empresas, ante 61% dos homens. **Apesar de elas terem mais estudo do que os homens** (são maioria nos cursos superiores), **ganham 24% menos** (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019, grifo nosso).

Mas, quando se olham posições gerenciais, **há um longo caminho a ser percorrido**, segundo mostra a pesquisa Gender 3000, do banco Credit Suisse. No setor, globalmente, **elas ocupam apenas 20% dos cargos gerenciais. No Brasil**, em todos os segmentos, o **número cai para 8%** (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019, grifo nosso).

Um estudo qualitativo publicado no início do ano por quatro pesquisadores da Universidade da Pensilvânia constatou o que muitos opositores das cotas defendem: **algumas empresas têm contratado mulheres para cumprir tabela** (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019, grifo nosso).

A **mulher emocional** está relacionada, no *corpus* de pesquisa, aos comportamentos e/ou características referentes aqueles considerados “naturais” do feminino, além da menção ao papel das mulheres estar ligado à vida privada e ao trabalho doméstico. Referente às qualidades, à mulher emocional são atribuídas as capacidades de intuição e sentimento, além de lembrar que existem mitos e crenças referentes às características não ditas femininas, como posto na sequência: “*A menor presença das mulheres nos altos cargos das empresas costuma ser apontada como uma questão de falta de ambição. Não é bem assim*”<sup>35</sup>. Essas noções de capacidades das mulheres são reiteradas nas seguintes sequências de texto:

Existe a **crença de que mulheres têm menos capacidade para algumas funções**, o que não é verdade [sobre os resultados positivos da diversidade nas empresas] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019, grifo nosso).

Já foram feitos diversos testes de mostrando que boa parte das **mulheres tem facilidade em perceber emoções**, o que é um componente importante do insight e da inteligência emocional. A **curiosidade** é outro aspecto que mensuramos. **De novo, as mulheres costumam se sair bem**. Claro que os homens têm outras competências, e o ideal é unir todo o arcabouço de talentos para que as empresas conquistarem melhores resultados [sobre características importantes para pessoas em cargos de liderança] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019, grifo nosso).

A partir dessas sequências, notamos uma aproximação dos sentidos de mulher emocional às características esperadas das mulheres apresentadas por Motta (2005, p.11), como “intuitivas, emocionais, submissas”. Ademais, podemos perceber certa falta de um vínculo

---

<sup>35</sup> Matéria “O mito da falta de ambição”, Ed. 1186, maio 2019, grifo nosso.

forte, o idealizado pelo discurso corporativo, da mulher emocional com a organização por meio do entendimento de senso comum de que, de acordo com o mesmo autor, as mulheres são pessoas que não possuem um compromisso natural em relação às organizações. Nessa direção, é abordado nas matérias a responsabilidade das mulheres quanto à casa, além das dificuldades e dos obstáculos de equilibrarem maternidade e trabalho, como posto na sequência: "[...] *as profissionais tendem a ser vistas como menos comprometidas na volta da licença. Quanto mais longo o período, pior*"<sup>36</sup>. Além disso, esse sentido é ilustrado por imagens da divisão do trabalho entre mulheres e homens. Desse modo, as sequências de texto a seguir corroboram a noção da dúvida quanto ao compromisso das mulheres para com as organizações, bem como de sua ligação com a casa:

[...] 84% das entrevistadas já pensaram em deixar o emprego atual para cuidar dos filhos. Para 87% destas, a situação financeira é importante para a permanência. **'As mulheres querem encontrar o equilíbrio entre carreira e família.** Para 98% delas, **suas empresas são acolhedoras na volta da licença-maternidade, mas não o suficiente para que elas não pensem em deixá-las'** [Resultados da pesquisa realizada pela Mãe Corporate] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019, grifo nosso).

O avanço dessas medidas — sobretudo a de licença estendida — costuma encontrar uma barreira. **'Existe a ideia de que a mulher vai trazer custos para a empresa ao ficar muito mais tempo fora do trabalho do que o homem'** (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019, grifo nosso).

Depois de casadas e com filhos, elas não apenas executam o trabalho como também são **as gerentes do lar**, e isso afeta significativamente o desenvolvimento da carreira (O mito da falta de ambição, Ed. 1186, maio 2019, grifo nosso).

Geralmente, as pessoas têm uma imagem de que **os homens são mais guerreiros**. Percepções como essa foram construídas ao longo de séculos, **nos tempos em que os homens saíam para caçar e as mulheres ficavam em casa**. Mas isso mudou, e já faz algum tempo (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019, grifo nosso).

Nessa direção, a mulher emocional exemplifica a noção de Hirata e Kergoat (2007), para as quais há especificação entre os trabalhos considerados masculinos e femininos que, no conteúdo do *corpus* da pesquisa, reforça e reproduz os estereótipos dessas posições e demarca os papéis de cada um.

O sentido de **mulher amparada** é ilustrado, no *corpus* da pesquisa, relacionado às necessidades dessas mulheres por formas variadas de acesso às organizações, visto a segregação

---

<sup>36</sup> Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019, grifo nosso.

ou exclusão sofridas nesses espaços, de modo que as organizações precisam desenvolver políticas e práticas de inclusão, ações afirmativas empresariais, com o intuito de auxiliá-las. Nessa direção, as mulheres amparadas precisam dessa atuação das empresas, que possibilita seu acesso às organizações ou a posições superiores na gestão, devido ao seu contexto desfavorável e a sua desvalorização. Como podemos observar nas seguintes sequências de texto:

Os governos podem ajudar na área de educação. Porque a divisão começa quando homens e mulheres escolhem o campo que querem estudar. **Os governos podem incentivar as alunas a escolher carreiras técnicas** ou auxiliar as escolas de computação a trazer mais alunas. Mas, **uma vez que as mulheres entrem no mercado de trabalho, cabe às empresas garantir um ambiente adequado para que elas possam triunfar** [sobre o papel do governo na igualdade de gênero] (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019).

Incluir na seleção. **Para todos os cargos abertos, há pelo menos uma mulher entre os candidatos na entrevista final com o gestor.** O parceiro externo de recrutamento recebeu treinamento sobre como não reproduzir vieses, e assim aumentar o número de mulheres na etapa final da seleção (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019).

Com um orçamento dedicado à diversidade, **realizou treinamentos para equiparar homens e mulheres nos programas de admissão e procurou analisar se a saída de funcionários tem relação com o gênero – por exemplo, após a licença-maternidade.** Desde então, a empresa aborda a importância da diversidade nos encontros com fornecedores e franqueados (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019).

A partir dessas sequências, percebemos que o sentido de mulher amparada é marcado pelo realce do papel das organizações, que ao destacarem as práticas e políticas para diversidade e inclusão como modelares, reforçam sua atuação benevolente e sua responsabilidade social, reiterando os resultados apresentados por Saraiva e Irigaray (2009).

No sentido de **mulher aprendiz**, por sua vez, é representada, no *corpus* de pesquisa, por aquelas que necessitam de orientação e capacitação profissional para adquirirem a experiência e as habilidades necessárias aos interesses das posições/cargos e da organização. Assim, as mulheres precisam passar pelo processo pedagógico das organizações, nas quais se propõe desenvolver programas de mentorias, geralmente realizadas por gestores e líderes, como ilustrado no segmento: “*Por telefone, e-mail ou pessoalmente, eles ouvem e esclarecem dúvidas sobre carreira e estimulam as estudantes de escolas públicas a refletir*”<sup>37</sup>. Esse

---

<sup>37</sup> Matéria: “Bom para o presente. E para o futuro”, Ed. 1177, jan. 2019, grifo nosso.

processo é reconhecido e valorizado pelas aprendizes, como posto na fala de uma participante: “[...] *Eles nos ajudam a lidar com a timidez e nos incentivam a sair de nossa zona de conforto para buscar mais conhecimento*”<sup>38</sup>. Assim, os sentidos de mulher aprendiz são reiterados em sequências de texto como as seguintes:

Precisávamos escutá-las e **oferecer capacitação** para que conquistassem novos espaços [Gestora da Avon sobre manifestação de funcionárias que queriam ocupar cargos destinado a homens apenas] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019).

Entre os bancos de varejo, o Santander já tem maioria feminina no quadro. Mas o banco reconhece que **precisa buscar a equidade de gênero em posições de liderança**. Para encorajar as mulheres, criou um grupo de liderança feminina com 30 participantes e capitaneado por quatro executivas de áreas distintas. **As integrantes participam de encontros com vice-presidentes para ganhar mais desenvoltura e visibilidade** (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019).

A partir dessas sequências de texto, percebe-se que a mulher aprendiz precisa adquirir experiências e habilidades outras, que se aproximem daquelas valorizadas pelas organizações, como “racionalidade” e “critérios de eficiência”, como apontado por Motta (2005, p.30), que são expressões do masculino.

A **mulher guerreira** é desvelada nas sequências de texto nos quais são enfatizadas a superação das adversidades. Nesse sentido, a mulher guerreira é aquela que supera os obstáculos para alcançar seus objetivos e da organização, por isso são vistas como pessoas “*mais determinadas*”<sup>39</sup> e que “*demonstram mais engajamento*”<sup>40</sup>. Assim, nas sequências de texto, são destacadas algumas características para essas mulheres relacionadas a noção de: guerreira, lutadora, trabalhadora. Nesse sentido, a mulher guerreira é valorizada e reconhecida como potência pelas organizações, pois além da proatividade, também encarna outra capacidade valorizada pela Revista Exame, a capacidade de empreender, como ilustrado na seguinte sequência: “*As sócias fundadoras apresentam algo em comum: todas têm alguma história de preconceito no trabalho para contar e resolveram empreender para ter mais flexibilidade, inclusive na vida familiar*”<sup>41</sup>. As seguintes sequências de texto também reiteram a narrativa de superação:

[...] um dos principais motivos é que elas **precisam lutar mais do que os homens para chegar ao topo da carreira**. Devem ser mais fortes. Elas

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Matéria: “Elas são mais guerreiras”, Ed. 1180, mar. 2019, grifo nosso.

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Matéria: “Elas mandam cada vez mais”, Ed. 1199a, dez. 2019, grifo nosso.

**lidam também com a dupla jornada, que é outro desafio** [sobre os motivos pelos quais as gestoras são mais determinadas] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)

Em fevereiro de 2018, quando nasceu Davi, seu primeiro filho, ela ficou seis meses de licença-maternidade e um mês de férias. Nesse período, **recebeu a notícia de uma almejada promoção. [...] 'Trabalhei muito durante a gestação e sinalizei meu desejo de voltar e crescer'**, afirma Karla (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019).

Seguindo a lógica binária, a mulher guerreira é posta em comparação com o seu oposto, o homem, de maneira mais enfática que os demais sentidos. Seguindo a lógica binária, mais enfático que nos outros sentidos, a mulher guerreira é posta em comparação com o seu oposto, o homem. Nessa percepção, a mulher na posição de segundo na força de trabalho (ABRAMO, 2000).

O sentido de **mulher vantajosa** é desvelado, nas sequências de texto, por representar ativos importantes para/nas organizações. Nessa perspectiva, as mulheres vantajosas são aquelas que agregam algum valor à organização, que podem ser sociais, culturais, mas principalmente econômicos. Assim, para esse sentido, as sequências de texto enfatizam os retornos que a presença e a participação das mulheres podem gerar no ambiente organizacional, tais como: lucratividade, inovação, eficiência, criatividade. A seguir destacamos excertos das matérias que permitem evidenciar esses sentidos:

Não quero pender a balança para o outro lado, exaltando as mulheres, mas estudos mostram **que times com a presença de mulheres são mais eficientes em resolver problemas** [sobre os resultados positivos da diversidade nas empresas] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019, grifo nosso).

(...) as mulheres ganharam poder de compra e, se uma empresa quiser atrair as consumidoras, precisará de mulheres para tomar melhores decisões. Elas terão uma compreensão mais visceral do que os homens em relação a esse mercado. **Ter mulheres nos cargos executivos traz grande impacto financeiro e na inovação.** Além disso, equipes com indivíduos diversos tendem a ser **mais inovadoras e ter ideias diferentes** [sobre a preocupação das empresas com a diversidade no quadro funcional] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019, grifo nosso).

Uma das razões para que essas **empresas se saiam melhor** é que o maior equilíbrio de cargos entre homens e mulheres diminui em 20% a **rotatividade** dos funcionários, ao mesmo tempo que amplia a **produtividade** em 12% [Uma das razões para que empresas se saem melhor] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019, grifo nosso).

**Ter mulheres na liderança** é, portanto, duplamente importante porque o fomento de uma cultura de diversidade tem de vir, necessariamente, de uma liderança mais inclusiva. **'É a forma mais efetiva de mudar a cultura'**,

afirma Fernando Machado, sócio e consultor da Russell Reynolds (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019, grifo nosso).

A partir das sequências de texto, percebemos que os sentidos de mulher vantajosa reforçam a lógica racional técnica das organizações que, conforme Motta (2005) e Alves e Galeão-Silva (2004), por meio do destaque para os ganhos que a presença e a participação das diversidades nas organizações, como “atendimento, de turnover, de qualidade do trabalho e de lucratividade” (FLEURY, 2000, p.24), podem gerar.

Por fim, o sentido de **mulher exemplar** é representado por aquelas que possuem as capacidades, comportamentos e atributos certos, personificando a pessoa ideal para a organização, geralmente ilustrado por histórias ou ações modelares de mulheres. Nessa direção, a mulher exemplar é um modelo de gestora ou profissional, que passou por momentos anteriores de potencialidade e desenvolvimento, mas que agora apresenta as características adequadas. Essas profissionais têm poder de escolha e espaço para dizer do sucesso de sua trajetória, bem como possui liberdade para atuar como multiplicadora da diversidade nas organizações. A sequências de texto a seguir evidenciam esse sentido:

Em 2016, ela se tornou a **primeira mulher a liderar a companhia** e hoje vem adotando uma série de iniciativas, como premiações e bolsas de estudo, para **aumentar a participação das mulheres em empresas de tecnologia** (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019).

[...] aos 44 anos, Claudia **decidiu trocar a vida executiva pelo conselho de administração dessas três empresas** [Latam - América Latina, LafargeHolcim e Gerdau] — no caso da LafargeHolcim, na própria matriz suíça. Até abril, era vice-presidente da área de clientes da chilena Latam, empresa em que também foi presidente da operação brasileira. **'Os convites surgiram quase ao mesmo tempo e, pelo menos neste momento, entendi que seria um passo natural na minha carreira poder colaborar de outra forma com minha experiência acumulada num setor complexo, com tantas crises'**, diz Claudia, que é formada em engenharia química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo tem um MBA pela Universidade Harvard (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019).

**Elas são majoritariamente mulheres. E cuidam da fortuna de... mulheres.** Cerca de 70% do quadro da gestora de patrimônio Alocc, com 5,5 bilhões de reais na carteira, é composto de funcionárias. [...] Até no quadro societário elas são maioria [sobre a atuação de mulheres em uma empresa do mercado financeiro] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019).

A partir dessas sequências, observamos que as mulheres exemplares refletem modelos de liderança e de profissionais definidos na cultura, por meio de processos comunicacionais

(FRANÇA, 2001) como o realizado pela Revista Exame, visto que reproduzem e fazem circular esse sentido de mulher.

Entre os sentidos de partição e da presença dessas mulheres nas organizações podemos inferir que, no *corpus* da pesquisa, são desveladas as percepções de que mulheres, enquanto diversidades são: a) estratégicas para as organizações; b) acontecimento complexo nas/para organizações; c) favorecida pela agência das organizações sobre a temática das diversidades; e, d) condicionada por fatores contextuais. Essas percepções corroboram com as formas de materialização da Guia Exame de Diversidade, indicadas por Ferreira (2020), assim elas aparecem combinadas ou não, atravessando os sentidos de mulheres ofertados pela revista; a percepção que **as mulheres são estratégicas para a organização** por gerarem retornos para a organização, em termos de imagem, cultura, relacionamento, além de financeiros, inovação, criatividade e competitividade.

As mulheres, enquanto diversidade, aparecem nas matérias como ativos que geram benefícios para as organizações. Entre os resultados positivos elencados, estão aqueles relacionados à gestão, na qual as mulheres, enquanto diversidade, favoreceriam a pluralidade de ideias que amparam a tomada de decisões, o enfretamento de crises e a solução de problemas. A revista reitera as melhorias nas capacidades de inovação e criatividade, e o aumento do engajamento, da produtividade e da lucratividade com a promoção e inclusão das mulheres, além da retenção de talentos, acompanhada da melhoria do clima organizacional e da diminuição de rotatividade, uma vez que, de acordo com as matérias, a mulher que se sente mais confortável tende a ser mais comprometida, motivada e produtiva.

A percepção que **as mulheres são acontecimentos complexos para/nas organizações** por potenciais perturbações e demanda das mudanças por parte das organizações. Dessa maneira, a presença e a participação das mulheres nas organizações e com as organizações, demanda a realização de alguns desses projetos. Nesse sentido, as organizações não têm como se apartar das discussões no âmbito organizacional e das reestruturações nas rotinas políticas e processos, contudo, isso não descarta a atuação organizações na tentativa de gerir as presença e participação das mulheres de um modo simbólico.

A noção **de mulher é condicionada por fatores contextuais**, posto que existem fatores que influenciam sobre a falta ou a pouca participação das mulheres, que não estariam no controle das organizações. Há a referência a gestão ineficaz das ações do governo, que acarretaria a continuidade de desigualdades e preconceitos na sociedade. Nesse espaço, as leis e as cotas são retratadas de modo ambíguo nas matérias, ora como políticas necessárias para as mudanças, ainda que os efeitos demorem para serem averiguados; ora como desafios para as

organizações, que precisam superar um cenário de políticas públicas inconsistentes e um sistema falho de formação acadêmica e qualificação profissional.

No quarto sentido, as noções de mulheres destacam que por vezes essas mulheres são **favorecidas pela agência da organização**. Dessa forma, organizações, em especial aquelas que se destacam na promoção das mulheres, surgem como agentes da transformação da realidade e promotoras da justiça social, atuando através de práticas que, por vezes, superam aquelas impostas pelas leis. Assim, entre as ações destacadas nas matérias, estão: as mudanças nos processos seletivos e programas de talentos; a realização de treinamentos, capacitações e cursos; o estabelecimento de benefícios e incentivos ao desenvolvimento profissional; a parceria com organizações sociais; e as ações de relacionamento e engajamento com os públicos. Tais medidas configurariam uma mobilização de “dentro para fora”, a fim de gerar oportunidades.

#### **4.4 Discussão dos resultados: A construção dos sentidos de mulher nas matérias da Revista Exame**

Os sentidos de mulher ofertados nas matérias da Revista Exame sobre diversidades direcionam a temática para uma perspectiva de gestão e de empreendedorismo. Nessa perspectiva, o conteúdo da revista não atua para desconstruir as concepções estereotipadas sobre as mulheres, mas sim para apontar os sentidos de mulheres desejadas e valorizadas nas/pelas organizações. Assim sendo, as matérias indicam quais as características, experiências, habilidades e competências que as mulheres precisam possuir para triunfar nesses espaços. Instituído, portanto, um modelo de profissional a ser seguido.

Desse modo, para construir esse modelo, como visto nos sentidos anteriormente apresentados, são utilizadas escolhas que simplificam a multiplicidade identitária das mulheres ao invisibilizar as nuances de interseccionalidade e as diferenças de opressão (CRENSHAW, 2002; AKOTIRENE 2020), que implicam em contextos de existência plurais, desconsiderando, até mesmo, as influências disso sobre as políticas e práticas organizacionais. Nesse sentido, por meio dessa simplificação (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SARAIVA E IRIGARAY, 2009) os conteúdos das matérias estabelecem as mulheres como um grupo homogêneo, de modo que suas indicações de modelos de políticas e práticas para equidade de gênero, passam a serem entendidos como aplicáveis para o universo das mulheres. Contudo, isso não representa a realidade, como bem reivindicavam e reivindicam os movimentos

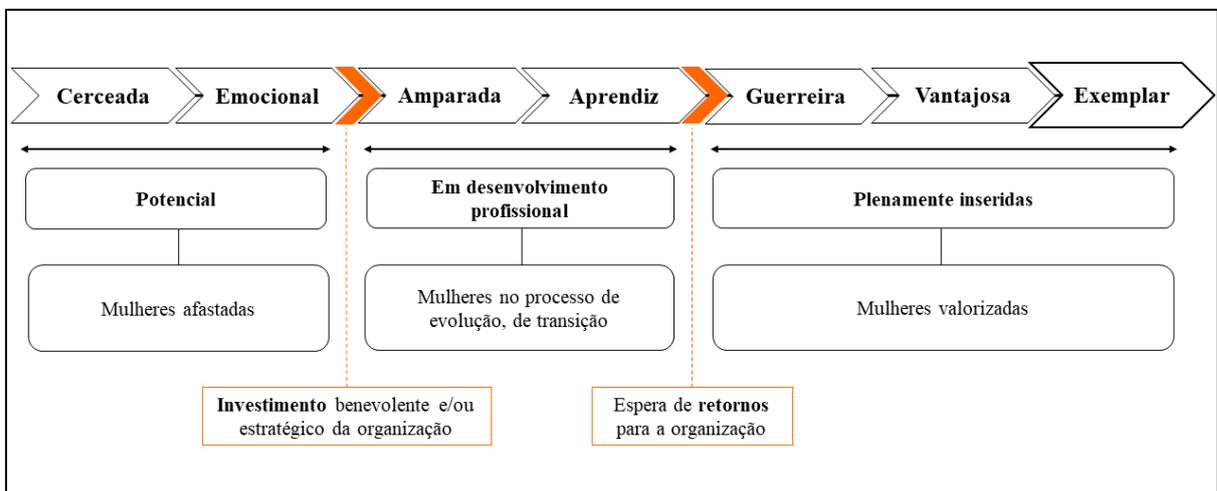
feministas negro e latino-americano: existem diferenças que precisam ser consideradas entre as mulheres para promover realmente a equidade na sociedade; e, portanto, nas organizações.

A partir das análises e, também, das problematizações, anteriormente colocadas, podemos perceber que os sentidos de mulher ofertados nas matérias que compõem o *corpus* da pesquisa são estabelecidos a partir das comparações com os homens. Desse modo, a produção dos sentidos de mulher passa pelos processos de construção da identidade e diferença (SILVA, 2013; HALL, 2013), realizados na relação entre um “eu” e um “outro”. Nessa perspectiva, em um sistema baseado em gênero (SCOTT, 1995), que parte de uma lógica binária, os sentidos presentes na revista são produzidos pela comparação entre as mulheres e os homens. Assim, em uma relação na qual o homem é o “eu” e a mulher, o “outro” (BEAUVOIR, 2016a, 2016b; BUTLER, 2019a, 2019b), o padrão de características, atributos e comportamentos exemplares é definido com base no masculino nas matérias da revista. Cabe problematizar que, nas matérias os homens dizem das mulheres, como especialistas e gestores, e aparecem como modelo de comparação, mas não são indicados ou inseridos no debate ofertado pela revista como também partes e agentes. Esse movimento de participação dos homens seria fundamental, uma vez que são maioria nos espaços de liderança, e, portanto, podem impactar na cultura organizacional (SCHEIN, 2020), atuando tanto para a manutenção das desigualdades, quanto para a promoção da diversidade, principalmente, se considerarmos que o sistema de gênero (SCOTT, 1995) atravessa a sociedade, e, por consequências, as organizações.

Nesse sentido, o que é valorizado pela revista apenas reforça aquelas habilidades e competências da lógica corporativa, uma vez que são relacionadas aos homens (MOTTA, 2005) e/ou o uso de características próprias orientadas para os interesses da organização. Por sua vez, visto que a Revista Exame tem como foco a gestão e o empreendedorismo é também coerente que construa percepções que façam sentido para seu público leitor, de modo que esse leitor se identifique com o conteúdo e com os assuntos abordados pelo veículo. Contudo, esse entendimento contrapõe um discurso de promoção de equidade e inclusão das mulheres alinhado aos movimentos sociais, pois reduz as questões políticas, às medidas simplificadas de resolução dos problemas. Além disso, os sentidos de mulher ofertados pela Revista Exame, mesmo que por um lado favoreça a representação e o reconhecimento, visto que estão parcialmente retratadas nas matérias e valorizam seus atributos, ainda que limitados e específicos; por outro lado, não favorece a redistribuição (FRASER, 2009), posto que reafirma e reproduz a lógica existente, ou seja, os sentidos de mulher aceitos e valorizados possuem mais semelhanças com o perfil dos gestores e líderes homens, do que diferenças reais.

Assim, com base nos sentidos observados, podemos perceber, como ilustrado na Figura 2, que há uma qualificação das mulheres para as organizações: aquelas que possuem potencial (cerceada e emocional); aquelas que estão em desenvolvimento profissional (amparada e aprendiz); aquelas que estão plenamente inseridas no contexto e na cultura organizacional (guerreira, vantajosa e exemplar). Nessa lógica, na qualidade do potencial estão aquelas mulheres afastadas da organização; na qualidade de desenvolvimento profissional, as mulheres no processo de evolução, de transição; na qualidade da plenitude, as mulheres valorizadas. Dessa forma, os sentidos de mulher, de certo modo, podem ser vistos como uma escala entre os extremos, de um lado as mulheres que estão afastadas das organizações, e de outro lado, as mulheres ideais completamente pertencentes às organizações, onde as encontraríamos, na ordem: cerceada, emocional, amparada, aprendiz, guerreira, vantajosa, exemplar. Entre o potencial e o começo do desenvolvimento, podemos notar que passa a existir o investimento benevolente e/ou estratégico da organização que, por sua vez, espera retornos para si, que começariam a ser visualizados entre o desenvolvimento e a atuação dessas mulheres valorizadas.

**Figura 2** – Linha narrativa e relacional das categorias de sentidos de mulher



Fonte: produzida pela autora (2022).

Desse modo, a partir dos sentidos categorizados neste trabalho, podemos notar que há uma linha narrativa no conteúdo da Revista Exame que, em uma perspectiva meritocrática, aponta um caminho, uma trajetória para as mulheres que, enquanto diversidade, desejam galgar espaços de gestão e/ou desenvolver uma carreira de sucesso, ou ainda acessar as organizações. A Revista Exame, nessa perspectiva, conforma esse “passo-a-passo” com uma lente corporativa sobre como atuar e quais comportamentos e posturas assumir. Desse modo, a comunicação

organizacional sobre mulheres é configurada para a obtenção de melhores resultados corporativos, ou seja, favorecer a lucratividade e a visibilidade da organização. Nessa perspectiva, podemos observar que os sentidos de mulher ofertados pelas Revista Exame, ilustram e reafirmam os processos de comunicação realizado pelas/nas organizações voltadas para as diversidades (BALDISSERA *et al*, 2022; ROSSATO, 2022; FERREIRA, 2020). Assim, a comunicação organizacional da Revista Exame (que pertence a uma organização e orienta concepções de mundo) diz mais de si (organização/gestor) do que sobre as mulheres, diferente da proposta de Carrera (2020), que considera avaliar aos atravessamentos das nuances interseccionais para a análise, mas que também poderíamos tomar aqui para produção da comunicação mais representativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse ponto do trabalho, retomamos o começo para avaliarmos os resultados do estudo. Nessa perspectiva, nos mobilizamos para responder a seguinte pergunta: que sentidos de mulher são veiculados pela Revista Exame, uma revista que se dedica a temáticas de gestão e negócios, quando aborda a questão da diversidade? Desse modo, a partir da Análise Temática de Conteúdo (BARDIN, 1977), conseguimos atender aos objetivos que nos auxiliaram a responder ao problema de pesquisa.

Ao analisar o *corpus* de pesquisa buscar os resultados do objetivo específico de “*verificar os argumentos utilizados para a construção de sentidos sobre a presença e participação de mulheres nas organizações*”, foi possível verificar a presença e participação das mulheres, ou não, nas organizações é justificada por elas serem: a) estratégicas para a organização; b) Acontecimento complexo para/na organização; c) condicionada por fatores contextuais; d) favorecida pela agência da organização. Nessa direção foi possível verificar que essas estratégias são combinadas e justapostas para a construção dos sentidos de mulher nas organizações.

Na intenção de responder ao objetivo específico de “*verificar as estratégias de comunicação utilizadas para construção dos argumentos Revista Exame*”, concluímos que os argumentos utilizados para a construção de sentidos de mulher são os seguintes: a) acionamento de dados de pesquisas e consultorias; b) acionamento do parecer de especialistas e consultores; c) acionamento do parecer de gestores(as) e lideranças; d) acionamento das diversidades/mulheres, em uma condição de testemunho; e) apresentação de práticas e políticas modelares; f) apresentação de um contexto desfavorável as mulheres na sociedade; g) complexificação do contexto para descartar possíveis negativas sobre as diversidades; h) acionamento de resultados negativos da falta das mulheres/diversidades, e resultados positivos pela presença e participação das mulheres/diversidades (as valorizadas); i) enumeração das vantagens da presença e participação das mulheres/diversidades específicas nas organizações; j) simplificação das soluções para as perturbações que a presença e participação das mulheres/diversidade podem acarretar; e, k) simplificação/redução das complexidades das diversidades. Essas estratégias são acionadas e articuladas para construir os argumentos sobre a presença e participação das mulheres nas organizações, apresentados nos objetivos específicos anteriores, de modo que possam legitimar e fornecer credibilidade para a comunicação organizacional da Revista Exame sobre diversidade e equidade de gênero.

A partir disso, conseguimos atender ao objetivo específico de “*Evidenciar os sentidos de mulheres ofertados pela Revista Exame*”, no qual observamos sete tipos de sentidos de mulheres: a mulher cerceada, aquela que é estrangeira a organização; a mulher emocional, aquela que reforça o estereótipo do feminino; a mulher amparada, aquelas que precisam ser ajudadas; a mulher aprendiz, aquelas que precisam ser ensinadas e capacitadas; a mulher guerreira, aquelas que superar as adversidades para alcançar os objetivos das organizações e os pessoais; a mulher vantajosa, aquelas que agregam valor e trazem bons retornos a organização; e, por fim, a mulher exemplar que representam aquelas que são modelos a serem seguidos. Esses sentidos foram analisados então, a fim de “*discutir sobre as noções de mulheres, enquanto diversidade e diferença nas organizações, e suas articulações/implicações com/na comunicação organizacional*”, outro objetivo específico desse trabalho. Nesse objetivo, concluímos que, enquanto diversidades, ofertados e reproduzidos por um veículo que tem por orientação as noções de negócios, empreendedorismo e gestão, os sentidos das mulheres são atravessados por essas concepções. Desse modo, os sentidos de mulher ofertadas pelas Revista Exame tem potência para, por meio das lideranças, orientar tanto os fazeres dos profissionais no contexto organizacional, quanto as práticas e políticas das organizações, quanto o entendimento das mulheres sobre sua atuação e desenvolvimento profissional.

À luz dos resultados obtidos com objetivos específicos, conseguimos responder ao objetivo geral de “*Entender os sentidos de mulher materializados em matérias sobre diversidade publicadas na Revista Exame*”. Assim sendo, podemos entender que os sentidos de mulher materializados pela Revista Exame, elencados acima, classificam e simplificam as mulheres por uma lógica dos negócios e da gestão, de modo que a narrativa construída pela relação entre as noções de mulher direciona a apenas um deles, a mulher exemplar. Modelo esse que se aproxima do já estabelecido, ou seja, a mulher desejada e valoriza nas organizações é semelhante, não diferença ou diversidade.

Por fim, sugerimos que potenciais prosseguimentos na pesquisa poderiam se configurar em estudos de recepção dos públicos, no entendimento sobre como os leitores da Exame se relacionam com os sentidos de diversidade e/ou em como as diversidades veem esses sentidos sobre si materializados na revista.

## REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, C. Interseccionalidade. São Paulo: Jandiára Editora, 2019.

ABRAMO, Laís. A situação da mulher latino-americana, o mercado de trabalho no contexto da reestruturação. In: DELGADO, D. G., CAPPELLIN, P. e SOARES, V. (orgs.). **Mulheres e trabalho: experiências de ações afirmativas**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10.set.2022

BEAUVOIR, S. Segundo Sexo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016a. v.1.

BEAUVOIR, S. Segundo Sexo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016b. v.2.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 87-99.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, M. K. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010,

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2012. v.1.

BALDISSERA, R.; VINHOLA, B. Midiatização e Comunicação Organizacional: aproximações tentativas. **ANIMUS**, Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 19, n. 39, maio 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/39595>.

BALDISSERA, R.; et al. Jornalismo e Diversidade: Vozes na Revista Exame. **ANIMUS**, Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 21, n. 45, mar. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/65797/46953>. Acesso em: 1.set.2022.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOURDIEU, P. A Dominação Masculina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

BUTLER, Judith. Atos performáticos e a formação dos gêneros: um ensaio sobre a fenomenologia e teoria feminista. (1998). In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de. **Pensamento feminista**. Conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019a. p. 213 – 230.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2019b.

BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu* (26), jan-jun 2006. Pp. 329-376.

CARRERA, Fernanda. Roleta interseccional: proposta metodológica para análises em Comunicação. In: **E-Compós** – Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília, v. 24, ps. 1-22, jan.-dez. 2021. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/2198/2025>. Acesso em: 10.set.2022.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista estudos feministas**, v. 10, n. 1, p. 171, 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/viewFile/S0104-026X2002000100011/8774>. Acesso em: 15.set.2022.

**EXAME**. A startup Anitta. São Paulo: Editora Abril, edição 1177, janeiro 2019.

**EXAME**. Por quê? (Brumadinho). São Paulo: Editora Abril, edição 1178, fevereiro 2019.

**EXAME**. De volta ao topo. São Paulo: Editora Abril, edição 1180, março 2019.

**EXAME**. O poder da diversidade. São Paulo: Editora Abril, edição 1182, abril 2019.

**EXAME**. A economia dos apps. São Paulo: Editora Abril, edição 1183, abril 2019.

**EXAME**. Governo 4.0. São Paulo: Editora Abril, edição 1186, maio 2019.

**EXAME**. A ambição global da Natura. São Paulo: Editora Abril, edição 1187, junho 2019.

**EXAME**. O fenômeno Magalu. São Paulo: Editora Abril, edição 1189, julho 2019.

**EXAME**. A euforia chegou (mas só à bolsa...). São Paulo: Editora Abril, edição 1190, julho 2019.

**EXAME**. Tudo por assinatura. São Paulo: Editora Abril, edição 1191, agosto 2019.

**EXAME**. Em defesa da Amazônia. São Paulo: Editora Abril, edição 1192, agosto 2019.

**EXAME**. A corrida pelos sem-banco. São Paulo: Editora Abril, edição 1194, outubro 2019.

**EXAME**. O império ataca. São Paulo: Editora Abril, edição 1198, novembro 2019.

**EXAME**. O ano dos unicórnios. São Paulo: Editora Abril, edição 1199, dezembro 2019.

FERREIRA, Bruno.C. **Comunicação organizacional e diversidades: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2020.

FELIZ, Carla Baiense; SILVA, Luciana Costa da [...] Comunicação e Gênero na América Latina. **ALAIC**, Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. 21 n. 39, abr. 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/issue/view/37>. Acesso em: 19.ago.2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19.ago.2022

FRANÇA, Vera R. V. Comunicação e cultura: relações reflexivas de segundo grau. In.: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 89-100.

FRASER, Nancy. O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história. **Mediações**, Londrina, v. 14, n.2, p. 11-33, Jul/Dez. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1394/fraser.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 10 Ago. 2022.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 12 ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2014.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: Lamparina, 2006.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz T. da. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2013. p. 103-130;

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. In: **Cadernos de Pesquisa**. v. 37, n.132, p.595-609. 2007 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto Organizacional Midiaticado**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 85-97.

LORDE, Audre. Identidade, raça, classe e gênero: mulheres redefinindo a diferença. (1980) In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de. Pensamento feminista. Conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 238 - 249.

LUZ, Paulo Junior Melo de; BONIN, Jiani Adriana.[...] Comunicação e Gênero na América Latina. **ALAIC**, Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. 21 n. 39, abr. 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/issue/view/37>. Acesso em: 10.set.2022.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes. **Masculino e Feminino nas Organizações**. Relatório no. 2/2000- FGV, 2005. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3070/Rel02-2000.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15.set.2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. In: **Organicom**, Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. v. 6 n. 10-11, dez. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139004/134352>. Acesso em: jun. 2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008. p. 95-112.

PINTO, Célia Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Rev. Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>. Acesso em: 15.set.2022.

PEREZ, Olívia Cristina; RICOLDI, Arlene Martinez. A quarta onda feminista: interseccional, digital e coletiva. In: Congresso Latino-americano de Ciência Política (ALACIP), 10, Monterrey, Nuevo León, México, 2019. Anais [...]. s. l.: **ALACIP**; Asociación Mexicana de Ciencias Políticas A.C. (AMECIP); Tecnológico de Monterrey, 2019. Disponível em: <https://alacip.org/cong19/25-perez-19.pdf>. Acesso em: 3.set.2022.

RIBEIRO, G.L. **Diversidade cultural enquanto discurso global**. In: *Desigualdade & Diversidade*: Revista de Ciências Sociais da Puc-Rio, Rio de Janeiro, n. 2, p. 199-233 jan./ jun. 2008.

ROSSATO, J. F. **Comunicação organizacional sobre diversidades**: sentidos propostos por confederações patronais brasileiras. Tese (Doutorado em Comunicação) Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2022.

SANTOS, Leticia de Faria Avila; MIGUEL, Katarini [...] Comunicação e Gênero na América Latina. **ALAIC**, Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. 21 n. 39, abr. 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/issue/view/37>. Acesso em: 10.set.2022.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: **RAE – Revista de administração de empresas**, v. 49, n. 3, p. 337- 348, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 1.set.2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2020. p. 1-34.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação e Realidade, Porto Alegre, v.20, n. 2, p.71-99, 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acesso: 5 Ago. 2022

THOMPSON, J. **Ideologia e Cultura Moderna**: Teoria Social na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TOTH, E. L. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In.: KUNSCH, M. K. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 125-134.

URIBE, P. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. [S. l.]: Comunicación, 2007. p. 33-46, 91-122.

WEBER, Maria Helena. Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. In: **Organicom**, v. 6, n. 10-11, jul/dez 2009, p. 71-75. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139006>>. Acesso em: 3.set.2022.

## APÊNDICE A – QUADRO DE ANÁLISE

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
1177	Bom para o presente. E para o futuro.	"UMA NOVA TAREFA FAZ PARTE DA ROTINA DO ENGENHEIRO Luciano Corsini desde março de 2018. Presidente para o sul da América Latina da DXC Technology (empresa resultante da fusão da área de serviços da HP com a Computer Science Corporation), Corsini e 19 executivos de sua equipe brasileira se tornaram mentores de 20 funcionárias contratadas como aprendizes. Por telefone, e-mail ou pessoalmente, eles ouvem e esclarecem dúvidas sobre carreira e estimulam as estudantes de escolas públicas a refletir" (Bom para o presente. E para o futuro, Ed. 1177, jan. 2019)	Aprendiz	Favorecidas pelas ações da organização/gestores
1177	Bom para o presente. E para o futuro.	"[...] Eles nos ajudam a lidar com a timidez e nos incentivam a sair de nossa zona de conforto para buscar mais conhecimento", diz Danielle Paiva, de 18 anos" [aprendiz sobre programa de mentoria da DXC, no qual eles têm contato com profissionais da alta gestão/executivos] (Bom para o presente. E para o futuro, Ed. 1177, jan. 2019)	Aprendiz	Favorecidas pelas ações da organização/gestores
1177	Bom para o presente. E para o futuro.	"Entre os que não estudam nem trabalham - os chamados "nem-nem". que somam 7,5 milhões de brasileiros -, a maioria é de mulheres de baixa renda. Elas afirmam passar a maior parte do tempo cuidando da família ou em afazeres domésticos"(Bom para o presente. E para o futuro, Ed. 1177, jan. 2019)	Emocional	Condicional por fatores externos a organização (dificultada)
1177	Bom para o presente. E para o futuro.	"[...] O programa de jovens aprendizes, implantado na DXC há quase duas décadas por exigência da legislação trabalhista, tornou-se estratégico em 2016, quando a empresa passou a destinar 80% das vagas a mulheres, com o objetivo de aumentar a diversidade na companhia. Antes, sem essa regra e a busca ativa por candidatas, 70% das vagas eram preenchidas naturalmente por rapazes. 'O conflito saudável de ideias gerado no contato com pessoas de idades, perfis e histórias de vida diferentes ajuda a ampliar a visão dos executivos e favorece a tomada de decisões'" (Bom para o presente. E para o futuro, Ed. 1177, jan. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
1178	A diversidade levada a sério	"Os governos podem ajudar na área de educação. Porque a divisão começa quando homens e mulheres escolhem o campo que querem estudar. Os governos podem incentivar as alunas a escolher carreiras técnicas ou auxiliar as escolas de computação a trazer mais alunas. Mas, uma vez que as mulheres entrem no mercado de trabalho, cabe às empresas garantir um ambiente adequado para que elas possam triunfar" [sobre o papel do governo na igualdade de gênero] (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019)	Amparada	Condicional por fatores externos a organização (Dificultada) /
1178	A diversidade levada a sério	"Nas áreas técnicas, a divisão não pode ser solucionada com cotas porque não existe o número suficiente de mulheres formadas. Em alguns cursos, as alunas representam apenas 2%. De que adianta estabelecer uma cota se não é possível preencher as vagas? O que precisa mudar é ter mais mulheres nesses cursos. E é por isso que no Booking oferecemos bolsas de estudo para mulheres. Esperamos que isso ajude a reduzir as barreiras de entrada nas empresas de tecnologia. Mas ainda há muito a fazer" [sobre as cotas para mulheres em áreas diversas da empresa] (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019)	Amparada	Favorecida pela agência da organização"
1178	A diversidade levada a sério	"[...] expandir o número de mulheres em cargos técnicos. Outro ponto é ter certeza de que elas possam chegar a cargos de liderança. É importante que as mulheres estejam bem representadas em cada nível da empresa" [sobre os obstáculos enfrentados] (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019)	Exemplar	Favorecida pela agência da organização / A organização e algumas posições (liderança) não é uma realidade / Apenas possibilidade
1178	A diversidade levada a sério	"Em 2016, ela se tornou a primeira mulher a liderar a companhia e hoje vem adotando uma série de iniciativas, como premiações e bolsas de estudo, para aumentar a participação das mulheres em empresas de tecnologia" (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019)	Passiva	Estratégicas para a organização (multiplicadora, responsável por disseminar a diversidade)
1178	A diversidade levada a sério	"[...] as empresas devem certificar-se que tenham as pessoas certas para aquela função. E isso nem sempre é garantido se a empresa precisa basear sua escolha no cumprimento de um número" [sobre as cotas para mulheres nas lideranças de empresas] (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019)	Passiva	Acontecimento complexo para/na organização

<b>Edição</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Sequências de texto</b>	<b>Sentidos de Mulher</b>	<b>Sentidos sobre participação e participação nas organizações</b>
<b>1180</b>	Elas são mais guerreiras	"Temos visto um movimento global para ampliar o número de mulheres na área de tecnologia. Mas há muito por fazer. No Fórum Económico Mundial do ano passado, uma pesquisa mostrou que a divisão entre homens e mulheres, na verdade, aumentou" [sobre a presença de mulheres no setor de tecnologia] (A diversidade levada a sério, Ed. 1178, fev. 2019)	Aprendiz	Condicionada por fatores externos a organização (dificultada)
<b>1180</b>	Elas são mais guerreiras	"É impressionante, pois detectamos que em geral elas têm um ótimo potencial quando começam na carreira. Mas, ao mesmo tempo, a explicação é fácil. As mulheres geralmente têm menos oportunidade de participar de projetos estratégicos e de outras ações que levem ao desenvolvimento de diversas capacidades" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Emocional	Acontecimento complexo para/na organização (Que gera mudanças/ perturbações nas organizações)
<b>1180</b>	Elas são mais guerreiras	"Já foram feitos diversos testes de mostrando que boa parte das mulheres tem facilidade em perceber emoções, o que é um componente importante do insight e da inteligência emocional. A curiosidade é outro aspecto que mensuramos. De novo, as mulheres costumam se sair bem. Claro que os homens têm outras competências, e o ideal é unir todo o arcabouço de talentos para que as empresas conquistem melhores resultados" [sobre características importantes para pessoas em cargos de liderança] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Emocional	Estratégica para as organizações
<b>1180</b>	Elas são mais guerreiras	"Existe a crença de que mulheres têm menos capacidade para algumas funções, o que não é verdade" [sobre os resultados positivos da diversidade nas empresas] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Exemplar	Condicionada por fatores externos
<b>1180</b>	Elas são mais guerreiras	"Geralmente, as pessoas têm uma imagem de que os homens são mais guerreiros. Percepções como essa foram construídas ao longo de séculos, nos tempos em que os homens saíam para caçar e as mulheres ficavam em casa. Mas isso mudou, e já faz algum tempo" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Guerreira	Condicionada por fatores externos
<b>1180</b>	Elas são mais guerreiras	"[...] num ambiente em que as culturas se mesclam, as empresas são cada vez mais globais e os intercâmbios entre pessoas de diversas origens aumentam, saber decifrar emoções e lidar com as diferenças pode ser uma ferramenta importante, assim como ter determinação" [sobre	Guerreira	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		características importantes para pessoas em cargos de liderança] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)		
1180	Elas são mais guerreiras	"Para Claudio Fernández-Aráoz, um dos maiores especialistas mundiais em liderança, as mulheres executivas são mais determinadas do que seus colegas masculinos porque lutam mais para chegar ao topo - uma diferença que as empresas precisam saber aproveitar" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Passiva	Estratégica para as organizações
1180	Elas são mais guerreiras	"Nossa pesquisa mostra que as executivas são mais determinadas do que seus pares homens e também demonstram mais engajamento" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações
1180	Elas são mais guerreiras	"[...] um dos principais motivos é que elas precisam lutar mais do que os homens para chegar ao topo da carreira. Devem ser mais fortes. Elas lidam também com a dupla jornada, que é outro desafio" [sobre os motivos pelos quais as gestoras são mais determinadas] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Vantajosa	Condicional por fatores externos a organização (Dificultada)
1180	Elas são mais guerreiras	"Fernández-Aráoz tem nos últimos anos buscado entender as principais diferenças entre líderes homens e mulheres e as dificuldades para promover a igualdade de gênero - alguns estudos mostram que, globalmente, menos de 10% dos cargos de alta liderança são exercidos por mulheres" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações
1182	Diversos e melhores	"Não quero pender a balança para o outro lado, exaltando as mulheres, mas estudos mostram que times com a presença de mulheres são mais eficientes em resolver problemas" [sobre os resultados positivos da diversidade nas empresas] (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1182	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"Observo que empresas com mais mulheres em postos de liderança costumam ter melhores resultados, inclusive financeiros" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)	Amparada	Estratégicas para a organização
1182	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"Existem ideias preconcebidas, muitas vezes inconscientes, que influenciam as promoções e contratações. Evolutivamente, queremos estar perto de quem é parecido conosco. Não surpreende que homens queiram homens a seu lado e até hoje mandem no mundo, em várias esferas. O	Amparada	Favorecida pela agência da organização

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		problema é que, além da injustiça com as mulheres, essa atitude não ajuda em nada a promover a diversidade, um ativo cada vez mais essencial em um mundo em rápida transformação. As organizações com pessoas de perfis diferentes têm mais chance de criar soluções inovadoras e também de se adaptar a mudanças" (Elas são mais guerreiras, Ed. 1180, mar. 2019)		
1182	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"Se não houver membros diferentes e que se respeitem mutuamente, a diversidade perde sentido. Quando se discute a questão de gênero, por exemplo, é necessário ter o auxílio também dos homens" [gestora do Movimento Mulher 360, sobre os grupos de afinidade e o envolvimento dos funcionários] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização
1182	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"[...] o Grupo Boticário está um passo à frente da maioria. Entre seus quatro vice-presidentes, há duas mulheres. A estrutura foi formada em 2015, quando a empresa assinou compromissos com a ONU Mulheres [...] e passou a acompanhar os indicadores para promover a equidade de gênero" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Favorecida pela agência da organização
1182	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"Com um orçamento dedicado à diversidade, realizou treinamentos para equiparar homens e mulheres nos programas de admissão e procurou analisar se a saída de funcionários tem relação com o gênero – por exemplo, após a licença-maternidade. Desde então, a empresa aborda a importância da diversidade nos encontros com fornecedores e franqueados" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização
1182	Diversos e melhores - Todos ganham sem o racismo	"[...] a empresa adotou medidas como ter pelo menos uma mulher na última etapa de seleção em novas vagas e ampliar a licença-maternidade de 120 para 180 dias" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Favorecida pela agência da organização
1182	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"[...] a fabricante de cosméticos Avon criou, em 2015, a rede pela diversidade, um grupo de funcionários de diferentes áreas que discutem o tema, incluindo como promover a ascensão de mulheres na carreira" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização
1182	Diversos e melhores - Elas	"Em 2015, ano da criação da rede Carrefour por Elas, um grupo formado inicialmente por líderes, a empresa definiu algumas metas, alcançadas em 2017. Nesse período, a proporção de mulheres diretoras de hipermercados	Aprendiz	Favorecida pela agência da organização

<b>Edição</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Sequências de texto</b>	<b>Sentidos de Mulher</b>	<b>Sentidos sobre participação e participação nas organizações</b>
	podem ser o que quiserem	subiu de 12% para 18%; de gerentes de supermercados, de 12,5% para 25%; e de diretoras na matriz, de 21% para 29%." (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)		
<b>1182</b>	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"AVON. Em 2016, a empresa de cosméticos iniciou um plano para aumentar o número de negras em cargos de gerência na força de vendas. Em 2018, elas representaram 32% das contratadas para os cargos" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Passiva	Favorecida pela agência da organização
<b>1182</b>	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"Entre as 109 empresas que responderam ao questionário do Guia EXAME de Diversidade, 72% têm indicadores para promover a equidade de gênero e 59% têm metas para reduzir o desequilíbrio entre homens e mulheres em cargos executivos" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Cerceada	Acontecimento complexo para/na organização / Favorecida pela agência da organização
<b>1182</b>	Diversos e melhores	"Precisávamos escutá-las e oferecer capacitação para que conquistassem novos espaços" [gestora da Avon sobre manifestação de funcionárias que queriam ocupar cargos destinado a homens apenas] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Cerceada	Favorecida pela agência da organização
<b>1182</b>	Diversos e melhores - "É papel das empresas promover equidade"	"[...] se hoje a disparidade salarial entre homens e mulheres brancos é de 24%, entre homens brancos e mulheres negras chega a 63%" (Instituto Locomotiva) (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Vantajosa	Condicionada por fatores externos
<b>1182</b>	Diversos e melhores - Elas podem ser o que quiserem	"'As empresas estão em processo de convencimento de que a falta de mulheres na liderança é um problema', diz Regina Madalozzo, professora na escola de negócios Insper" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Vantajosa	Acontecimento complexo para/na organização
<b>1182</b>	Diversos e melhores	"Segundo o IBGE, as mulheres, que são metade da população, ocupam 39% dos cargos de liderança nas empresas, ante 61% dos homens. Apesar de elas terem mais estudo do que os homens (são maioria nos cursos superiores), ganham 24% menos" (Porque a diversidade importa, Ed. 1182, abr. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações"

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
1182	Diversos e melhores - “É papel das empresas promover equidade”	"[...] a presença de mulheres na liderança das empresas contribui para a lucratividade do negócio – e como o preconceito é financeiramente ruim para os empregadores" [resultados da pesquisa realizadas por Sylvia Ann Hewlett] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Vantajosa	Condicionada por fatores externos
1183	Como agir da porta para fora	"Percebemos que estávamos perdendo talentos e oportunidades de negócios" (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1183	Como agir da porta para fora	"As empresas que promovem a diversidade e a inclusão não o fazem por mero bom-mocismo. Uma pesquisa (...) revelou que empresas com diversidade de gênero no time executivo obtêm, em média, lucros 21% maiores do que as demais" [pesquisa realizada pela McKinsey] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1183	Como agir da porta para fora	"[...] as mulheres ganharam poder de compra e, se uma empresa quiser atrair as consumidoras, precisará de mulheres para tomar melhores decisões. Elas terão uma compreensão mais visceral do que os homens em relação a esse mercado. Ter mulheres nos cargos executivos traz grande impacto financeiro e na inovação. Além disso, equipes com indivíduos diversos tendem a ser mais inovadoras e ter ideias diferentes" [sobre a preocupação das empresas com a diversidade no quadro funcional] (Diversos e melhores, Ed. 1182, abr. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1183	Como agir da porta para fora	“empresas com práticas internas consistentes para promover a equidade entre mulheres, negros, PCDs e LGBTI+ podem também influenciar clientes e fornecedores" (Como agir da porta para fora, Ed. 1183, abr. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1183	Como agir da porta para fora	"EM 2015, O GRUPO DE COSMÉTICOS O BOTICÁRIO ESTRUTUROU políticas de diversidade para os funcionários com base em metodologias e indicadores que medem avanços como a ascensão de mulheres a cargos de liderança. Além de olhar para o tema internamente, a companhia decidiu promover a ideia de diversidade e inclusão de forma mais ampla" (Como agir da porta para fora, Ed. 1183, abr. 2019)	Emocional	Favorecida pela agência da organização

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
1186	O mito da falta de ambição	"[...] a fabricante americana de bens de consumo P&G iniciou no Brasil uma série de dez encontros reunindo 25 empresárias de pequeno e médio porte com potencial para se tornarem fornecedoras da própria P&G e de outras fabricantes. A iniciativa, em parceria com a ONG WEConnect International, já passou por sete países e chega aqui como objetivo de fortalecer a cadeia de suprimentos liderada por mulheres, por meio da oferta de treinamentos em gestão de empresas e serviço aos clientes. [...] Ao melhorarmos a vida dessas mulheres, melhoramos também a cadeia de suprimentos e potencializamos um mercado mais inclusivo" [gestora da P&G sobre investir empresas-fornecedoras lideradas por mulheres] (Como agir da porta para fora, Ed. 1183, abr. 2019)	Emocional	Acontecimento complexo para/na organização / Favorecida pela agência da organização
1186	O mito da falta de ambição	"O banco também patrocina pesquisas para entender o comportamento das mulheres e dos negros empreendedores, com o objetivo de profissionalizar e fomentar esses núcleos de mercado. 'Passamos a ser agentes de transformação ao entender a necessidade da inclusão financeira de diferentes públicos', diz Luciana Nicola, superintendente de relações institucionais do Itaú" (Como agir da porta para fora, Ed. 1183, abr. 2019)	Emocional	Favorecida pela agência da organização
1187	Já começaram fazendo gols	"A fabricante de alimentos Nestlé descobriu em 2016 que, entre seus fornecedores da área agrícola, quem se responsabilizava pelo relacionamento com a empresa era, na maioria das vezes, um homem mesmo quando uma mulher era a proprietária da empresa. Para promover uma conversa mais ampla com os fornecedores, a Nestlé passou a usar formas de tratamento feminino nos convites para seus eventos e formou uma equipe com mais mulheres nas visitas técnicas. Com isso, passou a perceber melhorias nesse relacionamento. 'Quando convidamos as mulheres, a família toda participa. Nos eventos que pareciam direcionados para os homens, apenas eles marcavam presença', diz Taissara Martins, gerente de criação de valor compartilhado da Nestlé. Segundo ela, a força de trabalho feminina também é importante para promover os ideais perseguidos pela empresa" [Gestora da Nestlé sobre o contato com os gestores das empresas-fornecedoras] (Como agir da porta para fora, Ed. 1183, abr. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações

<b>Edição</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Sequências de texto</b>	<b>Sentidos de Mulher</b>	<b>Sentidos sobre participação e participação nas organizações</b>
1187	Já começaram fazendo gols	"A menor presença das mulheres nos altos cargos das empresas costuma ser apontada como uma questão de falta de ambição. Não é bem assim. A dupla jornada de muitas mulheres, que trabalham fora e ainda são responsáveis pelos afazeres domésticos, é considerada um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da carreira profissional" (O mito da falta de ambição, Ed. 1186, maio 2019)	Amparada	Favorecida pela agência da organização
1187	Já começaram fazendo gols	"Um novo estudo da consultoria The Boston Consulting Group (BCG), com 6500 trabalhadoras de 14 países, aponta que as mulheres, em média, são responsáveis por quase duas vezes mais tarefas dentro de casa - como lavar roupa, cozinhar e organizar a faxina - do que os homens. 'Depois de casadas e com filhos, elas não apenas executam o trabalho como também são as gerentes do lar, e isso afeta significativamente o desenvolvimento da carreira', afirma Juliana Abreu, sócia e diretora do BCG no Brasil. A boa notícia é que esse retrato está mudando nas novas gerações. Enquanto as mulheres com mais de 45 anos executam 2,6 vezes mais tarefas domésticas do que os homens, as de 18 a 35 anos dividem mais as obrigações com os companheiros: elas cuidam 1.5 vez mais dos afazeres domésticos" (O mito da falta de ambição, Ed. 1186, maio 2019)	Amparada	Condicionada por fatores externos
1187	Já começaram fazendo gols	"Na Copa do Mundo do anterior vimos muita publicidade com a imagem de jogadores como Neymar e queríamos incentivar o mesmo brilhantismo para elas" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Cerceada	Acontecimento complexo para/na organização / Condicionada por fatores externos
1187	Já começaram fazendo gols	"Associar-se a esse histórico de lutas e vitórias foi a motivação para o banco Itaú Unibanco criar a campanha #eutorçoportodas. Em vídeo, são mostrados os desafios de jogadoras da seleção. O patrocínio do Itaú envolve também uma exposição no Museu do Futebol, em São Paulo. Até outubro, a exibição das conquistas femininas no esporte traçará um paralelo com a história dos avanços pela igualdade de direitos. 'Conduzimos pesquisas com mulheres, incluindo ex-jogadoras e jogadores, para abordar o tema de forma legítima, pois a iniciativa se conecta com o trabalho de incentivar as mulheres a evoluírem em sua	Cerceada	Favorecida pela agência da organização

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		trajetória', diz Juliana Cury, superintendente de marketing do Itaú Unibanco" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)		
1187	Já começaram fazendo gols	"As histórias de superação também são destacadas pela Nike. Um exemplo é a campanha em vídeo com Andressa Alves, atleta da seleção, contudo sobre quantas bonecas ganhou sem nunca ter pedido e como tirava a cabeça delas para transformar em bola. 'Fazemos essas parcerias para incentivar as mulheres e atender às necessidades delas', afirma Martina" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Cerçada	Favorecida pela agência da organização
1187	Já começar+B50am fazendo gols	"No futebol, a evolução é ainda mais sensível. Por mais de 40 anos, de 1941 a 1983, a formação de times de mulheres foi proibida por lei no Brasil. Desde que o absurdo foi revogado, a seleção brasileira feminina teve conquistas marcantes, como as sete vitórias da Copa América, a mais recente em 2018" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Vantajosa	Favorecida pela agência da organização
1187	Já começaram fazendo gols	"Para incentivar as meninas no campo, a empresa patrocina treinos no Ginásio do Ibirapuera e no Estádio do Pacaembu, ambos em São Paulo, para os quais as jogadoras podem se inscrever no site da marca. 'Passamos os últimos três anos pesquisando formas de melhorar o acesso das mulheres ao futebol', diz Martina Valle, diretora de marcas para mulheres na Nike Brasil. 'Percebemos que elas têm dificuldades em tarefas simples, como conquistar uma quadra tradicionalmente ocupada por homens'" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Vantajosa	Condicionada por fatores externos
1187	Já começaram fazendo gols	"Em salários, a disparidade é ainda maior: eleita pela Uefa, que administra o futebol europeu, a melhor jogadora do mundo, a norueguesa Ada Hegerberg faturou 400 000 euros em 2018. O argentino Lionel Messi ganhou 325 vezes esse valor" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Vantajosa	Condicionada por fatores externos / Favorecida pela agência da organização
1189	Ele não quer mais ser uma exceção	"Para Amir Somoggi, sócio-diretor da consultoria de marketing esportivo Sport Value, a representatividade e o incentivo da prática esportiva entre as mulheres são fatores importantes para as marcas que deseja se conectar com o poder de compra feminino. Em pesquisa inédita, a Sport Value indica que 43% das mulheres que praticam esporte desde cedo comprariam produtos de patrocinadores associados a times. 'Em 15 anos,	Amparada	Condicionada por fatores externos

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		dobrou o número de mulheres que chefiam os lares brasileiros, chegando a quase 30 milhões. É natural que elas ganhem espaço também na agenda das empresas, incluindo-as do ramo esportivo', diz Somoggi" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)		
1189	Ele não quer mais ser uma exceção	"Para Beto Almeida, presidente da consultoria de marketing Interbrand, a publicidade atrelada a movimentos que unem diversas empresas, como fazem o grupo O Boticário e a Ambev, com o Guaraná Antarctica, é uma tendência, apesar de a estratégia não ser nova. 'Neste momento de construção de valores ligados ao futebol feminino, o envolvimento de diversos participantes gera um ganha-ganha para as empresas e para a sociedade', diz Almeida" (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1189	Ele não quer mais ser uma exceção	"[...] a chance de as marcas conquistarem a simpatia dos consumidores com a visibilidade que dão a seus propósitos. No entanto, é preciso ter consistência no discurso para que essa prática se reflita em uma série de outras ações. Para o Itaú, toda a movimentação atual faz sentido em conjunto com outros programas, como os de empreendedorismo feminino. Para o grupo O Boticário, no qual quase 60% dos funcionários são do gênero feminino - bem como a maioria dos consumidores é imprescindível estar ao lado delas" [sobre ganha-ganha que investir em publicidades atreladas aos movimentos sociais pode gerar para as marcas] (Já começaram fazendo gols, Ed. 1187, jun. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1189	Ele não quer mais ser uma exceção	"[...] ele tem o desafio de estruturar políticas para a inclusão de mulheres, negros, LGBT e pessoas com deficiência na liderança da Dell" (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019)	Aprendiz	Estratégica para as organizações
1189	Ele não quer mais ser uma exceção	"Precisamos garantir isso em todos os níveis da Dell para que um funcionário encontre, como chamamos, 'as pessoas diferentes como ele', seja ele LGBT, negro, mulher ou uma pessoa com deficiência" (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019)	Exemplar	Acontecimento complexo para/na organização / Condicionada por fatores externos
1189	Ele não quer mais ser uma exceção	"Fora da empresa, por exemplo, capacitamos mulheres após a maternidade. Sabemos que, quando elas voltam ao mercado depois de um tempo afastadas, nem sempre estão atualizadas. Damos competências	Guerreira	Favorecida pela agência da organização

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		tecnológicas para que possam competir no mercado" (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019)		
<b>1189</b>	Ele não quer mais ser uma exceção	"Dentro da empresa existem grupos dedicados a mulheres, a raça e a outros segmentos. Os membros desses times promovem iniciativas, como desenvolvimento de liderança, mentoria e pesquisas para aumentar a inclusão" (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019)	Vantajosa	Condicionada por fatores externos
<b>1190</b>	Recomeço depois dos 50	"[...] as mulheres gastaram globalmente 18 trilhões de dólares no ano passado, e pesquisas mostram que muitas vezes elas estão propensas a dar preferência por consumir produtos das empresas que mais claramente as apoiam." [Sobre a diversidade ser um atrativo para os consumidores] (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019)	Amparada	Condicionada por fatores externos / Favorecida pela agência da organização
<b>1190</b>	Recomeço depois dos 50	[Brian Reaves, vice-presidente de diversidade e inclusão da empresa de tecnologia Dell] "[...] há questões mais complexas do que apenas o gênero. Sabemos que metade do mundo é formada por elas e nossa meta é refletir esse contingente na companhia. Mas há complexidades para lidar no meio do caminho e uma delas é a interseccionalidade. Ou seja, precisamos pensar em características diferentes em uma única pessoa, como acontece com as mulheres negras. Para uma parcela das mulheres, a questão é ainda mais crítica" (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019)	Exemplar	Estratégica para as organizações
<b>1191</b>	Agora elas estão em todas	"A diferença é que agora as pessoas sabem quem podem procurar para discutir questões de gênero, raça, LGBTQ+, deficiências físicas e intelectuais, entre outros grupos. E hoje entendemos a diversidade estruturada como fundamental para os negócios. Muitos estudos mostram que empresas diversas são mais inovadoras e geram mais engajamento e retenção dos funcionários" [sobre cargos de especialistas em diversidade] (Ele não quer mais ser uma exceção, Ed. 1189, jul. 2019).	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização / Condicionada por fatores externos / Favorecida pela agência da organização
<b>1191</b>	Agora elas estão em todas	"Hoje, 66% dos 480 gerentes da Danone têm menos de 39 anos. Dois têm mais de 60. Uma foi contratada há três meses: Lenira Gonçalves, de 61 anos, gerente de estratégia de acesso da divisão de nutrição. A empresa não tem programas de atração específicos para essa faixa etária. Mas, para Andrea, a contratação de Lenira se deve a medidas tomadas para promover uma cultura inclusiva, entre elas a retirada de dados como idade e sexo do	Amparada	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		perfil de candidatos pré-selecionados pela área de recrutamento e repassados aos gestores. 'Esse cuidado diminui o risco de que padrões se repitam. Agora são avaliadas apenas as competências dos profissionais', afirma Andrea. E, no fim do dia, é isso que importa" (Recomeço depois dos 50, Ed. 1190, jul. 2019)		
1191	Agora elas estão em todas	"COM MAIS DE 25 ANOS DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE FINANÇAS em grandes empresas, a paulistana Aureane Resende tomou uma decisão difícil há três anos: pediu demissão para cuidar de problemas de saúde na família. Na época, ela era gerente do departamento financeiro para a América Latina numa indústria farmacêutica. Resolvida a questão pessoal, a volta ao trabalho não foi imediata. Dois anos mais tarde, em 2018, a oportunidade surgiu na fabricante de alimentos e bebidas Pepsico. Aos 50 anos formada em administração pela Fundação Getúlio Vargas e em ciências contábeis pela Universidade de São Paulo, Aureane foi uma das três contratadas na primeira edição do programa Ready to Return (pronto para retornar), destinado a profissionais que passaram a carreira e buscaram recolocação. 'Poder voltar a trabalhar é muito bom', diz ela, hoje gerente de finanças da Pepsico" (Recomeço depois dos 50, Ed. 1190, jul. 2019)	Aprendiz	Favorecida pela agência da organização
1191	Agora elas estão em todas	"Outro fator colaborou para atingir esse marco: uma recente lei de cotas aprovada na Califórnia exige a contratação de pelo menos uma conselheira por empresa. No final de 2018, quando a lei foi aprovada, 94 empresas com sede no estado tinham conselhos exclusivamente masculinos. Cerca de 60% delas já adicionaram pelo menos uma mulher desde então, sendo que todas as demais deverão cumprir essa transição até 2020" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Exemplar	Favorecida pela agência da organização
1191	Agora elas estão em todas	"A pressão de investidores poderosos como ele ajudou na concretização de um fato histórico na última semana de julho: pela primeira vez, todas as 500 maiores companhias de capital aberto nos Estados Unidos têm pelo menos uma mulher no conselho de administração" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Cerceada	Condicional por fatores externos

<b>Edição</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Sequências de texto</b>	<b>Sentidos de Mulher</b>	<b>Sentidos sobre participação e participação nas organizações</b>
<b>1191</b>	Agora elas estão em todas	"No Brasil, apenas 9,4% dos lugares disponíveis em conselhos de companhias abertas são ocupados por mulheres, segundo uma pesquisa realizada pela empresa de recrutamento de executivos Spencer Stuart. 'Como há a tendência de selecionar conselheiros com experiência, sempre houve pouca renovação do perfil contratado', diz Fernando Carneiro, sócio da Spencer Stuart. 'Mas é algo que começa a mudar. O mito de que há poucas mulheres com bagagem para o cargo fica cada vez mais para trás'. Uma das maneiras de dar visibilidade a elas tem sido um programa de mentoria voltado para a formação de conselheiras [...] A quarta turma teve início em junho, com 241 inscritas e 32 mentores voluntários" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Cerceada	Favorecida pela agência da organização
<b>1191</b>	Agora elas estão em todas	"'Após 30 anos de carreira, senti que podia colaborar em outros setores com minha experiência', diz Mônica, que neste ano se tornou suplente no conselho fiscal de Furnas, subsidiária da Eletrobras" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Cerceada	Favorecida pela agência da organização
<b>1192</b>	A ascensão delas	"[...] a equidade de gênero nesse nível [dos conselhos] das corporações americanas ainda está longe da realidade. As mulheres por ora somam apenas 27% das posições disponíveis em conselhos de administração. A proporção vem aumentando em 2012, elas ocupavam 17% dos assentos" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
<b>1192</b>	A ascensão delas	"Um estudo qualitativo publicado no início do ano por quatro pesquisadores da Universidade da Pensilvânia constatou o que muitos opositores das cotas defendem: algumas empresas têm contratado mulheres para cumprir tabela" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização
<b>1192</b>	A ascensão delas	"Empresas americanas com presença feminina no conselho de administração: 2012, 88%; 2019, 100% [...] O cenário no Brasil é menos animador: 9,4% é o percentual de assentos disponíveis ocupados por mulheres; 156 mulheres ocupam essas posições – 31% mais em relação a 2015" (Agora elas estão em todas, Ed. 1191, ago. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização
<b>1192</b>	A ascensão delas	"INCLUIR NA SELEÇÃO. Para todos os cargos abertos, há pelo menos uma mulher entre os candidatos na entrevista final com o gestor. O	Aprendiz	Condicional por fatores externos

<b>Edição</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Sequências de texto</b>	<b>Sentidos de Mulher</b>	<b>Sentidos sobre participação e participação nas organizações</b>
		parceiro externo de recrutamento recebeu treinamento sobre como não reproduzir vieses, e assim aumentar o número de mulheres na etapa final da seleção" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)		
<b>1192</b>	A ascensão delas	"Em 2016, 35% dos 26 cargos de liderança, a partir de gerência executiva, eram ocupados por mulheres. Hoje a proporção é de 52%. [...] 95% dos funcionários dizem confiar no modo como a AstraZeneca promove a diversidade" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Aprendiz	Acontecimento complexo para/na organização / Favorecida pela agência da organização
<b>1192</b>	A ascensão delas	"[...] um grupo passou a estudar as necessidades das mulheres, promoveu treinamentos sobre 'vieses inconscientes', ou seja, ideias preconcebidas que influenciam a tomada de decisões, e criou cursos de liderança feminina. Além disso, a empresa criou um evento anual sobre diversidade em que todos os funcionários são convidados a participar" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Exemplar	Estratégica para as organizações / Favorecida pela agência da organização
<b>1192</b>	A ascensão delas	"De lá para cá, um grupo passou a estudar as necessidades das mulheres, promoveu treinamentos sobre "vieses inconscientes", ou seja, ideias preconcebidas que influenciam a tomada de decisões, e criou cursos de liderança feminina" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Exemplar	Acontecimento complexo para/na organização / Favorecida pela agência da organização
<b>1192</b>	A ascensão delas	"TREINAR A EQUIPE. Uma consultoria ofereceu encontros sobre liderança para 50 mulheres consideradas de alto potencial" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Exemplar	Acontecimento complexo para/na organização / Favorecida pela agência da organização
<b>1194</b>	As novas caras do conselho	"[...] a então gerente de planejamento financeiro da farmacêutica AstraZeneca, Telma Silveira, recebeu a oportunidade de participar de um programa sobre liderança feminina e equidade de gênero na matriz sueca. Na volta ao Brasil, a executiva, que hoje é gerente de inovação para paciente, compartilhou as informações com a equipe de recursos humanos. O tema foi levado até os diretores da subsidiária" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Amparada	Favorecida pela agência da organização
<b>1194</b>	As novas caras do conselho	"Naquele momento, 35% dos 26 cargos de liderança -a partir de gerência executiva - eram ocupados por mulheres. Fizemos uma provocação sobre como promover o melhor das nossas profissionais e também alcançar a equidade de gênero" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Aprendiz	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
1194	As novas caras do conselho	"ENTENDER A REALIDADE. Em 2016, dez executivas da AstraZeneca uniram-se para contar suas experiências e olhar dados como a presença de mulheres na liderança. Seis meses depois, o grupo organizou um evento para discutir o tema, aberto a todos os funcionários, que se tornou anual desde então" (A ascensão delas, Ed. 1192, ago. 2019)	Exemplar	Acontecimento complexo para/na organização / Favorecida pela agência da organização
1194	As novas caras do conselho	"Apesar dos avanços, sobretudo na presença feminina, o ritmo brasileiro ainda está aquém do que se vê lá fora. As mulheres representaram 14% das novas contratações de conselheiros no país. Num levantamento semelhante da Spencer Stuart nos Estados Unidos, elas somam 40% dos novos integrantes dos conselhos no último ano. No Brasil, ocupam 10,5% das posições. Se excluídas suplentes e acionistas, a taxa diminui para 6,2%. Nos Estados Unidos, elas representam 27% do total. Neste ano, todas as empresas listadas entre as 500 maiores por lá passaram a ter pelo menos uma mulher no conselho. 'Aqui as empresas começam a pedir mulheres entre os finalistas, embora a equidade esteja distante', diz Heloisa Carvalho, consultora da SpencerStuart, responsável pela contratação de conselheiros." (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019)	Exemplar	Acontecimento complexo para/na organização / Estratégica para as organizações
1194	As novas caras do conselho	"Falta dar visibilidade a elas e temos feito isso em eventos e programas de mentoria com presidentes de conselhos", diz Leila Loria, conselheira na empresa de energia Copel na Santo Antônio Energia e no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, e codiretora do braço brasileiro da ONG americana Women Corporate Directors, dedicada a ampliar a presença feminina nos conselhos" (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019)	Cerçada	Favorecida pela agência da organização
1194	As novas caras do conselho	"[...] aos 44 anos, Claudia decidiu trocar a vida executiva pelo conselho de administração dessas três empresas [Latam - América Latina, LafargeHolcim e Gerdau] — no caso da LafargeHolcim, na própria matriz suíça. Até abril, era vice-presidente da área de clientes da chilena Latam, empresa em que também foi presidente da operação brasileira. 'Os convites surgiram quase ao mesmo tempo e, pelo menos neste momento, entendi que seria um passo natural na minha carreira poder colaborar de	Cerçada	Favorecida pela agência da organização

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		outra forma com minha experiência acumulada num setor complexo, com tantas crises', diz Cláudia, que é formada em engenharia química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo tem um MBA pela Universidade Harvard" (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019)		
1198	Licença para escolher	"[...] o conselho da Suzano passou a contar com a participação de Ana Paula Pessoa, cofundadora da startup de inteligência artificial Kunumi. Formada em economia pela Universidade Stanford nos anos 80, com mais de 20 anos de carreira, mais recentemente ela foi diretora financeira do Comitê dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos da Rio 2016. Sua trajetória como conselheira começou há mais de seis anos fora do país. Está no conselho de administração global da empresa americana de mídia News Corp, dona do The Wall Street Journal, do banco Credit Suisse e da construtora francesa Vinci. 'No Brasil, cresce a consciência de que é preciso ter competências diversas para enfrentar transformações necessárias nas empresas', afirma Ana Paula" (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1198	Licença para escolher	"Nessas trocas, a presença feminina atingiu um marco: pela primeira vez, mais da metade das empresas abertas tem pelo menos uma mulher no conselho" [sobre o aumento da presença de conselheiros independentes nos conselhos de administração] (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019)	Amparada	Estratégica para as organizações
1198	Licença para escolher	"E pela primeira vez mais da metade dos conselhos tem presença feminina. Empresas com pelo menos uma mulher no conselho: 2017, 44%; 2018, 46%; 2019, 53%. Conselheiras (em % do total de conselheiros): 2017, 8,2%; 2018, 9,4%; 2019, 10,5%" (As novas caras do conselho, Ed. 1194, out. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização / Condicionada por fatores externos / Favorecida pela agência da organização
1198	Licença para escolher	"Com uma política de diversidade desde 2016, a Mastercard começou a adotar medidas como home office e licença-paternidade de 56 dias. 'A medida global auxilia a equidade de gênero, uma vez que os homens passam mais tempo em casa com seus bebês. E, na empresa, eles compreendem melhor o período de ausência das mulheres', diz Fabiana	Emocional	Favorecida pela agência da organização

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		Cymrot, vice-presidente de recursos humanos da Mastercard" (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)		
1198	Licença para escolher	"[...] com frequência as mulheres tinham avaliações piores na volta da licença-maternidade por causa do período de ausência" [Sobre mudanças nas práticas de avaliação de desempenho adotadas] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Emocional	Favorecida pela agência da organização
1198	Licença para escolher	"Quando se considera a média, o custo da licença-maternidade é muito baixo para as empresas ao ponderar os benefícios de retenção de talentos', afirma Regina. Qualquer semana a mais pode fazer a diferença quando o assunto é retenção. [...] A consultoria Accenture dobrou a licença de oito semanas para 16, e a taxa de evasão de mulheres pós-licença caiu 40%" (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Emocional	Favorecida pela agência da organização
1198	Licença para escolher	"A convicção de seguir dentro do ambiente corporativo logo após a maternidade, porém, não representa a maioria. [...] Realizado com cerca de 4.000 funcionárias de 13 grandes empresas no Brasil, o levantamento divulgado com exclusividade por EXAME mostra que 84% das entrevistadas já pensaram em deixar o emprego atual para cuidar dos filhos" (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Emocional	Estratégica para as organizações / Favorecida pela agência da organização
1198	Licença para escolher	"[...] 84% das entrevistadas já pensaram em deixar o emprego atual para cuidar dos filhos. Para 87% destas, a situação financeira é importante para a permanência. 'As mulheres querem encontrar o equilíbrio entre carreira e família. Para 98% delas, suas empresas são acolhedoras na volta da licença-maternidade, mas não o suficiente para que elas não pensem em deixá-las'" [Resultados da pesquisa realizada pela Mãe Corporate] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Emocional	Condicionada por fatores externos
1198	Licença para escolher	"Mesmo após a volta, ela afirma que se sente à vontade para ficar com o filho sempre que ele adoecer. 'Saber dessas políticas foi fundamental para a minha tranquilidade de conciliar carreira e maternidade', afirma Karla" (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Emocional	Condicionada por fatores externos
1198	Licença para escolher	"[...] as profissionais tendem a ser vistas como menos comprometidas na volta da licença. Quanto mais longo o período, pior." [Resultado de pesquisa Universidade de Wilfrid Laurier, sobre fatores impactantes	Emocional	Acontecimento complexo para/na organização

<b>Edição</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Sequências de texto</b>	<b>Sentidos de Mulher</b>	<b>Sentidos sobre participação e participação nas organizações</b>
		menos visíveis na carreira das mulheres] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)		
<b>1198</b>	Licença para escolher	"Não foi uma decisão fácil. Mas sabia da importância de estar com meu filho na primeira infância" [sobre a dificuldade de optar entre retomar a carreira ou sair] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Emocional	Acontecimento complexo para/na organização
<b>1198</b>	Licença para escolher	"O avanço dessas medidas — sobretudo a de licença estendida — costuma encontrar uma barreira. 'Existe a ideia de que a mulher vai trazer custos para a empresa ao ficar muito mais tempo fora do trabalho do que o homem'" (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Guerreira	Condicionada por fatores externos
<b>1198</b>	Licença para escolher	"[...] 'Eu me sentia mal e excluída dos projetos mais importantes', afirma. Sem perspectiva, um ano e meio depois ela pediu demissão (...) ela se diz satisfeita com o espaço para desenvolver novos projetos e com a flexibilidade para tirar uma manhã, ocasionalmente, para assistir a uma apresentação da filha" [funcionária da Bosch: fala sobre o processo dela após a licença-maternidade e a entrada em uma organização que se adequa às suas necessidades profissionais e pessoais] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Vantajosa	Condicionada por fatores externos
<b>1198</b>	Licença para escolher	"[...] 12 meses após o início da licença-maternidade, 48% das mulheres estão fora dos postos de trabalho — por decisão delas ou do empregador" [sobre a relação entre o retorno ao mercado] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações / Favorecida pela agência da organização
<b>1199</b>	Elas mandam cada vez mais	"Em fevereiro de 2018, quando nasceu Davi, seu primeiro filho, ela ficou seis meses de licença-maternidade e um mês de férias. Nesse período, recebeu a notícia de uma almejada promoção. [...] 'Trabalhei muito durante a gestação e sinalizei meu desejo de voltar e crescer', afirma Karla" (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Amparada	Acontecimento complexo para/na organização
<b>1199</b>	Elas mandam cada vez mais	"[...] a ausência das mulheres por poucos meses dilui-se em carreiras que duram décadas" [sobre licenças estendidas e os potenciais benefícios] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)	Aprendiz	Estratégica para as organizações
<b>1199</b>	Elas mandam cada vez mais	"[...] flexibilidade de horário, possibilidade de crescimento, estabilidade e reconhecimento são os principais fatores que determinam não apenas a permanência, mas também para que se sintam mais comprometidas no	Exemplar	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		longo prazo" [motivos que levam as mulheres a permanecer no ambiente corporativo] (Licença para escolher, Ed. 1198, nov. 2019)		
1199	Elas mandam cada vez mais	"Se a inclusão de mulheres é um desafio em todos os setores, no mercado financeiro chega a ser maior. É um ambiente conhecido, ainda hoje, pelas altas doses de truculência e machismo" (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Exemplar	Estratégica para as organizações / Favorecida pela agência da organização
1199	Elas mandam cada vez mais	"Entre os bancos de varejo, o Santander já tem maioria feminina no quadro. Mas o banco reconhece que precisa buscar a equidade de gênero em posições de liderança. Para encorajar as mulheres, criou um grupo de liderança feminina com 30 participantes e capitaneado por quatro executivas de áreas distintas. As integrantes participam de encontros com vice-presidentes para ganhar mais desenvoltura e visibilidade" (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Guerreira	Favorecida pela agência da organização
1199	Mais mulheres na liderança	"Elas são majoritariamente mulheres. E cuidam da fortuna de... mulheres. Cerca de 70% do quadro da gestora de patrimônio Alloc, com 5,5 bilhões de reais na carteira, é composto de funcionárias. [...] Até no quadro societário elas são maioria" [sobre a atuação de mulheres em uma empresa do mercado financeiro] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Guerreira	Estratégica para as organizações / Favorecida pela agência da organização
1199	Elas mandam cada vez mais	"De olho no potencial de elevar essa participação foi lançado no mês passado o Ella's, primeiro escritório de agentes autônomos de investimento dedicado a mulheres. 'Não dá para falar em empoderamento feminino sem falar de finanças', diz Rebeca Nevares, uma das sócias" [sobre a participação das mulheres no mercado de investimentos] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Cerceada	Estratégica para as organizações
1199	Elas mandam cada vez mais	"As sócias fundadoras apresentam algo em comum: todas têm alguma história de preconceito no trabalho para contar e resolveram empreender para ter mais flexibilidade, inclusive na vida familiar" (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019).	Cerceada	Estratégica para as organizações
1199	Elas mandam cada vez mais	[para dizer da desigualdade de gênero no continente africano] "É difícil ver a África bem colocada em rankings de igualdade de gênero. Em muitos dos países, ser mulher é perigoso. Apesar disso, o continente desponta	Vantajosa	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		como líder global em representatividade feminina no comando das empresas" (Mais mulheres na liderança, Ed. 1199b, dez. 2019)		
1199	Elas mandam cada vez mais	"A evolução feminina no mercado financeiro do Brasil nos últimos anos é visível em cargos da base da pirâmide [...] Mas, quando se olham posições gerenciais, há um longo caminho a ser percorrido" [sobre a presença de mulheres no setor financeiro] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Condicional por fatores externos
1199	Elas mandam cada vez mais	"Mas, quando se olham posições gerenciais, há um longo caminho a ser percorrido, segundo mostra a pesquisa Gender 3000, do banco Credit Suisse. No setor, globalmente, elas ocupam apenas 20% dos cargos gerenciais. No Brasil, em todos os segmentos, o número cai para 8%" (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Acontecimento complexo para/na organização
1199	Elas mandam cada vez mais	"Preocupados com a possibilidade de perda de talentos, os bancos vêm lançando iniciativas para atração e retenção de mulheres. O objetivo é obter melhores resultados financeiros com os melhores profissionais" [sobre a preocupação de empresas do setor financeiro frente aos baixos índices na promoção de diversidade] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Acontecimento complexo para/na organização
1199	Elas mandam cada vez mais	"Na visão de Sigrid, o tratamento acolhedor, que escuta o cliente e analisa seus objetivos de vida, pode ter contribuído para atrair clientes do sexo feminino. Já no caso das funcionárias, segundo ela, o ambiente no qual homens e mulheres são tratados de forma igual pode ter influenciado na atração. 'Contratamos os funcionários mais adequados aos cargos', diz Sigrid" (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações / Favorecida pela agência da organização
1199	Elas mandam cada vez mais	"Esse ganho trazido por um ambiente mais heterogêneo [...] empresas que investem mais em diversidade de gênero tendem a ter resultados 15% acima da média dos concorrentes diretos" [pesquisa sobre os ganhos de um ambiente heterogêneo] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações
1199	Elas mandam cada vez mais	"Uma das razões para que essas empresas se saiam melhor é que o maior equilíbrio de cargos entre homens e mulheres diminui em 20% a rotatividade dos funcionários, ao mesmo tempo que amplia a	Vantajosa	Estratégica para as organizações

Edição	Título da matéria	Sequências de texto	Sentidos de Mulher	Sentidos sobre participação e participação nas organizações
		produtividade em 12%" [uma das razões para que empresas se saem melhor] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)		
1199	Elas mandam cada vez mais	"O maior objetivo dessas ações é ampliar o número de mulheres para atrair um público estratégico para o setor: as próprias mulheres [...] 67% das mulheres com um consultor financeiro não se sentem compreendidas por esse profissional" [sobre ter mulheres no quadro de funcionários ser um atrativo para clientes e investidoras] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações
1199	Mais mulheres na liderança	"Para driblar a insegurança, corretoras como a Guide começaram a realizar cursos voltados para o público feminino, além de eventos exclusivos para elas em todo o país. A impressão é que sem homens, e em um formato de bate-papo, as mulheres se sentem mais confortáveis para fazer perguntas. [...] Interesse das mulheres por finanças não falta" [sobre práticas voltadas para o público feminino] (Elas mandam cada vez mais, Ed. 1199a, dez. 2019)	Vantajosa	Estratégica para as organizações

Fonte: Produzida pela autora (2022).