

## **Mulheres no Ambiente Empresarial: Reflexões Sobre a Dimensão Gênero do Programa Vivo Diversidade<sup>1</sup>**

Giuliana Nucci Carpoviki  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

### **Resumo**

Este artigo apresenta uma reflexão sobre a desigualdade de gênero presente nas organizações e como a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas podem influenciar na promoção da igualdade de gênero e no empoderamento das mulheres no ambiente empresarial. Foi realizada uma recopilação da literatura especializada acerca do tema, da questão sobre o gênero e do processo de comunicação. Em seguida foram analisadas as iniciativas de um programa de diversidade em uma empresa do setor de telecomunicações no Brasil. Uma matriz é apresentada para que a empresa avalie as iniciativas de diversidade junto aos seus funcionários, com o objetivo de medir a qualidade dos relacionamentos da organização e de seus públicos.

### **Palavras-chave**

Mulher; Desigualdade de Gênero; Diversidade nas Organizações; Comunicação Organizacional; Relações Públicas.

### **1. Introdução**

A desigualdade de gênero remonta aos papéis, socialmente construídos, atribuídos e associados com o feminino e o masculino decorrentes das interações e relações sociais entre homens e mulheres (MACÊDO; MACEDO, 2004; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Os cuidados da família e do lar são apontados como responsabilidades historicamente atribuídas às mulheres, especialmente no Brasil, país com fortes traços culturais ligados ao patriarcado e machismo (MACHADO, 2000; HIRATA, 2015; ALVES; CAVENAGHI, 2018; CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018). Reflexo disso é a participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, que apenas na década de 1990 apresentou um aumento substancial, impulsionado pelos movimentos sociais e políticos ao redor do mundo a partir da década de 1970, da eclosão dos métodos contraceptivos na época e da expansão da presença das mulheres nas universidades, permitindo à mulher assumir o papel de profissional, além do de mãe e dona de casa. Como resultado, tem-se a dupla jornada de trabalho feminino, pois, mesmo com o aumento da presença das mulheres no mercado de trabalho, os homens permaneceram distantes das tarefas domésticas e estas seguiram recaindo sobre as mulheres, as quais reincidentem as responsabilidades do trabalho formal e do trabalho doméstico (HIRATA, 2015). Essas relações desiguais reverberam no ambiente

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT5) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

organizacional, principalmente nos altos níveis hierárquicos, os quais a participação feminina fica à margem da dos homens (HIRATA; KERGOAT, 2007; SORJ; FONTES; MACHADO, 2007; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HIRATA, 2015; CRUZ et al., 2018).

Gareth Morgan (2007), ao interpretar as organizações a partir de metáforas para tentar explicar os fenômenos que ocorrem no interior das corporações de trabalho, nos convida a visualizar as organizações enquanto imagens da família patriarcal. Os valores masculinos e o sexo, expressões centrais do patriarcado, são produzidos e reproduzidos nas estruturas organizacionais. Para o autor, ao compreender

as organizações como extensões inconscientes das relações familiares consegue-se um poderoso instrumento para compreensão de aspectos-chave do mundo empresarial. Obtém-se também indícios a respeito de como as organizações provavelmente evoluirão, conforme as mudanças contemporâneas que se forem verificando, ao longo do tempo, na estrutura familiar e nas relações de parentesco. E é possível perceber o importante papel que as mulheres e os valores ligados ao sexo podem desempenhar na transformação do mundo empresarial. Enquanto as organizações forem dominadas por estruturas e valores patriarcais, os papéis das mulheres nelas desempenhados seguirão sempre a regra do padrão “masculino”. (MORGAN, 2007, p. 218)

Não bastassem todas essas barreiras, a era digital atual em que nossa sociedade vive coloca mais um desafio às mulheres no mercado de trabalho: a automatização. As mudanças tecnológicas decorrentes da digitalização e do uso da inteligência artificial afetarão principalmente as mulheres, dado que as habilidades desta nova era, associadas à Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática, Inteligência Artificial e Inovação têm baixa presença feminina (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; CRUZ et al., 2018).

Tanto a sociedade como o mercado exigem cada vez mais posturas de inclusão e diversidade das organizações: ou por ser um diferencial competitivo, fomentando a inovação, ou por permitir às empresas se aproximarem de uma sociedade mais diversa e em constante mudança, tornando-se um reflexo da sociedade na qual ela está inserida (COX; BLAKE, 1991; FLEURY, 2000). Apesar de se tratar de um tema recente, ainda mais no Brasil, ele já revela sua importância e persistência no debate público.

O objetivo deste trabalho é trazer para a reflexão o tema da desigualdade de gênero na sociedade e nas organizações brasileiras, dado sua extrema relevância e urgência para nossa sociedade e, mediante as práticas de uma empresa de telecomunicações, apontar como as campanhas de diversidade estão sendo pautadas na organização e propor uma matriz para ser aplicada futuramente como seus funcionários, visando avaliar a percepção deles em relação à

importância de se estabelecer um debate qualificado sobre o assunto. Considerando a revolução tecnológica que estamos à bordo, como objetivos específicos foram identificadas ações para a redução da igualdade de gênero em uma empresa do setor de telecomunicações que atua no Brasil. Identificou-se também o papel que a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas podem exercer na promoção da igualdade de gênero e no empoderamento das mulheres no ambiente organizacional.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada a recopilação da literatura especializada acerca do tema da diversidade organizacional, da questão sobre o gênero e do processo de comunicação, além de uma reflexão sobre um programa de diversidade em uma empresa de setor de telecomunicações. Foram coletados dados secundários disponibilizados publicamente pela empresa, além do acesso a diversos portais de notícias e sites, publicações e artigos relacionados. Não foram utilizados dados internos ou confidenciais da mesma.

A primeira parte deste trabalho contextualiza, conceitua e cita pesquisas que validam a importância social e econômica da implantação da diversidade nas organizações, direcionando para a questão de gênero: uma visão da identidade da mulher e a inserção delas no mercado de trabalho brasileiro e nas carreiras relacionadas à tecnologia; ademais, mostra a importância do papel estratégico, ativo e humano dos profissionais de Comunicação e Relações Públicas na promoção da igualdade de gênero no ambiente organizacional. Na sequência, são descritas iniciativas de igualdade de gênero encontradas numa empresa do setor de telecomunicações – setor que emprega profissionais de áreas tradicionalmente masculinas – e traz informações importantes sobre a desigualdade salarial e a baixa participação das mulheres, em especial nos cargos gerenciais. Já a última parte considera as ações identificadas para a redução da desigualdade de gênero como insumo da matriz proposta, que tem como objetivo avaliar as ações junto aos seus funcionários num futuro estudo. Na conclusão é proposta uma reflexão crítica a respeito do papel das relações-públicas na sua contribuição para a redução da desigualdade de gênero na comunicação e cultura corporativas.

## **2. (Des)igualdade de gênero nas organizações e o processo de comunicação**

Idealmente, a igualdade de gênero no âmbito organizacional busca promover a participação equilibrada de homens e mulheres na força de trabalho, sendo considerada como uma das maneiras de uma organização alcançar maior diversidade cultural nos ambientes de trabalho. A diversidade pode ajudar a ampliar e valorizar diferentes visões de mundo nos espaços, dissolvendo o pensamento único e dominante que, na grande maioria das vezes, está vinculado ao

fato de essas organizações serem chefiadas quase que exclusivamente por homens caucasianos, cisgêneros e heterossexuais (FLEURY, 2000; DINIZ et al., 2013; LAGO, 2019).

Sales e Ferrari (2019) lembram que o tema da diversidade nas organizações brasileiras começou a surgir no início dos anos 2000 e alguns interessados pelo tema das políticas de diversidade consideram o surgimento como algo espontâneo das empresas. No entanto, o início dessas políticas “está diretamente relacionado aos aspectos contextuais e pressões diversas a que as organizações foram submetidas” (SALES; FERRARI, 2019, p. 2), muito por conta de fatores como movimentos sociais e contra a discriminação racial. Para Brandão (2017), buscar a igualdade de gênero na esfera social tornou-se de interesse público nos últimos dez anos por conta do ativismo social, estimulado principalmente pelos processos de comunicação digital – dado ao maior avanço e acesso das pessoas às redes sociais – havendo assim uma conexão com a igualdade de gênero no âmbito organizacional.

Para ilustrar o aumento da presença das mulheres no mercado de trabalho, os resultados do relatório do *World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 – Global snapshot* (elaborado pelo *International Labour Organization*) mostram que houve um progresso no mercado de trabalho para elas a longo dos últimos 20 anos em termos de igualdade de gênero e, atualmente, há mais mulheres do que nunca com alto nível de escolaridade, participando ativamente do mercado de trabalho. Mesmo com a constatação desses avanços apresentados no relatório, ele traz a seguinte estatística: as mulheres são menos propensas a participar da força de trabalho e, quando participam, elas têm maior probabilidade de estarem desempregadas ou em empregos não cobertos pela legislação trabalhista, nos quais os sindicatos e acordos coletivos são irrelevantes.

No estudo *Women in the Workplace 2019*, realizado com organizações americanas pela consultoria *McKinsey & Company* e pela *LeanIn.Org*, foi constatado nos últimos cinco anos um crescimento das mulheres em todos os níveis hierárquicos dessas organizações. Mesmo assim, elas continuam sub-representadas em todos os níveis. O fenômeno do “teto de vidro” (*glass ceiling*) é considerado no estudo como um impeditivo para as mulheres alcançarem posições de alta liderança. Tal fenômeno é tratado como “a barreira invisível que impede ou dificulta a ascensão profissional das mulheres. Como consequência, há a sub-representação feminina nos cargos de comando das organizações, nas altas esferas do poder e, ainda, em cargos de alta remuneração” (CRUZ et al., 2018, p. 144). Apesar disso, a principal barreira acaba surgindo muito antes dessas altas posições executivas. Chamado de “degrau quebrado” pelo estudo *Women in the Workplace 2019*, ele pode ser considerado como um obstáculo simbólico que as mulheres enfrentam no primeiro passo para a gestão. Segundo os dados do estudo, para cada 100 homens promovidos e contratados para gerente, apenas 72 mulheres são promovidas e contratadas. Esse

degrau quebrado representa mulheres presas nos níveis de entrada, impossibilitadas de alcançarem os degraus superiores, tendo como consequência menos mulheres se tornando gerentes. Tal desigualdade no início das carreiras das mulheres gera um alto impacto no longo prazo: pelo fato de haver mais homens nos níveis gerenciais (62%, enquanto apenas 38% de mulheres), há menos mulheres para contratar ou promover aos níveis de gerente sênior. A cada nível hierárquico subsequente, o número de mulheres diminui.

Para contextualizar a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro foram pesquisados os dados secundários oriundos do relatório do *Panorama Laboral Temático 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. De acordo com o relatório, houve um aumento em escala global nos últimos cem anos da participação das mulheres na força de trabalho e no emprego remunerado. Os países da América Latina também seguiram esse padrão, sendo a crise econômica dos anos 1980 fator chave para aumento do emprego feminino durante esses anos, devido à grande perda do poder aquisitivo dos salários ao longo da crise, fazendo-se necessário a mulher complementar a renda familiar. Referente às taxas de participação da população total de homens e mulheres no mercado de trabalho no Brasil, até os anos 1980 menos de um quarto das mulheres fazia parte dele. Foi apenas nos anos 1990 que essa taxa foi para 50%, chegando ao seu máximo em 2010, com 59% das mulheres no mercado *versus* uma proporção de 76% para os homens.

### **2.1. Carreiras STEM – há futuro para mulheres quando os estereótipos de gênero são ainda mais fortes?**

De acordo com artigo publicado pela BBC<sup>2</sup>, a Quarta Revolução Industrial (termo usado por especialistas para se referir à chegada de novas tecnologias no mundo atual) é movida pela alta velocidade da internet e caracterizada pelo encontro das tecnologias digitais, físicas e biológicas: inteligência artificial, robótica, impressão 3D, *drones*, nanotecnologia, biotecnologia, ciência de materiais, *Big Data*, Internet das Coisas, entre outras. As mudanças nas economias, sociedades e negócios já estão acontecendo de forma exponencial se comparado às revoluções industriais anteriores: a primeira ocorreu entre 1760 e 1830 e foi marcada pela produção mecanizada graças ao motor a vapor. Por volta de 1850, ocorreu a segunda revolução, que teve como marco a eletricidade e a fabricação em massa. A terceira, na metade do século XX, foi marcada pela chegada da eletrônica, da tecnologia da informação e das telecomunicações.

O relatório *The Global Gender Gap Report 2018*, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, mostra que nessa nova era da automatização estão ocorrendo rápidas mudanças nas

---

<sup>2</sup> O que é a 4ª revolução industrial – e como ela deve afetar nossas vidas. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>. Acesso em 29 de outubro de 2019.

economias, nas sociedades e na maneira de fazer negócios. A Quarta Revolução Industrial afeta todo o mercado de trabalho ao extinguir milhares de tarefas manuais, que passam a ser desempenhas por robôs, inteligência artificial e máquinas. Apesar disso, novas vagas começam a surgir, exigindo mão de obra especializada e requalificação dos profissionais atuais. O fato de haver uma divisão sexual do trabalho (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007) nos mostrou que há diferenças salariais e a automatização poderá afetar diferentes ocupações de maneira distinta. Assim como não temos muitas mulheres participando dos setores de tecnologia, há poucas meninas e mulheres jovens participando da educação que leva aos caminhos para essa nova era (UNESCO, 2018). O relatório “Decifrar o código: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (*STEM*)”, publicado em 2018 pela UNESCO, mostra que a baixa participação de meninas e mulheres na educação em *STEM* (um acrônimo em inglês usado para designar as quatro áreas do conhecimento: Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática - em inglês *Science, Technology, Engineering, and Mathematics*) está relacionada a fatores nos âmbitos individual, familiar, institucional e social. Desde a criação dos pais até os sistemas educacionais e escolas influenciam nos processos de socialização e de aprendizagem em relação aos estereótipos de gênero. Em muitos ambientes as meninas são criadas acreditando que as carreiras *STEM* são masculinas e que a habilidade feminina nesse campo é intrinsicamente inferior à masculina. Por terem essas crenças enraizadas e os estereótipos de gênero perpetuados ao longo da educação, a confiança, a vontade e o interesse dessas meninas podem ser comprometidos quando elas se envolvem em disciplinas *STEM*. No mundo todo, de acordo com o relatório, apenas 30% de todas as estudantes escolhem campos relacionados às disciplinas *STEM*.

De acordo com dados do Censo da Educação Superior de 2017, divulgados pelo Ministério da Educação e Inep, dos 20 maiores cursos superiores em número de matrícula no Brasil no ano de 2017, há grande concentração de mulheres no campo das Humanas: 69% das mulheres se matricularam em Pedagogia, Direito, Administração, Ciências Contábeis, Psicologia, Serviço Social, Fisioterapia, Recursos Humanos e Formação de Professor de língua/literatura. Ao observar os cursos da área de Exatas, apenas 8% das matrículas das mulheres foram neste campo (Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil e de Produção). Já para os homens, 38% das matrículas foram em: Engenharias (Civil, Mecânica, de Produção e Elétrica), Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo), Sistemas de informação, Ciência da Computação, Arquitetura e Urbanismo e Formação de professor de matemática.

O setor de tecnologia, de acordo com Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), é um ambiente de reduto masculino e as mulheres estão representadas na maioria das vezes nas funções de apoio, cabendo aos homens os níveis hierárquicos mais altos, como os de gestão. É necessário que, além de garantir às mulheres mais espaços nos setores que envolvem alta tecnologia, também

seja discutida qual é a melhor maneira para que elas se sintam acolhidas em ambientes tradicionalmente masculinos. Os líderes das empresas, principalmente das de tecnologia, deverão assumir a responsabilidade de mudar a cultura organizacional para que as mulheres se sintam, além de incluídas, pertencentes àquela organização. O futuro das mulheres nestes setores dependerá de empresas que se comprometam com a obrigação ética e moral de equidade de gênero no âmbito empresarial.

## **2.2.O papel da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas na promoção da igualdade de gênero no ambiente organizacional**

Pelo fato de a desigualdade de gênero entre homens e mulheres no ambiente organizacional se estruturar em torno de desvantagens historicamente acumuladas no Brasil, portanto relacionada a questões sociais e culturais que ainda são evidentes e persistentes, faz-se urgente considerar o tema da diversidade e igualdade de gênero no âmbito da Comunicação e das Relações Públicas. Nesse sentido, o papel do relações-públicas é garantir o alinhamento do discurso de diversidade da organização como as suas práticas e postura frente ao tema. Em complemento a este papel, para Ferrari (2019, p. 160), “o relações-públicas pode assumir o papel de difusor da diversidade na organização, propondo o diálogo e o alinhamento do propósito organizacional aos interesses dos públicos com os quais a organização se relaciona”.

Diante disso, os profissionais de Comunicação e Relações Públicas devem ter, além do papel estratégico, o papel social. Desta forma, serão capazes de transformar o ambiente empresarial ao incentivar o diálogo, garantindo a presença dos temas relacionados à diversidade e à inclusão, e fomentando o equilíbrio dos interesses dos públicos e da organização. Com esta perspectiva em mente, informar, conscientizar, sensibilizar e criar estratégias para promoção da igualdade de gênero no ambiente organizacional é um dever de ambas as áreas em direção ao engajamento com as organizações e à consolidação do valor da diversidade na cultura organizacional. Os relações-públicas podem, desta forma, por meio do estabelecimento de diálogos, sensibilizar seus públicos de interesse em relação ao tema de empoderamento das mulheres para redução da desigualdade de gênero. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 32) consideram que a comunicação com os funcionários pode

contribuir para o alcance dos objetivos do negócio, disseminar e estimular o entendimento de identidade corporativa, promover um clima organizacional positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e de maior compreensão, gerar engajamento e estimular a formação de uma imagem positiva.

De acordo com Marchiori (2004, p. 94), “todo e qualquer processo de mudança organizacional deve incluir não só a mudança nas estruturas e processos, mas também mudança na cultura corporativa”. Sendo que esta é efetiva apenas quando os funcionários das organizações conseguem incorporar, entender e aceitar – o que exige comunicação. Para a autora, as Relações Públicas têm o potencial de ser um processo de intervenção na cultura organizacional.

Para as reflexões sobre o programa de diversidade de uma empresa do setor de telecomunicações foi considerado o relacionamento com os próprios funcionários, já que estes são o principal público de uma empresa e estratégicos na gestão das organizações (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). E para que seja possível aos profissionais de Relações Públicas avaliarem os tipos de relações que têm com o público interno, consideraram-se os quatro indicadores de qualidade de relacionamentos organização/público propostos por Grunig e Hon (1999): reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso. Com a mensuração desse relacionamento, os relações-públicas poderão “propor programas de comunicação de curto prazo que contribuam para a qualidade dos relacionamentos de longo prazo” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 34). Tendo em vista as ações do programa de diversidade da empresa do setor de telecomunicações, será proposta uma matriz para análise do programa junto aos funcionários considerando esses quatro indicadores de qualidade de relacionamentos organização/público propostos por Grunig e Hon (1999). O objetivo é que os relações-públicas utilizem esses indicadores para acompanhar frequentemente a qualidade do relacionamento da empresa com seus funcionários durante o decorrer do programa de diversidade, podendo assim recomendar planos de comunicação relacionados ao tema, contribuindo desta maneira com o relacionamento de longo prazo da organização com seu público interno.

### **3. Iniciativas de redução da desigualdade de gênero numa empresa do setor de telecomunicações**

Além do desequilíbrio e a dificuldade da inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, o setor de telecomunicações, por empregar profissionais de áreas tradicionalmente masculinas – como engenharia, tecnologia e manutenção de sistemas e redes –, apresenta um desequilíbrio de gênero ainda maior, mostrando a predominância de homens no quadro de funcionários. Podemos considerar tal desequilíbrio como mais um reflexo da desigualdade de gênero vista nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e exatas (*STEM*). De acordo com os dados do portal Teleco, empresa de consultoria focada em fornecer

informações sobre o setor de telecomunicações, das operadoras de telecomunicações listadas na BOVESPA até 2019, existem quatro empresas do segmento no Brasil: Claro (do grupo mexicano *América Móvil*), Oi (concessionária brasileira), Tim (subsidiária da Telecom Itália) e Vivo (do grupo espanhol *Telefónica*). Em 2019, na primeira edição do Guia EXAME de Diversidade, realizado em parceria com o Instituto Ethos, foram analisadas as empresas que mais avançaram na promoção da diversidade, da inclusão e da equidade nos negócios. Das 36 empresas premiadas, nenhuma foi do setor de telecomunicações, evidenciado a dificuldade deste setor em reduzir a desigualdade de gênero e promover a diversidade.

Para entender o que está sendo feito atualmente em relação às iniciativas de diminuição da desigualdade de gênero, será analisada uma empresa do setor de telecomunicações – a empresa Telefônica –, a qual criou para seus funcionários recentemente, em abril de 2018, o programa Vivo Diversidade. Dentre as quatro principais operadoras de telecomunicações no Brasil, ela foi a primeira empresa a divulgar um programa sobre o tema. A Telefônica é a marca institucional adotada mundialmente de uma empresa de capital aberto cujo acionista controlador é o *Grupo Telefónica*, um grupo espanhol com mais de 90 anos de atuação e um dos maiores conglomerados de comunicação do mundo, com presença em 16 países, 336 milhões de acessos aos seus serviços, aproximadamente 122 mil empregados e receitas de 48,7 bilhões de euros (dados do ano de 2018 do relatório de investidores). No Brasil, os produtos e serviços são comercializados sob a marca Vivo.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2018 da empresa, em abril desse mesmo ano foi lançado para os funcionários o programa “Vivo Diversidade” e publicado o “Manifesto Vivo Diversidade”, que busca “valorizar a diversidade mediante origens, identidades e orientação sexual, para que todos se sintam à vontade para serem como são, tendo suas diferenças respeitadas”, conforme exposto no relatório (p. 62):

Na Telefônica Brasil, entendemos que a diversidade da nossa equipe é fundamental para criarmos um ambiente que estimule a inovação e a criatividade, onde pessoas com diferentes histórias de vida e formas de pensar convivem, em busca de soluções conjuntas. Além disso, como temos a pretensão de ser uma Companhia capaz de atender a toda a população brasileira, entendemos que precisamos refletir a diversidade dessa população em nossas equipes.

Dois objetivos principais norteiam o programa: o fortalecimento de uma cultura inclusiva e o aumento da representatividade na empresa – para refletir a diversidade da população brasileira nas equipes –, o qual está estruturado em quatro pilares: Gênero, Raça, PCDs e LGBT+. O pilar “Gênero” do programa guarda relação com a proposta de aumento da

participação das mulheres na empresa, principalmente nos cargos diretivos com o objetivo de diminuir a desigualdade existente no quadro de funcionários da companhia.

Conforme o Relatório de Sustentabilidade de 2018 da companhia, a meta deste pilar é alcançar um aumento de 30% na proporção de mulheres no quadro diretivo (Diretores e Vice-Presidentes) até o ano de 2020. Em todos os níveis funcionais da Telefônica a participação das mulheres é menor em relação aos homens. Há uma correlação negativa que aponta que quanto maior é o nível funcional, menor é a presença das mulheres: no Conselho de Administração e Fiscal, o mais alto nível funcional, há apenas 7% de mulheres. Já nos cargos diretivos, a participação de mulheres sobe para 19%. Nas lideranças intermediárias, chega a 30%. Nos demais níveis, como auxiliares, analistas e consultores a participação das mulheres é a maior, chegando a 43% do total dos funcionários. Além da menor presença das mulheres no quadro de funcionários da Telefônica, o salário delas é inferior ao dos homens, mesmo em cargos iguais. Ao analisar o salário médio, nos cargos diretivos as mulheres recebem apenas 87% dos salários dos homens. Na liderança intermediária há certo equilíbrio: as mulheres recebem 97% do salário dos homens. A maior discrepância está nos demais cargos, em que as mulheres recebem apenas 83% dos salários dos homens.

#### **4. Procedimentos metodológicos e a proposta de matriz para analisar o programa**

Para que a visão e a missão estabelecidas pelos executivos de uma empresa possam transformar-se em práticas cotidianas junto a seus públicos, a comunicação organizacional deve ser um processo que permite a satisfação, confiança e o compromisso entre ambos os lados (FERRARI, 2016). Considerando a diversidade como um conjunto de características – como gênero, idade, religião, habilidade física, orientação sexual, origem geográfica, entre outras – que compõem a identidade dos indivíduos e de grupos sociais, a área da comunicação tem um papel decisivo na classificação dos públicos, nas escolhas das mensagens-chaves, da linguagem escolhida e dos meios que serão usados para a disseminação das informações.

Ao lançar o programa Vivo Diversidade como uma estratégia que faz parte da cultura da empresa, os executivos da Telefônica precisam ter claro que o estabelecimento do diálogo com os seus funcionários é o principal objetivo a ser conseguido (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). Pelo fato de existirem grupos diferentes e minorias que se identificam com cada uma das dimensões da diversidade, por exemplo, mulheres, negros, jovens, etc., somente com o modelo de comunicação “simétrico de duas mãos”, proposto por Grunig (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011) é que será possível gerir possíveis conflitos entre esses diferentes grupos e dimensões e garantir que os funcionários reconheçam no

programa um espaço de acolhimento e de respeito. Para Grunig e Hon (1999) é o bom relacionamento com os funcionários que irá aumentar a probabilidade que eles estarão satisfeitos com a organização e seus trabalhos, o que os tornarão mais propensos a apoiar e menos propensos a interferir na missão da organização.

A análise do programa Vivo Diversidade foi feita com base em levantamento de dados secundários e informações públicas da empresa Telefônica e doze ações foram encontradas para promover a redução da desigualdade de gênero no quadro de funcionários. Para ser possível identificar as percepções dos funcionários quanto ao programa, faz-se necessário avaliar as ações junto a eles e verificar se há lacunas na percepção de cada lado do relacionamento (organização-funcionários) sobre o tema. Com essa avaliação, os relações-públicas conseguirão atuar junto à alta administração para sensibilizá-la com base nas demandas desses públicos, e, o mais importante, mensurar se as ações estão de fato fazendo diferença junto às mulheres na redução da desigualdade.

Pelo fato do programa ser direcionado aos funcionários, será proposta uma matriz buscando elaborar uma comparação com as teorias apresentadas neste estudo, para que levantamento de dados primários com este público seja feito futuramente, por meio de uma pesquisa de campo. O objetivo da matriz é avaliar se as ações estão causando impactos (negativos e positivos) junto aos funcionários, com vistas à redução da desigualdade de gênero – até o momento da realização do trabalho foram identificadas doze ações, as demais que possam surgir ao longo do tempo também poderão ser incluídas – com os funcionários e avaliar também os quatro indicadores de qualidade de relacionamento propostos por Grunig e Hon (1999). Para os autores, o objetivo fundamental das Relações Públicas é construir e aprimorar relacionamentos contínuos ou de longo prazo com os principais públicos de uma organização. Todos os funcionários podem ser considerados como o universo de pesquisa, uma vez que para critérios amostrais, é importante a definição de variáveis para que ela seja representativa, dada a quantidade de funcionários da empresa e a dispersão geográfica. Diferentes níveis hierárquicos, tempo de casa, funcionários com e sem filhos, ambos os gêneros, são exemplos de variáveis que podem ser pertinentes no momento da aplicação da pesquisa.

A matriz pode ser visualizada no Quadro 1 e para iniciá-la, na primeira coluna, denominada “temas”, foram agrupadas as doze ações em seis temas, a fim de criar uma categorização para avaliação. 1) Auxílio financeiro: benefícios com valor monetário com objetivo de atrair ou reter os funcionários; 2) Conciliação família-trabalho: iniciativas com foco no equilíbrio entre as responsabilidades familiares e as exigências profissionais; 3)

Adesão a movimentos que promovem questões de gênero: participação em atividades ligadas à diversidade e à inclusão propostas por outras instituições (ONGs, sociedade civil, outras empresas e organizações, etc); 4) Políticas corporativas para aumento da quantidade de mulheres: criação de políticas, normas, objetivos, planos e metas visando maior participação de mulheres no quadro de funcionários, em todos os níveis hierárquicos; 5) Representações femininas em campanhas institucionais: valorização da mulher e promoção da igualdade no ambiente organizacional nas campanhas de comunicação e 6) Educação e treinamento: capacitação, formação e desenvolvimento profissional específicos para mulheres, principalmente em disciplinas relacionadas às carreiras *STEM*.

Em seguida, na segunda coluna denominada “ações”, estarão nomeadas as ações relacionadas à redução da desigualdade de gênero, já categorizadas de acordo com tema da primeira coluna. A terceira coluna, “Início/Duração/Término”, tem como objetivo registrar a duração da ação e quando ela ocorreu (início e término), ou se é uma ação de longo prazo, sem data para encerramento. Com base na pesquisa de dados secundários, foram encontradas apenas informações para o preenchimento dessas três primeiras colunas. As demais colunas necessitam da coleta dos dados primários.

A quarta coluna, “Quantidade de mulheres/famílias impactadas”, pretende mensurar a quantidade de mulheres (e/ou famílias de funcionários) que foram impactadas por cada ação e é uma excelente medida para ver o impacto nas ações junto aos funcionários. Para entender os canais de comunicação utilizados, a quinta coluna, denominada “Meios de divulgação para funcionários” mencionará os meios de divulgação utilizados para promover a divulgação junto a eles, por exemplo: e-mail, Intranet, redes sociais, etc.

Para avaliar o quanto os funcionários percebem se as ações fazem a diferença no seu dia a dia na empresa, a sexta coluna: “Impacto (direto, indireto ou neutro)” tem como objetivo verificar se cada ação impacta direta, indiretamente ou de maneira neutra sua rotina organizacional. Assim os altos executivos poderão optar por continuar, descontinuar ou aperfeiçoar ações de acordo com o *feedback* dos funcionários.

As últimas quatro colunas, nominadas de “Indicadores de qualidade de relacionamento” (GRUNIG; HON, 1999) irão permitir a identificação dos quatro indicadores de qualidade dos relacionamentos: 1) Reciprocidade de controle: deverá ser medido o grau em que ambas as partes concordam que possuem a capacidade de influenciar o outro, por exemplo, se a opinião dos funcionários foi considerada na construção das ações do programa Vivo Diversidade; 2) Confiança: deverá ser medido o quanto a empresa é vista como justa ou injusta, se ela pratica o que discursa e se faz o que promete perante os funcionários. As ações

deverão ser analisadas pelo prisma dessas três dimensões (integridade, coerência e competência) para colher as percepções dos funcionários e avaliar a credibilidade do programa. Como exemplo, avaliar se a licença maternidade e paternidade com os períodos informados publicamente pela empresa de fato acontecem e se todos os funcionários usufruem deste direito; 3) Satisfação: é importante ter conhecimento quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois assim a empresa terá o retorno do seu público sobre o quanto os benefícios do programa estão superando os seus custos e as expectativas positivas no relacionamento são reforçadas. Por exemplo, os funcionários estão satisfeitos com o espaço criado para o aleitamento materno? São necessárias melhorias no espaço ou o atual já é suficiente para as mães em período de aleitamento? 4) Compromisso: possibilitará medir o quanto os funcionários estão dispostos a continuarem trabalhando na empresa devido às ações do programa. Nesta categoria é factível medir também o comprometimento de continuidade, por exemplo, por quantos anos o funcionário pretende ficar na empresa e o comprometimento afetivo, que pode ser medido pelo grau emocional que ele apresenta pela empresa ao relacionar as ações do programa. No Quadro 1 podemos visualizar toda a matriz.

**Quadro 1 – Matriz para avaliar relacionamento com funcionários**

Temas	Ações	Início/Duração/ Término	Quantidade de mulheres/famílias impactadas	Meios de divulgação para funcionários	Impacto (direto, indireto ou neutro)	Indicadores de qualidade de relacionamento			
						Reciprocidade controle	Confiança	Satisfação	Compromisso
1) Auxílio financeiro (atração/retenção de funcionários)	Auxílio-creche, babá e especial	sem informação disponível							
2) Conciliação Família-Trabalho	Licença maternidade de 180 dias – mães biológicas, adotivas e casais homossexuais	sem informação disponível							
	Ampliação licença paternidade de 5 para 20 dias	Início em 2018							
	Espaços de coleta e armazenamento de leite	Início em 2018							
3) Adesão a movimentos que promovem questões de gênero	Signatária Princípios de Empoderamentos das Mulheres (ONU)	Início em 2018							
	Associação ao Movimento +Mulher 360	Início em 2018							
	Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero	Início em 2018							
4) Políticas corporativas para aumento da quantidade de mulheres	Meta para aumentar a participação de mulheres no quadro diretivo: 30% dos cargos de alta liderança (Diretores e Vice-Presidentes) sejam ocupados por mulheres até 2020	Início em 2018 até 2020							
	Todos processos de promoção p/ cargos diretivos deverão contar com uma mulher entre os três candidatos finalistas	Início em 2018							
	Currículo cego	Início em 2018							
	Nomeação da 3ª mulher no Conselho de Administração	2019							
5) Representações Femininas em Campanhas Institucionais	Prêmios no Festival Internacional de Criatividade de Cannes	2018							
	Vídeo "mulheres no trabalho"	2019							
6) Educação e Treinamento	Treinamentos de "cultura inclusiva"	2018							
	Publicação "Guia de Diversidade para Líderes"	2018							
	Treinamento sobre "vieses inconscientes" (diretores e VPs)	2018							
	Projeto Mulheres Técnicas	Início em 2018							

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir das ações encontradas e com base nos indicadores de Grunig e Hon (1999)

A matriz proposta poderá auxiliar a área de comunicação a entender o impacto das ações em vigor e se elas estão fazendo a diferença junto às mulheres, principal público do pilar gênero do programa Vivo Diversidade, além também do impacto nos demais

funcionários. É importante que periodicamente a matriz seja aplicada, assim será possível monitorar a evolução do programa no decorrer dos meses e anos.

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo mostrou que as relações de gênero reverberam também no ambiente organizacional. Enquanto a vida familiar segue sendo considerada responsabilidade (quase) exclusiva das mulheres, ao considerar que a elas também recai a conciliação das responsabilidades domésticas, acentuam-se as dificuldades para sua participação e integração plena no mercado de trabalho. A recente transformação do papel feminino, em que a maternidade não é mais a principal atribuição das mulheres, unida com o aumento de escolaridade, permitiu que melhores posições no mercado de trabalho fossem alcançadas. Ainda assim, persiste uma grande diferença salarial: homens ganham mais pelas mesmas funções e a gestão da vida familiar não recai sobre eles.

Em 2018 a população brasileira de mulheres já superava a de homens, representando 51,7%, de acordo com os dados da PNAD Contínua. Quando olhamos para o mercado de trabalho, vimos que elas são apenas 44% dos profissionais. Nos cargos gerenciais e executivos a diferença se agrava ainda mais. O contexto social, que influencia diretamente as empresas, permitiu o surgimento da discussão sobre diversidade no ambiente organizacional: vimos no Brasil a partir dos anos 2000 estudos sobre gerenciamento e políticas de diversidade surgirem em algumas empresas no país.

No atual contexto da era digital, no qual nossa sociedade globalizada está inserida, mais um desafio se coloca para o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho: a automatização. Não bastassem ter que superar as barreiras sociais, culturais e históricas — incorporadas principalmente no machismo e no patriarcado —, as mulheres precisarão ainda se requalificar. O mercado de trabalho será afetado pelas novas tecnologias advindas da quarta revolução industrial e as principais habilidades exigidas no futuro são as digitais, relacionadas às disciplinas de caráter técnico e científico. As carreiras associadas à Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática, Inteligência Artificial e Inovação são as quais as mulheres se encontram mais sub-representadas — desde o momento do ensino nas universidades, onde elas são minoria nos cursos ligados às exatas, até o mercado de trabalho de trabalho especializado nessas áreas, que são vistas como protagonistas num futuro próximo. Vimos que o setor de telecomunicações, intimamente relacionado com o avanço da era digital, começou tardiamente a desenvolver iniciativas para a diversidade e igualdade de gênero.

“Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres” é uma das metas do 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU para alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Uma contradição aqui se faz presente: se há poucas mulheres participando dos setores de tecnologia, são os homens que irão proporcionar tal aumento de uso de tecnologias de base para as mulheres? As mulheres também precisam estar presentes na identificação de soluções para esses desafios e representadas neste debate – as empresas do setor de telecomunicações podem ser fundamentais para proporcionar inclusão, começando pelo aumento da participação de funcionárias mulheres.

Ao apresentar neste estudo as iniciativas de redução de desigualdade de gênero identificadas na Telefônica, foi visto que desde 2012 a empresa adota algumas práticas que podem ser consideradas favoráveis para essa redução. Após o lançamento do programa Vivo Diversidade houve um aumento na quantidade de ações, mostrando que práticas efetivas estão sendo tomadas. Tendo em vista o compromisso público da companhia para a redução da desigualdade de gênero, considerou-se importante propor uma matriz para que a empresa possa avaliar se as ações desenvolvidas têm tido impacto positivo (ou não) nos funcionários e se elas estão fazendo a diferença junto às mulheres (principal público o qual o pilar gênero do programa Vivo Diversidade é destinado) e medir a qualidade do relacionamento da organização com seus funcionários, utilizando os conceitos de Grunig e Hon (1999).

Explorar o potencial e a relevância da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas para o tema da diversidade fez parte da reflexão proposta pelo presente trabalho e a realização de uma pesquisa com os funcionários pela empresa Telefônica com a aplicação da matriz proposta poderá ser uma oportunidade de colocar em prática a teoria apresentada e desenvolvida. A matriz proposta é abrangente e também pode ser realizada por qualquer empresa que tenha ações de diversidade e deseja avaliá-las com seus funcionários, não limitando-se apenas ao setor de telecomunicações. Importante lembrar que o gênero é apenas um dos diversos aspectos da identidade da mulher e as barreiras são ainda maiores quando se adentra ao conceito da interseccionalidade, que considera a articulação de gênero com demais grupos oprimidos socialmente, como mulheres negras, LGBTQ+ e PCDs.

A evolução da identidade e do papel da mulher nas últimas décadas, proporcionada pela luta feminina mostrou o árduo caminho percorrido em direção à igualdade de gênero. No ambiente organizacional foi possível constatar tal desigualdade. Na vida pública, o cenário brasileiro é muito preocupante. Dentre os países sul-americanos, o Brasil tem a pior proporção de mulheres: apenas 10,5% dos assentos da câmara dos deputados eram ocupados

por elas em 2017 (IBGE, 2018). A onda conservadora que assola todo o mundo, em especial o Brasil, exigirá que as organizações influenciem o debate público para a luta contra a desigualdade de gênero, pois as políticas públicas, sozinhas, não darão conta, já que os cargos públicos têm uma alta concentração de homens.

O machismo estrutural na sociedade brasileira intimida as mulheres, o que é ainda mais notório no setor de tecnologia: um ambiente pouco ocupado por elas. O assédio e o preconceito são tão recorrentes no cotidiano social do país que quando circunstâncias similares são vivenciadas no ambiente corporativo elas acabam sendo normalizadas. A tecnologia, que deu vozes aos grupos marginalizados e possibilitou importantes avanços sociais, é a mesma que desafiará o futuro das mulheres no mercado de trabalho. Ainda assim, acredita-se que o seu potencial para o empoderamento da sociedade irá superar as barreiras que surgirão com a era digital. Para isso, o setor de telecomunicações precisa amadurecer rapidamente o tema da diversidade nas organizações, visto que é uma mudança cultural de longo prazo e o seu potencial para agravar ainda mais a desigualdade de gênero é evidente.

As Relações Públicas têm potencial de ser um processo de intervenção na cultura organizacional. Ao medir a qualidade do relacionamento e o impacto com os funcionários conforme proposto pela matriz aqui apresentada, será possível recomendar programas de comunicação relacionados à diversidade que poderão contribuir efetivamente com o relacionamento de longo prazo entre a organização e o seu principal público, além de garantir um discurso alinhado com a prática. Espera-se que pesquisadores se interessem pela temática, e a pesquisa e a matriz propostas tenham aplicação prática.

## Referências

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. **Mulheres chefes de família no Brasil** : avanços e desafios. Rio de Janeiro: ENS-CPES, 2018.

BRANDÃO, V. C. Atravessamentos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociais e ativistas, na perspectiva da teoria ator-rede. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)**. São Paulo, ano 14, n. 26, p. 99-109, 1º Sem, 2017.

CABRAL, R.; GONÇALVES, G.; SALHANI, J. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)**. São Paulo, ano 15, n. 28, 1º Sem, 2018.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: Editora In House, 2013.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**. Michigan, v. 5, n. 3, p. 45-56, Mar, 1991.

CRUZ, N. G. da *et al.* Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa. **Journal of Accounting, Management and Governance**. Brasília, v. 21, n. 1, p. 142-159, Abr, 2018.

DINIZ, A. P. R. *et all.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, Jan./Abr, 2013.

FERRARI, M. A. Gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

FERRARI, M. A.; CABRAL, R. **Comunicação Intercultural Interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e os desafios da diversidade nas organizações**. In: Comunicação Organizacional, Opinião Pública e Organizações, e-book, São Paulo, Congresso Brasileiros de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

GRUNING, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2a ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, J. E., HON, L. C. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: [https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf). Acesso: 5 nov. 2019.

HIRATA, H. **Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa**. Análise nº 7/2015. São Paulo: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609, Set/Dez, 2007.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil 2018**. Disponível em: [biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso: 08 out. 2019.

IBGEDUCA. **PNAD Contínua 2018**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 11 nov. 2019.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 – Global snapshot**. Geneva: ILO, 2018. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS\\_619577/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619577/lang-en/index.htm). Acesso em: 23 out. 2019.

LAGO, C. Gênero e sexualidade nas organizações: uma conversa inicial. In: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (Org.). **Comunicação, Diversidades e Organizações: pensamento e ação**. 1. ed. São Paulo: Aprapcorp, 2019. Disponível em: <http://portal.abrapcorp.org.br/ebooks/>. Acesso em: 11 mai. 2019.

MACÊDO, G. S.; MACEDO, K. B. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista RPOT**. v. 4., n. 1, p. 61-90. Jan a Jun, 2004.

MACHADO, L. Z. **Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo?** Série Antropologia, n. 284. Brasília, DF: DAN/UnB, 2000.

MARCHIORI, M. R. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)**. São Paulo, ano 1, n. 1, p. 85-95, Ago, 2004.

MCKINSEY & COMPANY E LEANIN.ORG. **Women in the Workplace 2019**. Disponível em: [www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019](http://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019). Acesso em: 10 out. 2019.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Panorama Laboral Temático 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe**. Lima: OIT, 2019. Disponível em: [www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_715183/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_715183/lang-es/index.htm). Acesso: 14 out. 2019.

SALES, R. G. de; FERRARI, M. A. Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão nos Estados Unidos e no Brasil. **Comunicação e Direitos Humanos**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2019, v. 1, p. 1-280.

SANTOS, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo – RAD**. São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, Set/Out/Nov/Dez, 2014.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. **Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no brasil**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 573-594, Set/Dez, 2007.

TELECO. **Operadoras de Telecom listadas na BOVESPA**. Disponível em: <https://www.teleco.com.br/vmercado.asp>. Acesso em: 11 set. 2019.

TELEFÔNICA. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. Disponível em: <http://vivotransforma.com.br/relatoriodesustentabilidade2018/#intro>. Acesso em: 11 mai. 2019.

UNESCO. **Decifrar o código: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM)**. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264691>. Acesso em: 17 nov. 2019.