



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**VALOR SE CRIA EM CASA: UMA ANÁLISE DO ALINHAMENTO DAS
ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING SOBRE IGUALDADE DE GÊNERO
PELOS USUÁRIOS DA INTRANET DA VALE S.A. BRASIL**

Caroline Constancio Netto

Rio de Janeiro/RJ

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

VALOR SE CRIA EM CASA: Uma análise do alinhamento das estratégias de endomarketing sobre igualdade de gênero pelos usuários da Intranet da Vale S.A. Brasil

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Caroline Constancio Netto

Orientador: Prof. Dr Frederico Augusto Tavares Júnior

Rio de Janeiro/RJ

2018

N476

Netto, Caroline Constancio

Valor se cria em casa: uma análise do alinhamento das estratégias de endomarketing sobre igualdade de gênero pelos usuários da Intranet da Vale S.A Brasil / Caroline Constancio Netto. - 2018.

107 f.: il.

Orientador: Prof. Frederico Augusto Tavares Júnior

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, Rio de Janeiro, 2018.

1. Marketing 2. Comunicação corporativa. 3. Igualdade de gênero. I. Tavares Júnior, Frederico Augusto. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

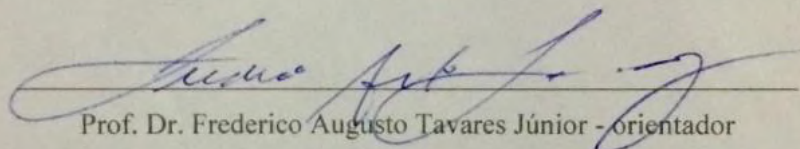
CDD: 658.8

Valor se cria em casa: uma análise do alinhamento das estratégias de endomarketing sobre igualdade de gênero pelos usuários da Intranet da Vale S.A. Brasil.

Caroline Constancio Netto

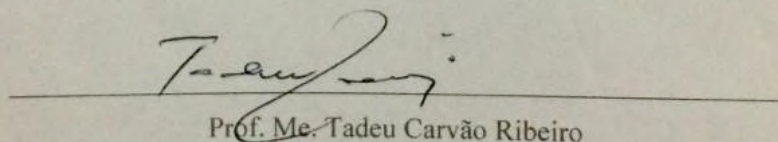
Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



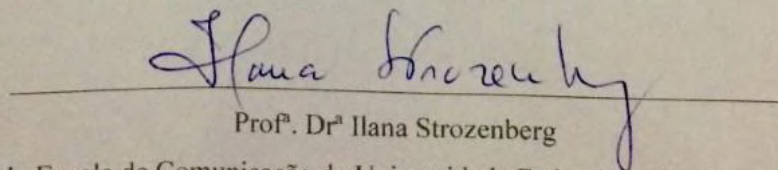
Prof. Dr. Frederico Augusto Tavares Júnior - orientador

Doutor pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ



Prof. Me. Tadeu Carvão Ribeiro

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense – UFF



Prof.ª Dr.ª Ilana Strozenberg

Doutora pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Aprovada em:

25/06/2018

Grau:

9,5

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me fizeram chegar até aqui e transformaram a história de superação, humildade e respeito ao próximo em uma inspiração pra mim. Nunca poderei retribuir o amor e dedicação que vocês me deram, por isso apenas agradeço. Muito obrigada por tudo.

A toda a minha família, em especial meus avós, Manoel e Petronília, que sempre me doaram um tempo e amor imensuráveis. Avô, você me ensinou muito sobre o mundo, principalmente sobre o “nosso” mundo, de indivíduos negros em uma sociedade racista. A **nossa** luta começa na educação e só ela tem o poder de mudar essa realidade. Mesmo não estando aqui em nenhum dos meus grandes feitos da maioria, pode pegar mais este aqui. Ele é todo seu. Sigo na luta por você, por nós e pelo mundo igualitário que sonhamos.

Ao meu orientador, Fred Tavares, pela paciência, dedicação e disponibilidade em todos os momentos. Muito obrigada por me acompanhar e me guiar neste árduo caminho.

Aos professores Lucimara Rett e Cristiano Henrique pelo apoio e carinho durante a minha graduação. Obrigada por acreditarem em mim e contribuírem para este trabalho.

A toda equipe de Mídias Digitais da Vale e demais áreas, que entre risadas, almoços e muito trabalho, participaram do meu amadurecimento profissional e contribuíram para este estudo.

A Beatriz, Brunas, Elisa, Andréia, Nathália, Priscila e Rebecca, que entre risadas, trabalhos, festas e idas ao fundão se tornaram grandes amigas da faculdade.

A todos os meus amigos, que entenderam a minha ausência e não deixaram de me apoiar em nenhum minuto. Amigos, voltei!

Ao João, meu sol particular que aguentou todos os meus dramas neste período, mas que com muito amor, paciência, carinho e puxões de orelha, me trouxe a paz e o apoio para seguir em frente em todos os momentos.

Eu decidi que não há nada de errado em se considerar feminista. Então, eu sou uma feminista e todos nós deveríamos ser feministas, porque feminismo é uma outra palavra para igualdade.

(Malala Yousafzai)

RESUMO

NETTO, Caroline. **Valor se cria em casa:** Uma análise do alinhamento das estratégias de endomarketing sobre igualdade de gênero pelos usuários da Intranet da Vale S.A. Brasil. Orientador: Frederico Augusto Tavares Júnior. Rio de Janeiro, 2018. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Com as ativas e recorrentes denúncias de desigualdade de gênero no mercado de trabalho, este estudo parte da análise dos princípios do avanço tecnológico e como a democratização das tecnologias empoderaram usuários, a ponto de mudar a forma como estes se relacionam com empresas em redes. Sendo uma empresa signatária dos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres, a Vale S.A., assim como as demais empresas brasileiras, passaram a ser pressionadas a nível popular e político a aplicar a causa de gênero em seus negócios. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho centra-se na análise das estratégias de endomarketing sobre igualdade de gênero adotada pela Vale S.A. em sua Intranet, como uma alternativa para o alinhamento dos empregados com o posicionamento da empresa. Assim, a pesquisa de caráter qualitativo com a metodologia de análise de conteúdo busca elucidar o entendimento dos funcionários como porta-vozes positivos ou negativos da marca, que contribuem ou ameaçam a reputação positiva da mesma externamente. Desta forma, ao final da pesquisa aponta-se a importância da análise do tema para a academia e para o mercado, provando que é possível conscientizar empregados e produzir porta-vozes positivos para a reputação da empresa sobre o tema da igualdade de gênero através do endomarketing virtual, sendo o caso da aplicação através da Intranet da Vale S.A. Brasil uma boa prática a ser seguida pelas demais empresas do setor privado.

Palavras-chave: Endomarketing; Igualdade de Gênero; Intranet; Comunicação Corporativa; Vale S.A.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Objetivos Específicos	11
1.2	Estrutura	11
2	A PRESENÇA DIGITAL NA VIDA DAS PESSOAS.....	13
2.1	Os avanços tecnológicos na criação de um espaço digital horizontal.....	13
2.2	As plataformas sociais interferindo no comportamento dos usuários	16
2.3	Mais voz, por favor: Prosumer, o consumidor interativo.....	18
2.4	Juntas somos mais fortes: A voz da sociedade ainda mais ativa com a ajuda das redes.....	21
3	O ENDOMARKETING SOBRE IGUALDADE DE GÊNERO NA CRIAÇÃO DE VALOR COMPETITIVO DE MARCA.....	29
3.1	Marcas como um reflexo da sociedade: A bandeira da igualdade de gênero chega às empresas brasileiras	31
3.2	O Endomarketing estratégico no alinhamento de valores e vantagem competitiva.....	42
3.3	O papel da comunicação nas estratégias de endomarketing sobre gênero.....	50
3.4	A Intranet como estratégia na conscientização da igualdade de gênero.....	58
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	64
4.1	Metodologia.....	64
4.2	Análise de Conteúdo.....	65
5	ANÁLISE DA INTRANET DA VALE BRASIL: IGUALDADE DE GÊNERO E “VOZ INTERNA” ANDAM JUNTAS?.....	67
5.1	Vale S.A: Breve história e onda de rejeição popular da 2ª maior empresa do país.....	67
5.2	A Intranet da Vale na conscientização interna da igualdade de gênero.....	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU NEM TANTO).....	99
7	REFERÊNCIAS.....	101

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças do avanço tecnológico na sociedade impactaram de forma incisiva o comportamento dos indivíduos. Antes passivos a um ambiente virtual hierárquico, vertical e centralizado onde as empresas eram as donas da razão, os atuais usuários de redes, renomeados de prosumers por seu caráter ativo no consumo e produção de conteúdo globalmente (AMARAL, 2012), ganharam voz, poder e relevância em um ambiente descentralizado, horizontal, dinâmico e interativo. Bório (2014) reforça que o aumento da autonomia do indivíduo e a democratização de acesso a informação através das novas tecnologias de comunicação trouxeram características fundamentais para o momento que vivemos hoje com princípios como os de interatividade, convergência de mídias, conectividade e cultura participativa.

Em meio a este cenário de valorização e empoderamento do indivíduo através das redes, o usuário passou a se tornar cada vez mais crítico e questionador a respeito de temáticas que envolvessem seu lugar na sociedade e a mudança positiva da realidade na qual estavam inseridos. Acompanhados de um incentivo dos meios de comunicação de massa e impulsionados pela interconexão global proporcionada pelas redes, as temáticas sociais como a promoção da igualdade de gênero no ambiente de trabalho ganharam ainda mais presença nas pautas diárias da sociedade.

As constantes denúncias e a divulgação de dados críticos por órgãos internacionais agentes de mudança da luta contra a desigualdade de gênero como a ONU e demais pesquisas como a Catho apontam uma diferença salarial entre gêneros no Brasil de até 53% (CAVALLINI, 2018). Além disso, a pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) também aponta uma baixa representatividade de mulheres nas empresas brasileiras, sendo de 43,8% (ALMEIDA, 2017), o que diminui ainda mais quando se observa a participação de mulheres em cargos de liderança, sendo de alarmantes 37% de ocupação (ALMEIDA, 2017). Todos estes dados reforçaram o aumento da pressão, cobrança, crítica e exposição da sociedade no meio virtual com reverberações no mundo real a organizações públicas, e principalmente privadas, que não contribuíssem para a mudança da realidade de desigualdade histórica quanto à mulheres no mercado de trabalho ou que não aplicassem a igualdade entre gêneros em seus negócios.

Assim, dentro deste contexto de avanço das tecnologias, empoderamento do indivíduo e mudança de comportamento do usuário com pressão de adesão da temática de gênero pela sociedade e por órgãos internacionais reconhecidos, gerou também uma mudança no comportamento das empresas. Percebendo a vantagem competitiva que a adesão à estas demandas poderia trazer à seus objetivos mercadológicos, organizações brasileiras como a Vale se pautaram nos problemas da sociedade para se converterem em atores sociais que posicionam seus valores, regras e crenças internas nos interesses da sociedade atual (Mattelart, 1994). Criava-se assim uma estratégia interna de promoção do valor da igualdade de gênero que tinha como objetivo o ganho externo de reputação positiva da marca pela adesão aos interesses da população sobre a temática. Segundo Bekin:

Construir lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, a imagem da empresa e seu valor no mercado. (BEKIN, 2004, p.47)

Assim, para alcançar a reputação positiva sobre tal objetivo externamente, especialmente a uma empresa sensível ao tema por ter apenas 12,2% de empregadas a nível global (VALE S.A., 2018) como a Vale, e entendendo a importância estratégica do funcionário na construção desta percepção externa tanto como uma ameaça quanto como um porta-voz positivo, constatou-se que o uso das estratégias de endomarketing atreladas ao meio digital por meio de campanhas internas de conscientização que estimulassem a interação sobre o tema na Intranet era a forma mais efetiva de promover um alinhamento de valores de igualdade de gênero entre empregados e empresa que deveriam ser respeitados. Contribuindo, consequentemente para a reputação externa da empresa.

Embasado neste contexto e levando em consideração a potencial vantagem competitiva que os empregados garantem à empresa quando corretamente alinhados a seus valores estratégicos de marca em um mundo dinâmico e globalizado, este estudo tem como **objetivo principal** compreender o uso do endomarketing sobre igualdade de gênero de forma estratégica às empresas, problematizando dentro do cenário da Intranet da Vale S.A. a seguinte questão: as estratégias de endomarketing têm sido compreendidas pelos empregados a ponto destes se alinharem como porta-vozes positivos da marca sobre o tema de gênero no mercado de trabalho externamente? Para ilustrar tais conceitos apresentados na fundamentação teórica e embasar o debate, serão analisadas as interações dos funcionários usuários da Intranet nos comentários das publicações que abordassem a igualdade de gênero na rede entre 05 de Fevereiro de 2017 a 1 de Junho de 2018.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Buscando atingir o objetivo principal deste estudo, se faz relevante compreender os objetivos específicos relacionados a ele:

- Entender a forma como os avanços tecnológicos contribuíram no crescimento do ciberespaço e conseqüentemente na mudança de comportamento dos indivíduos
- Compreender a nova forma de pessoas e empresas se relacionarem em meio ao fim de paradigmas centralizadores na relação entre ambos
- Investigar as motivações por trás da adesão da bandeira da igualdade de gênero pelas empresas brasileiras
- Analisar a importância do empregado na construção de valor competitivo de marca através da reputação positiva do público
- Estimular a compreensão do endomarketing aliado ao meio digital como uma estratégia efetiva de alcance de valores e objetivos mercadológicos da empresa
- Realizar um estudo qualitativo das interações de funcionários da Vale S.A. Brasil em publicações sobre igualdade de gênero na Intranet entre 05 de Fevereiro de 2017 a 1 de Junho de 2018, se utilizando de técnicas bibliográficas e documentais para fundamentar os conceitos abordados na argumentação teórica do estudo.

1.2 ESTRUTURA

O presente trabalho se encontra estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo iniciado pela Introdução, busca-se contextualizar e justificar a relevância deste tema de estudo e apresentar seus objetivos gerais e específicos. O segundo capítulo inicia a discussão teórica a respeito dos avanços tecnológicos e sua influência na adesão do ciberespaço, na valorização do indivíduo e na culminante mudança de comportamento de usuários e sociedade em geral. Já no terceiro capítulo é possível observar como o empoderamento do usuário gera uma pressão em cadeia que obriga as empresas a se posicionarem a respeito de temáticas sociais

como a igualdade de gênero externa e internamente, criando assim uma estratégia de endomarketing que unida ao meio virtual da Intranet, busca alinhar seus empregados ao tema tendo em vista o atingimento de um objetivo mercadológico atrelado a reputação positiva da marca pela sociedade. O quarto capítulo deste estudo engloba a metodologia de caráter qualitativo e exploratório adotada para realização da pesquisa. No quinto capítulo encontra-se uma breve contextualização da realidade da Vale S.A quanto a igualdade de gênero, assim como a aplicação da estratégia de endomarketing sobre o tema através de sua Intranet diferenciada, tendo como objetivo principal elucidar os conceitos teóricos apresentados através de uma pesquisa qualitativa das interações de funcionários da Vale S.A. Brasil em publicações sobre igualdade de gênero na Intranet entre 05 de Fevereiro de 2017 a 1 de Junho de 2018, se utilizando de técnicas bibliográficas e documentais. E finalmente, no sétimo capítulo é apresentado as considerações finais deste estudo fundamentadas nos conceitos abordados na argumentação teórica e pesquisa do presente trabalho.

2 A PRESENÇA DIGITAL NA VIDA DAS PESSOAS

2.1 OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS NA CRIAÇÃO DE UM ESPAÇO DIGITAL HORIZONTAL

Com o advento tecnológico e o crescimento da acessibilidade à tecnologia, o meio digital passou a mudar as pessoas e seu modo de consumir produtos e marcas, assim como a forma das empresas de se relacionarem com estas pessoas. Segundo Bório (2014), o aumento da autonomia do indivíduo e o acesso à informação foi facilitado graças a novas tecnologias de comunicação, que trouxeram características fundamentais para o momento que vivemos atualmente, como a interatividade, a convergência, a conectividade e a instantaneidade. Ou seja, este ponto de mudança de pensamento do consumidor, que influenciou em sua nova forma autônoma de se comportar perante as empresas começou e foi influenciado por um motivo, o meio digital da internet e suas constantes mudanças.

No texto de Blattmann e Silva (2007) os autores explicam que por muito tempo, a internet foi um ambiente hierárquico, vertical e centralizado, onde apenas as empresas e sites em geral direcionavam as informações dispostas aos usuários e não ofereciam nenhuma interação com o mesmo. Este ambiente foi chamado de Web 1.0, onde de forma estática, os usuários recebiam e liam as informações ali disponíveis sem ter mais nada a fazer com elas, não existia nenhuma brecha para refutá-las ou mesmo acrescentar sua opinião a respeito do assunto.

Com o nascimento de novas tecnologias, este ambiente evoluiu para um ambiente mais disruptivo, interativo e colaborativo, chamado a partir de 2004 por Tim O'Reilly, de Web 2.0. Neste ambiente, o usuário é o foco, e os sites e empresas são apenas meios de levar informação a estes usuários, a fim de que eles recebam seu conteúdo e a partir dele, eles mesmos modifiquem, criem novos ambientes hipertextuais, se conectem com mais pessoas de interesses em comum e criem juntos com essas novas conexões outros novos subambientes de troca de informações, deixando a plataforma muito mais aberta, horizontal e dinâmica.

Ainda no artigo de Blattmann e Silva (2007), os autores fazem uma analogia entre a forma de organização de uma catedral e de um bazar, que colaboram para o paralelo existente entre a Web 1.0 e a Web 2.0. Neste caso, para contextualizar as duas visões com o objeto de

estudo deste trabalho, faremos um paralelo entre a organização do ambiente corporativo da Vale, uma empresa multinacional tradicional, no lugar da catedral, e a organização do movimento pela luta da igualdade de gênero, um movimento social representando o bazar.

A Vale, empresa tradicional, funciona de forma hierarquizada, conservadora e centralizada em seu processo organizacional de negócio. Já o movimento pela igualdade de gênero não possui uma organização padrão ou uma liderança centralizada, tendo vários momentos e questionamentos diferentes, por pessoas diferentes, ao longo do tempo, conta com a adesão e participação voluntária das pessoas para acontecer e depende de uma comunicação descentralizada entre estes voluntários e defensores da causa para gerar uma pressão de mudança perante os governos e a sociedade em geral.

Atualmente, na era da Informação globalizada, o movimento pela igualdade de gênero conta, principalmente, com a propagação do debate sobre o tema por indivíduos que apoiam a causa em redes sociais (email, chat, compartilhamento, comentários das peças, curtidas, confirmação de presença em eventos, palestras, manifestações, etc). Consequentemente, no mundo real, a discussão destes indivíduos chega facilmente a pessoas do país inteiro de forma ágil, para que quem sabe assim, a causa ganhe ao mesmo tempo, novos apoiadores. Assim, neste contexto, o movimento pela igualdade de gênero seria, nesta analogia, a Web 2.0, um espaço de organização dinâmico e social construído para colaboração, interação e participação popular voluntária.

Segundo Lévy (1999), o avanço deste novo ambiente de comunicação virtual, incluindo os usuários navegantes deste espaço chamado por ele de ciberespaço, foi propiciado pelas tecnologias e a infraestrutura da conexão de computadores em uma rede global. Este local virtual, porém, apesar de não estar fixo no tempo e espaço, ser desterritorializado e ser operacionalizado dentro do âmbito físico do computador, ainda assim existe e é real. Podendo até ter seu conteúdo transcendendo o espaço virtual e chegando ao cotiado da sociedade. Ainda de acordo com Lévy (1999), a criação deste ambiente virtual também teria levado a produção de diversos novos conhecimentos e informações provenientes das trocas entre usuários de grupos ou comunidades de interesses semelhantes, e que juntos formam o que ele chama de cibercultura universalizada.

O termo [ciberespaço] especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informação que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. Quanto ao neologismo 'cibercultura', especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço (LÉVY, 1999, p. 17)

Para Lévy (1999), o ciberespaço, este ambiente que interliga usuários independentemente de seu local geográfico e desterritorializa a produção de conhecimento, teve seu crescimento a partir dos anos 90 norteado por três princípios principais que se interligam: a interconexão, a criação de comunidades virtuais e a inteligência coletiva.

A **interconexão** seria o princípio básico do ciberespaço, que liga indivíduos de regiões locais e mundiais em um mesmo espaço através da internet, promovendo assim uma interação universal entre pessoas, culturas e conhecimentos (LÉVY, 1999). As **comunidades virtuais** se sustentam no princípio da interconexão, pois se utilizam desta interação universal para definir grupos de indivíduos com interesses e conhecimentos semelhante para iniciarem um processo de troca de informações entre si, independente de suas identidades étnicas, nacionalistas ou religiosas (LÉVY, 1999).

Já a **inteligência coletiva** se relaciona com o princípio das comunidades virtuais, pois é através do compartilhamento de informações dentro destas comunidades sobre os mais diversos aspectos, que se formam novos conteúdos complexos originados de diferentes inteligências distintas, mas que juntas, se complementam e criam uma nova inteligência coletiva ainda mais poderosa. Nas próprias palavras de Lévy, este último pilar é “uma inteligência distribuída por toda parte, (...) na qual todo o saber está na humanidade, já que, ninguém sabe tudo, porém todos sabem alguma coisa” (LÉVY, 2007, p. 29).

Blattmann e Silva (2007) reforçam o argumento de Lévy (2007) ao cita-lo quanto ao simples fato de que a existência da internet social e colaborativa, a Web 2.0, abriu caminho para uma inteligência coletiva. Esta inteligência leva os autores a olharem a internet pelo ponto de vista de um canal fluído no qual passam práticas sociais, culturais, políticas e econômicas, que transformam este espaço em um local interativo, de não apenas troca, criação e geração de conteúdo, mas também um local de armazenamento de informação. Sendo assim, o espaço se torna uma ferramenta de colaboração e interação social tão importante no mundo virtual, que ganha uma adesão sem precedentes pela população e chega a transcender as barreiras físicas do computador, tendo reflexos não só no mundo real off-line, como também no comportamento da população e nos avanços da sociedade como um todo.

Devemos construir novos modelos do espaço dos conhecimentos. A uma representação em escalas lineares e paralelas, em pirâmides estruturadas por “níveis”, organizadas pela noção de pré-requisitos e convergindo até saberes “superiores”, tornou-se necessário doravante preferir a imagem de espaços de conhecimentos emergentes, abertos, contínuos, em fluxos, não-lineares, que se reorganizam conforme os objetivos ou contextos e nos quais cada um ocupa uma posição singular e evolutiva. (LÉVY, 1999, p.1)

2.2 AS PLATAFORMAS SOCIAIS INTERFERINDO NO COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS

Como citado, o ambiente social da Web 2.0 deu mais autonomia ao usuário e facilitou a sua participação em assuntos diversos, de políticos a socioculturais, como a luta pela igualdade de gênero. Mas é preciso pontuar também que dentre este novo ambiente de possibilidades de poder ao usuário, surgiu, um ponto muito importante para a chave de troca na forma dele se comportar, as redes sociais.

A rapidez na troca de informação e a criação de um espaço virtual de interação universal que aproxima pessoas na Web 2.0. Estas são as ideias base das redes sociais, que são em si grande parte do motivo de novos conhecimentos e até por isso suas constantes atualizações tecnológicas baseadas nestas novas descobertas de uso, não por acaso, podem ser vistas como um reflexo dos resultados de três pilares de fundamentação do ciberespaço de Lévy.

A visão de Lévy (1999) sobre a Internet é referente a ela como um ciberespaço coletivo de conexões sociais e sem territórios, operador de uma inteligência coletiva baseada no sujeito coletivo, no qual este usa o espaço em grupo para compartilhar conhecimento e percepções, e assim criar não apenas novas informações, como se tornar objetos da inteligência coletiva pela simples troca de saberes. Ou seja, um ciberespaço que (inter)liga inteligências.

Já as redes sociais, nativas dos avanços tecnológicos e dos princípios deste ciberespaço e cibercultura, usam este mesmo espaço junto a seus demais elementos fundamentais para criar grupos ou comunidades de interesse comum estimulados a interagir através da abertura de voz do usuário. Passa-se a dar então muito mais poder e liberdade ao usuário na criação de novas informações. Isto acontece quando estes grupos, sejam eles de seus amigos, conhecidos do trabalho ou apoiadores da luta pela discriminação da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, geram interação e debate nas plataformas sociais sobre o tema, o que leva à criação de uma nova informação feita através da interação de todos os seus amigos na rede. Este processo pode ser traduzido, novamente, pela curta naquela foto da sua amiga em uma manifestação, no comentário do seu colega sobre a dúvida de uma palestra no trabalho, ou na sua opinião sobre a realidade persistente de exclusão da

força feminina no mercado de trabalho até os dias atuais. Com as redes sociais, todo este processo iniciado pelos princípios de Lévy (1999) que culmina no “empoderamento” do usuário acontece de forma rápida e com alcance global.

Jenkins, que é um estudioso da interação dos usuários em diferentes plataformas de conteúdo midiático, também é um dos teóricos que apoia a linha de pensamento da inteligência coletiva, sendo este também um dos campos de estudo do teórico. Porém, para Jenkins (2009) este princípio acontece não apenas dentro do espaço físico do computador e sua rede de internet, mas, sim, dentro da cabeça do próprio consumidor junto a sua interação pública. Ao ligar a cultura participativa, conceito explorado por ele, ao resultado do ponto em comum de três vertentes: as novas ferramentas tecnológicas, as subculturas e a economia que favorece mídias sociais integradas, promovendo formas mais ativas de receber e interagir a conteúdos no espaço virtual, Jenkins reforça a ligação do comportamento do usuário atual em redes sociais com as teorias de ciberespaço e cibercultura conceituadas por Lévy (1999), assim como reafirma que os princípios destas duas influenciam na forma mais ativa e incisiva de os usuários utilizarem e se comportarem dentro delas.

As ferramentas de mídia social que surgiram graças a esta nova formatação de ambiente coletivo da internet e seus principais princípios são fundamentalmente baseadas na publicação, compartilhamento e comunicação, o que contribuiu para que as pessoas começassem a interagir e se comunicar de forma diferente no ambiente online. Esta nova forma de interagir e cocriar novos conteúdos teve um grande impacto na sociedade, que passou a não deixar este comportamento apenas dentro das redes criadas no meio virtual, mas passou a leva-las também para a realidade de seu dia a dia, transformando a comunidade social em que vivem e até os próprios meios de comunicação.

Segundo o texto de Amaral (2012), a sociedade não seria fruto só de seus indivíduos singulares, mas também da relação destes indivíduos com outros indivíduos de gostos semelhantes, que criam entre si um grupo com características e comportamentos específicos que juntos formam uma rede de alta complexidade. Assim as plataformas sociais ficam cada vez mais integradas à vida cotidiana e se multiplicam com facilidade no meio digital, sendo em sua origem uma ferramenta social de interação e inteligência coletiva que promove novas formas ativas e colaborativas de os indivíduos se relacionarem, interagirem, produzirem e pertencerem a uma cibercultura virtual.

2.3 MAIS VOZ, POR FAVOR: PROSUMER, O CONSUMIDOR INTERATIVO

Ainda no texto de Amaral (2012), também embasada pela percepção dos princípios da cibercultura como determinantes na mudança do comportamento do usuário em redes, a autora reforça que as possibilidades técnicas mais simplificadas e a ligação interativa em redes sociais aumenta a fragmentação de públicos, que criam novas informações dentro deles e modificam tanto o consumo quanto a produção dos indivíduos, gerando assim um novo termo a esse tipo de usuário, o consumidor 2.0. Olhando pela ótica central desta mudança, que é ainda a Web 2.0 e os princípios que marcaram seu crescimento, as plataformas sociais que aceleram e facilitam as experiências de interação, comunicação e consumo coletivo por meio da inteligência coletiva, são caracterizadas pelo teor de participação, mobilidade, personalização, compra online e a valorização de bens de serviço imateriais deste novo consumidor (AMARAL, 2012).

Segundo Bório (2014), em meio a este aumento de autonomia e acesso a informação, foi surgindo um perfil cada vez mais característico de usuário, que não mais consome de forma passiva as informações e conteúdos, mas também os produz, eles são os *prosumers*. Depois da web 2.0, este perfil de indivíduo cada vez mais comum entre os usuários de mídias digitais, passou de um receptor de informações, para um receptor ativo, que participa e interage com o conteúdo recebido, chegando, depois da digitalização, ao ponto de receber informações, interagir com elas e produzir novas informações e conteúdos a partir do que foi recebido. Esta evolução do comportamento possibilitou ao consumidor nortear a produção e posicionamento das empresas, que tiveram de se adaptar a esta mudança para conseguir interagir com este novo movimento.

Apesar de parecerem sinônimos, o consumidor 2.0 não tem o mesmo significado de *prosumer*, e apesar da diferença tênue, é preciso destacar a evolução de um para o outro, pontuando seu ponto de contraste. O consumidor 2.0 é definido como um grupo formado a partir da “geração C”, termo criado por Dan Pankras para definir um grupo de consumo que se importa muito com a criação de conteúdo, curadoria, criatividade e colaboração com uma comunidade ou rede, estando sempre conectado, mas não necessariamente sendo da mesma idade (MUNDO DO MARKETING, [21-]). Enquanto isso, o conceito de *prosumer* surge em meio a uma dissolução cada vez maior da divisão entre produção e consumo por parte da sociedade, voltando-se centralmente para a produção do conteúdo e não levando em

consideração a sua disseminação (AMARAL, 2012). Assim, o conceito de utilizar o ciberespaço e ser um usuário dele se transformou no consumidor 2.0, que a partir deste permitiu a evolução de um receptor produtor a uma audiência ativa global, os *prosumers*.

Para Jenkins (2009), no contexto desta nova configuração digital do consumidor 2.0, o consumo passa a ser também um processo coletivo no qual a convergência representa a mudança cultural do consumidor, agora estimulado a expressar sua opinião, procurar novas informações e fazer interconexões entre conteúdos de mídias diferentes sem precisar passar por um filtro controlador das organizações. O teórico defende ainda que para compreender a fundo esta mudança cultural que culmina na criação de um usuário mais ativo, é preciso passar pelos três pilares da cultura da convergência centrados em uma visão social da tecnologia. São eles: a convergência de mídias, a cultura participativa e a inteligência coletiva.

A ideia de **convergência de mídias** teria em seu sentido mais referencial, a narrativa transmidiática, que ocorre na transmissão do fluxo de conteúdo de uma mídia a outra baseado no comportamento de escolha de seu público, podendo contar com a colaboração entre diferentes indústrias de mídia para incentivar o interesse de consumo do indivíduo ao conteúdo. A circulação deste fluxo de conteúdo não é controlável ou manipulável, contando exclusivamente com a participação e decisão ativa dos consumidores para acontecer (JENKINS, 2009).

Ou seja, nos dias atuais, se uma empresa resolve produzir uma campanha institucional para atingir o máximo de público possível, ela faz isto usando tanto os canais de comunicação tradicionais de massa (televisão, jornais, revistas, rádios, etc), quanto as redes sociais. Mas para a campanha ter uma chance maior de alcançar este objetivo, isto não é suficiente, ela precisa incluir em sua estratégia uma comunicação integrada ou 360°, que é exatamente a adaptação de seu conteúdo para cada uma das plataformas em que será veiculada, tendo em mente que seu público irá consumir o conteúdo no formato e canal que mais lhe interessar, na hora que melhor lhe convier e interagirá com eles de forma diferente em cada plataforma que o receber.

Já a **cultura participativa** seria exatamente a forma como indivíduos contemporâneos se comportam em diferentes plataformas da mídia, tendo cada vez mais liberdade e poder para escolher onde, como, quando e o que consumir de acordo com sua vontade e ultrapassando regras pré-estabelecidas de produção de conteúdo construídas para até então centralizar e controlar a mensagem com maior poder de voz. Deste modo, o consumidor passa de passivo a

ativo, devendo ter seu espaço para ter sua voz permitida, ouvida e respeitada como um produtor equivalente a qualquer outro, incluindo as marcas (JENKINS, 2009).

Então, por exemplo, hoje, se a rede interna de uma empresa compartilha um conteúdo, qualquer que seja ele, ela não apenas deve estar ciente da necessidade da existência de um espaço para seus empregados expressarem suas opiniões a respeito do conteúdo, como também de que não necessariamente todos estes irão consumi-lo. Ainda assim, caso consumam, é preciso ter em mente que os mesmos podem não concordar com o que estiver expresso ali. Apesar disso, concordando ou não, é importante tanto para o empregado, que sentirá seu poder de voz tendo efeito, quanto para a empresa, que terá um aprendizado sobre a melhor forma de abordar aquele conteúdo neste público futuramente, que a opinião deste empregado seja ouvida e respeitada, podendo até ser utilizada como conteúdo para as próximas abordagens sobre o tema (desde que este não ofenda outras pessoas).

A ideia de **inteligência coletiva**, como já citada, tem um significado muito próximo do conceito de Lévy (2007), apesar de ter um olhar mais social na versão de Jenkins, no qual o conhecimento de determinado indivíduo em rede somado aos saberes de outro indivíduo ou grupo do qual fazem parte, geram um conhecimento ainda mais complexo e aprimorado sobre uma temática (JENKINS, 2009). É como em uma empresa ao traçar uma estratégia de comunicação tendo a presença da diversidade em seu corpo de empregados, enquanto um empregado homem pode ter uma determinada ideia sobre a melhor estratégia a ser tomada para alcançar aquele objetivo, uma empregada mulher pode ter uma ideia que vá por um caminho diferente. O fato de ambos interagirem trocando suas opiniões e discutindo a respeito da estratégia sobre pontos de vista diferentes, faz com que, ao final, se tenha uma estratégia unificada dos dois empregados e dos demais que participaram da discussão, gerando uma estratégia ainda melhor e complementar a todas as ideias abordadas.

As mudanças introduzidas pelas novas ferramentas de comunicação potenciaram o fenômeno do Consumidor 2.0, agregado em comunidades de consumidores. A convergência dos meios e a apropriação destes fundiu o consumidor com o produtor, criando a figura do “prosumer” que vai além do consumo social e/ou ativo, se materializa no conteúdo gerado pelo utilizador. (AMARAL, 2012, p. 142)

A empresa de pesquisa Forrester Research desenvolveu em 2009 uma escala tecnográfica que reúne usuários de acordo com o nível de suas atividades nas redes e que quando analisadas, pode-se notar grupos específicos de tendências e comportamentos próprios (BRAGA, 2011). São eles:

- Criadores: Pessoas que publicam artigos ou histórias pessoais por meio de vídeos, textos ou áudios próprios, escrevem em blogs ou que tem uma página pessoal nas redes.
- Críticos: Pessoas que comentam ou avaliam produtos, serviços e marcas na própria página dos avaliados, nas de terceiros ou em sua página pessoal, participam de conversas online em grandes grupos (fóruns ou comunidades), adicionam ou alteram artigos de páginas colaborativas (wikis).
- Colecionadores: Pessoas que incluem tags em sites de terceiros, participam de votações online e usam um formato de alerta de notificação de nova publicação em sites de seu interesse (muito usado para notícias).
- Adeptos: Possuem um perfil em alguma rede social e visitam páginas ou sites dentro dessas redes.
- Espectadores: Pessoas que não acrescentam ou modificam nada nas redes, apenas as observam, seja para ler notícias ou atualizações de usuários, seja para ler opiniões, votos e comentários de outros usuários.
- Inativos: Não possuem perfis ou tem qualquer interação com social nas mídias online.

Com a Web 2.0 e suas ferramentas de caráter interativo e social, os prosumers surgem em velocidade cada vez maior, desafiando os papéis tradicionais de consumo e produção. O profissional e o amador começam a se misturar, a linha que separa o público e o privado diminui e em meio a tudo isso, as empresas, não indiferentes a essas mudanças, se atentam a esse consumo social buscando uma nova forma de fazer negócios dentro dele. Até então, as organizações que atuavam nas redes como criadoras de conteúdo, criando promoções ou campanhas para suas páginas e site, passaram a perceber que nos dias atuais, apenas criar conteúdo de divulgação não é mais suficiente. É preciso também “não falar sozinho”, ou seja, abrir espaço para conversa onde seu usuário se expresse da forma que quiser, e assim, compreender, ouvir e representar interna e externamente, tudo aquilo que seu consumidor acredita ser relevante para a sociedade e esteja alinhado com as crenças da empresa.

2.4 JUNTAS SOMOS MAIS FORTES: A VOZ DA SOCIEDADE AINDA MAIS ATIVA COM A AJUDA DAS REDES

Com as ferramentas da Web 2.0, principalmente as redes sociais, a internet se tornou

um ambiente interativo e sem dono, que unido aos avanços tecnológicos de mobilidade, passou a estar cada vez mais presente no dia a dia dos indivíduos. Hoje em dia as pessoas usam a internet desde para consumo e compartilhamento de informação, quanto para ter aulas acadêmicas, iniciar manifestações contra desigualdades sociais e debater a temática, conversar e acompanhar a vida dos amigos, assistir a filmes e programas de televisão, ouvir músicas, ou até mesmo solicitar um transporte para se locomover.

Esta presença massiva na cibercultura, o contato diário com suas comunidades virtuais com estímulo constante da cultura participativa e a ininterrupta troca e criação de novas informações nas redes não apenas mudou o comportamento dos usuários, como também os transformou em seres mais críticos e poderosos a nível global. E estes usuários de hoje não só têm consciência do poder que suas vozes tem dentro da internet, como passaram a usa-la cada vez mais para reivindicar o que acham acreditam ser correto. No caso das lutas sociais pela igualdade de gênero no ambiente corporativo, tanto a mudança quanto o espaço para fala tem tido grande relevância na disseminação do debate pela sociedade, na coibição, exposição e punição de casos de desigualdade de gênero no ambiente corporativo, além da exigência da adesão de um posicionamento semelhante a este pelas organizações.

Dados de uma pesquisa feita em 2016 a nível nacional pela Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro, a Fecomércio-RJ, mostram que a internet virou algo completamente cotidiano para 66% dos brasileiros, em que também dentro desta amostragem, 69% tem o celular como principal ponto de acesso, reforçando a presença cada vez mais intrínseca da internet na vida das pessoas, que com o celular, podem ter acesso a ela em qualquer lugar ou momento (GANDRA, 2017). Em meio a toda esta revolução tecnológica e de paradigmas de produção e consumo em curso, se encontravam as empresas, que precisavam achar uma nova forma de atrair este público multivocal, produtor, crítico e consumidor.

A interatividade, a fácil produção de informação e opinião, e o caráter de cultura participativa em uma cibercultura estabelecida com comunidades virtuais formadas nas redes sociais facilitou e intensificou naturalmente a aproximação entre as pessoas. Conseqüentemente, esta aproximação também foi refletida na relação com as empresas que tiveram de se readequar a palavra chave desse processo para a área de marketing das organizações atuais, que é a criação de um relacionamento com este novo usuário em um espaço propiciado pela convergência onde a vontade do usuário é quem manda e não existe controle do poder de fala.

As empresas, que até então apenas usavam as redes como criadoras de conteúdo para

divulgação, observando esta tendência, viram que apenas criar já não era mais suficiente e encontraram na conversa entre os usuários uma oportunidade de se inserir e gerar reconhecimento no meio digital. Assim, passaram a criar conteúdos para gerar discussões e abertura para uma nova forma de conversa entre a empresa e o público. O objetivo a partir desta nova conversa é criar o relacionamento de usuários de características individuais com empresas cada vez mais personificadas, que literalmente se aproximem ao máximo de pessoas comuns através de opiniões e crenças formadas, criando assim, credibilidade através de uma comunicação interativa, efetiva e de baixo custo por texto, imagem ou áudio. Uma nova comunicação que cria vínculos de valores relevantes para empresa e a sociedade, que divulga a marca, mas que também ouve, analisa e responde a críticas e sugestões para gerar novos conteúdos relevantes junto com seu público ativo e questionador.

“This widespread generation and consumption of content has created an extremely competitive online environment where different types of content vie with each other for the scarce attention of the user community” (ASUR et al., 2011, p.1). É exatamente ao tentar se destacar na tendência de relacionamento com foco no cliente, dando e ouvindo a voz deste novo empoderado produtor de conteúdo, que as empresas têm aprendido a passos lentos como se ganhar espaço, credibilidade e relevância no ambiente digital. Muitas vezes, porém, as empresas subestimam o poder do novo usuário crítico em redes sociais, e tentando ganhar credibilidade na inserção na conversa do usuário a qualquer custo, cometem erros públicos que vão contra o valor da promoção de gênero pela sociedade.

Como dito anteriormente, após as transformações dos princípios de redes e a mudança do usuário para um ser crítico ativo em um espaço virtual descentralizado, apenas criar conteúdo com valores vazios não é mais suficiente. O usuário de hoje não só é mais ativo, engajado e aderente de movimentos pela transformação do padrão atual da realidade em que vivem, dentre eles a realidade desigual de oportunidades entre gêneros no mercado de trabalho, como também cobra a participação das empresas nesta transformação e condena massivamente as que vão contra este movimento. Por isto, quanto mais as empresas subestimarem o poder que a reivindicação popular online possui e se afastarem desta linha de valor da igualdade esperada pela população, mais este posicionamento das empresas será criticamente massacrado.

Em um olhar rápido para as redes digitais, facilmente se encontram exemplos positivos e negativos da adesão da questão de gênero pelas empresas, a comunicação desta bandeira para o público externo e da resposta desta ação pela participação popular. Um caso

da Vale que contou com a promoção externa da adesão do valor de igualdade de gênero na empresa e que gerou participação positiva das redes, foi a divulgação da ação “Mulheres na Tecnologia” (VALE, 2018). Lançado em 2018 e procurando conversar com as demandas da temática em empresas pelos usuários das redes e sociedade em si, a ação se apropriou do dia 27 de Abril, data internacional da Organização das Nações Unidas (ONU) para estimular a presença e interesse de mais meninas nas carreiras em áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (JÚNIOR, 2017), para promover uma matéria e um vídeo sobre os desafios de ser mulher na área de tecnologia.

O vídeo veiculado em redes sociais e apresentado pelo ponto de vista de duas funcionárias da própria empresa, foi acompanhado de uma matéria no seu site oficial onde apresentava também algumas ações internas realizadas em prol da questão, que segundo a especialista em diversidade dos Recursos Humanos (RH) da Vale, Fernanda Castanheira, tem seu principal esforço atual na conscientização dos empregados através de campanhas internas (VALE, 2018). Ainda segundo ela, o RH compreende que “a conversa sobre o tema, principalmente com a liderança, é essencial para reduzir os vieses que contribuem para atrapalhar e limitar a inserção de mulheres no mercado” (VALE, 2018). O vídeo nas plataformas *youtube* e *facebook* teve mais de 300 mil visualizações, nesta última plataforma, a postagem teve 4,8 mil interações (Reações, comentários e compartilhamentos), além de grande parte dos comentários de usuários positivos sobre o fato de a empresa estar discutindo a questão (VALE NO BRASIL, 2018).

Já no caso da campanha de carnaval da *Viva RedONdo* da Skol, um exemplo claramente negativo de como subestimar e promover a questão de gênero na tentativa de se inserir na conversa de seu público, é possível enxergar toda a evolução do massacre popular quanto ao erro da empresa e como a empresa lidou para aprender a não comete-lo novamente. O erro gerou uma repercussão tão negativa para a Skol, que, posteriormente, influenciou diretamente no reposicionamento de toda a sua linha de comunicação até então característica da marca e do mercado de cervejas da qual faz parte.

Buscando se aproximar do seu público e trazer um tema de conversa do cotidiano no qual poderia se inserir, a Skol lançou no carnaval de 2015 a campanha “*Viva RedONdo*”, trazendo peças que convidavam as pessoas a deixarem o “não” em casa e aceitarem convites da vida sem pensar com a seguinte frase “esqueci o não em casa”. Durante a repercussão da campanha, uma publicação que aparentava ser apenas mais uma fotografia com 2 amigas criticando o anúncio com fitas adesivas pretas que diziam “e trouxe o nunca” e mostrando o

dedo do meio, viralizou rapidamente nas redes gerando uma avalanche de novas críticas durante sua veiculação (FERRARI, 2015). Segundo a publicação de Pri Ferrari na rede social Facebook que apresenta já nas edições da postagem (EDITS) a constatação de que juntas, as mulheres conseguem ser mais fortes:

A ‘maravilhosa’ Skol decidiu fazer uma campanha de carnaval espalhando frases que induzem a perda do controle. ‘Topo antes de saber a pergunta’ ‘esqueci o não em casa’ são alguns exemplos. Uma campanha totalmente irresponsável, principalmente durante o carnaval que a gente sabe que o índice de estupro sobe pra caramba. Eu e @sugarmila decidimos fazer uma pequena intervenção. Amigos publicitários, vocês precisam ter mais noção e respeito. #feminismo #respeito #estuproNAO EDIT: Além do ‘não’ para o abuso sexual, é muito importante dizer ‘NÃO’ para drogas, ‘NÃO’ para dirigir bêbado, ‘NÃO’ para sexo sem camisinha. EDIT 2: Essa intervenção foi feita com fita isolante pois o objetivo não era destruir a infraestrutura do outdoor, só a campanha escrota mesmo. EDIT 3: Diretor da Ambev me ligou, e disse que irão fazer uma força tarefa durante a noite pra TIRAR A CAMPANHA DE VEICULAÇÃO. Isso mesmo que vcs estão lendo, a campanha caiu. Minas, essa nós conseguimos! Agora estamos aguardando uma resposta oficial e pública na página deles. (FERRARI, 2015)

Acontece que por conta da crítica inicial feita pelas duas amigas, outras mulheres também passaram a expor o sentimento de ofensa que sentiram por parte da campanha ao entender que ela tirava sua autoridade e controle ao recusar uma proposta masculina, especialmente no carnaval, quando as taxas de estupro, assédio e violência sexual contra mulheres no geral aumentam 90% segundo levantamento da Secretaria de Políticas para as Mulheres do governo federal (G1 DF, 2017), exatamente pela falta de respeito dos homens a autoridade feminina ao dizer não. Isto revela um resquício da cultura machista propagada ao longo dos anos pela sociedade Ocidental em que a mulher submissa ao patriarcado tem como objetivo servir às vontades sexuais masculinas sem questionar sua autoridade.

A repercussão negativa e a rejeição do público feminino à campanha foi tão grande, tanto nas redes sociais quanto fora delas, nos noticiários e debates sobre o respeito entre gênero no mundo real, que iniciou um momento de mudança profunda não apenas na marca Skol, mas também em todo mercado de bebidas alcoólicas brasileiras e seus anúncios. Ouvindo a voz do seu público nas redes sociais, a Skol, conhecida assim como suas concorrentes por comerciais estereotipados e que reduziam as mulheres, sua subjetividade e seu corpo a um objeto sexual descartável de interesse masculino, passou já em 2016 a patrocinar a parada LGBT de São Paulo e defender causas fora dos seus posicionamentos estereotipados defendidos até então (LESSA, 2017).

Este caminho foi apenas o primeiro passo para a mudança. Em janeiro, no verão de 2017, seu novo posicionamento de marca e campanha passou a apostar na promoção da diversidade, promovendo a diferença de cores, gêneros e opções sexuais sem preconceito ou

desrespeito, porque afinal, “*redondo, é sair do quadrado*”. Não satisfeitos, lançaram também no dia da mulher de 2017 a ação digital sobre o projeto “*Repôster Skol*”, onde iniciavam a postagem com a frase “já faz alguns anos que algumas imagens do passado não nos representam mais” e trazem um pedido de desculpas às formas como trataram as mulheres em suas campanhas e ajudaram a propagar a desigualdade entre gêneros através de um vídeo produzido por mulheres, em que mulheres ilustradoras envolvidas com questões feministas e de gênero pudessem representar a forma como gostariam de ver a si mesmas e a sociedade em si nas campanhas da marca.

A partir deste momento é possível perceber um novo discurso que reforça o novo posicionamento inclusivo e aderente aos valores cobrados pela população na comunicação da marca e de seus porta-vozes. Frases como “evolução”, “um erro do passado”, o “poder da voz do consumidor”, “respeito” e “representatividade” reforçam esta mudança de valores da marca:

Os consumidores têm o poder de mudar o ponteiro de negócios de uma marca. E a mulher representa quase metade dos consumidores. Além disso, 65% das mulheres não se identificam com a forma que são retratadas. No caso de Skol, a comunicação mudou muito e tem muito mais a ver com o conceito Redondo (LESSA, 2017)

Sacchitiello (2017) complementa ainda sobre esta temática que:

Toda vez que nos deparamos com peças antigas de SKOL, que mostram posicionamentos distantes do que temos hoje, surge uma vontade de redesenhá-las e reescrevê-las. Queremos cada vez mais dar voz a quem defende o respeito. Amplificando e aprofundando ações que conversem com o posicionamento da marca

Temos então no contexto atual, pelo olhar de Lévy (1999), os usuários do ciberespaço estabelecidos na cibercultura de comunidades virtuais (as redes sociais) que, conseqüentemente, deixam reflexos no comportamento dos usuários através da absorção de subculturas criadas nestas comunidades. Imersos nesta internalização das subculturas, segundo os estudos de comportamento de Jenkins, estes indivíduos passaram a viver em uma época tão saturada de estímulos em redes para terem seus anseios alcançados através da troca de informações, com incentivo, claro, dos princípios da cultura participativa e da inteligência coletiva presentes neste ambiente, que a sociedade, após ter seu comportamento de usuário alterado durante todo este processo, passou a usar todos estes princípios para reivindicar seus objetivos e propósitos nestas mesmas redes.

Acontece que durante todo este processo, o indivíduo foi ganhando cada vez mais espaço, liberdade, autoridade e voz dentro das redes. Isso fez com que o indivíduo se sentisse tão valorizado neste espaço, que chegasse ao ponto de se apropriar deste novo poder de voz

para usa-lo de forma transformadora no questionamento das estruturas sociais da sociedade em que vivem, dentre elas, a desigualdade de direitos entre gêneros no mercado de trabalho. Estas mudanças também tiveram reflexos nas empresas brasileiras, fazendo com que readaptassem seus posicionamentos em redes sociais na busca por uma relação mais próxima da qual seus usuários, imersos na cibercultura e impulsionados pela cultura participativa, estavam acostumados. Cresce assim o relacionamento com o cliente nas redes sociais.

Esta geração de relacionamento, porém, que tem fácil adesão por parte de empresas com modelos de negócio *business to consumer* (B2C) como a Skol, tem uma resposta um pouco menor do público quando se trata de empresas com modelos de negócio *business to business* (B2B) como a Vale, tornando o desafio de se comunicar para criar um relacionamento com o público e ainda assim gerar valor agregado à marca muito mais difícil. No modelo B2C o produto é o objeto ou serviço vendável que acompanhado de inúmeras ligações subjetivas e atraentes em torno dele cria uma combinação que consegue ser compreendida e aceita com naturalidade pelos usuários. Já no modelo B2B o consumidor final é outra empresa ou investidores em potencial, não o grande público. Este último recebe apenas mensagens de valor e posicionamento da marca sem, muitas vezes, ter dimensão ou compreender os produtos oferecidos pela empresa.

Esta falta de compreensão do núcleo de negócio da empresa dificulta o reconhecimento, o encantamento, a percepção e até a aceitação da marca em si, já que enquanto no *B2C* o consumidor é mais impelido a agir por impulso e por conta de suas emoções, no *B2B* o consumidor é mais racional, calculado e informado (BRAGA, 2011). Por isto, a adesão interna de valores sociais desejados pela população e demais órgãos políticos nacionais e internacionais, como o da igualdade de gênero, podem não apenas ser uma forma de gerar valor competitivo, identificação e reconhecimento da marca externamente em empresas deste modelo, como ser uma alternativa para criar o relacionamento com o público desejado através de um contribuição ativa para a transformação do mundo.

Assim, em meio a este contexto de desafio das empresas B2B e da cobrança de movimentos sociais, políticos e da população em geral cada vez mais participativa, crítica e questionadora a respeito da igualdade de gênero nas empresas, tem se tornado cada vez mais imprescindível às instituições participarem da transformação social e da prática deste valor dentro de suas empresas. Se não pela pressão vinda das redes com reverberações nas ruas quanto ao tema, que seja pela credibilidade de marca e o valor competitivo agregado que a adesão da igualdade de gênero no ambiente de trabalho pode trazer.

Uma vez decidida a adesão da temática no ambiente interno, o caminho para alcançar esta implementação se torna um novo desafio para a empresa, pois são necessários vários esforços internos para transformar este anseio da sociedade em uma verdadeira realidade dentro do ambiente corporativo. Para isso, o primeiro passo pra implementação deve ser não apenas a inclusão de mulheres na empresa, mas também a criação de um ambiente justo, respeitoso e alinhado com os valores de igualdade de gênero em que estas mulheres tenham oportunidade de trabalhar e crescer profissionalmente, gerando assim uma percepção positiva e alinhada do ambiente interno pelo empregado, que é de extrema importância na criação de reputação e valor competitivo para a empresa externamente através do endomarketing.

3 O ENDOMARKETING SOBRE IGUALDADE DE GÊNERO NA CRIAÇÃO DE VALOR COMPETITIVO DE MARCA

3.1 MARCAS COMO UM REFLEXO DA SOCIEDADE: A BANDEIRA DA IGUALDADE DE GÊNERO CHEGA ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS

O debate acerca da igualdade de gênero no Brasil não é um assunto novo. A discussão e a luta de movimentos sociais e da população em si na cobrança de incentivos efetivos em relação à adoção do tema a nível político e social tem acompanhado a civilização historicamente ao longo do tempo, obtendo do cenário político-econômico externo a maior parte das contribuições relevantes para ações efetivas de mudança em relação a questão, principalmente no setor público e privado.

Como citado no capítulo anterior, a recente onda de aumento do interesse e do debate a respeito do tema por conta da globalização, dos avanços tecnológicos e da mudança no comportamento do consumidor trouxe inúmeras manifestações organizadas de apoio da sociedade nas redes, com reverberações no mundo real, trazendo grande visibilidade e atenção das empresas à causa. Apesar dos ganhos visíveis nas esferas política e jurídica, é importante salientar que na esfera social, por outro lado, os vácuos sobre o tema ainda insistem em permanecer. Porém, a população que passou a ser ativa, crítica e questionadora, hoje, além de cada vez mais interessada no 3º setor (ONGs), não só busca agir para transformar o mundo em um lugar mais justo e igualitário em todos os seus espaços, como cobra dos poderes públicos e principalmente, do setor empresarial privado, que este tenha uma contribuição similar a sua na atuação contra a discriminação de gênero no mercado de trabalho.

Desde os princípios históricos da sociedade, sempre foi imposta à mulher uma posição de inferioridade ao homem na grande maioria dos cenários sociais, políticos, econômicos e até jurídicos. No cenário científico, temos a conceituação de “homem” para definir a raça humana. Além disso, desde Darwin e seu conceito de seleção sexual, a discussão de força sempre esteve ligada a luta entre machos para escolha das fêmeas que podiam não ter capacidade mental para escolher. Algum tempo depois, em 1970, chegou a crença de que esta seleção também se fazia presente na luta entre espermatozoides de diferentes machos dentro do sistema reprodutivo passivo e nada determinante da fêmea na paternidade (KELLER,

2006). Isto reforça a diferenciação por gêneros ao atrelar ao homem a força física e a capacidade intelectual, enquanto a mulher, resta a passividade e a maternidade desde os estudos científicos.

O fato de a participação de mulheres no mercado de trabalho mundial ser 26,5% menor que a de homens até hoje (ONU BRASIL, 2018) também não é uma coincidência. Até no cenário religioso, na própria descrição da criação do mundo segundo Gênesis, histórias propagadas de forma colonizadora pela doutrina cristã mundo a fora e enraizadas a séculos na cultura Ocidental, também encontramos influências da delimitação existente ainda hoje do ser político-social feminino, sua subjetividade e seu papel para a sociedade.

Enquanto a história do surgimento de Eva a partir da costela de Adão referência a mulher como dependente do homem e de propriedade masculina, a história da expulsão do paraíso por conta da atitude pecaminosa de Eva e suas consequências pelo ato, como a punição de sofrer a dor do parto e ficar sobre domínio do homem, liga diretamente a figura da mulher à algo tentador, duvidoso e ao mesmo tempo pecaminoso, que deve ser protegido pelo homem (SILVA, 2012). Este arquétipo cria uma ideia de que a mulher é um ser fraco e não confiável independentemente a ponto de tomar suas próprias decisões, além disso, também deve ser resguardada de moral para manter-se pura às vontades de Deus e respeitada pela sociedade. Desta forma, acaba-se também o incentivo ao gozo da liberdade sexual sempre tão natural aos homens, restringindo-as novamente, às vontades sexuais e patriarcais do homem, ou seja, a fins de reprodução biológica, submissão completa, cuidados domésticos e dos filhos.

O termo igualdade de gênero usado na luta de movimentos feministas até os dias de hoje, ao contrário do que muitos grupos da sociedade passaram a pensar, não significa o contrário do machismo, em um paradoxo onde as mulheres seriam as privilegiadas opressoras e os homens os submissos às suas vontades sexuais e domésticas como retrata o filme *Eu Não sou um Homem Fácil*¹ mas sim a compreensão de que:

Todos os seres humanos, sem diferenciação de sexo ou gênero, são livres para desenvolver as suas capacidades pessoais e tomar decisões sem as limitações impostas por papéis rigidamente atribuídos a um gênero. A igualdade de gênero significa que os diferentes comportamentos, aspirações e necessidades das mulheres e dos homens são considerados, valorizados e favorecidos equitativamente. Não significa que as mulheres e os homens têm de se tornar idênticos, mas que os seus direitos, responsabilidades e oportunidades não são

¹ POURRIAT Eleonore. **Eu não sou um Homem Fácil**. 2018. 1h38min, son.,color. Disponível em: <<https://www.netflix.com/br/title/80175421>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

determinados pelo seu gênero. (PACTO GLOBAL; ONU MULHERES, 2017, p. 21)

Por isto, tais exemplos de estereótipos do ser feminino que se alinham com os citados acima inflamam a mobilização de movimentos sociais questionando a desigualdade de direitos e liberdades entre gêneros e seres humanos em geral. A presença de movimentos sociais organizados nas ruas, e até no poder público, reivindicando direitos igualitários, passaram a se tornar comuns e recorrentes no mundo inteiro.

No caso das mulheres em especial, estes movimentos começaram a ganhar relevância e pressão sobre a luta da questão apenas a partir do século XX, quando elas passaram, ainda que apenas nas classes mais altas, a ter direito ao acesso a educação básica. Esta conquista, consequentemente, gerou um conhecimento maior para embasar manifestações que questionavam os estereótipos e as exclusões de gênero existentes na época, como, por exemplo, o direito ao voto, e ficaram marcadas como a 1ª onda do movimento feminista (JESUS ; ALMEIDA, 2016). Uma vez que ficava cada vez mais clara a falta de diferenciação biológica em relação a capacidade mental de gêneros, mais se provava que o padrão excludente de mulheres na sociedade era, na verdade, uma questão sociocultural.

Logo depois, durante o período das Grandes Guerras, quando a força de trabalho masculina diminuiu consideravelmente, as mulheres ocuparam posições antes reservadas a homens em nome da Nação e do sustento de sua família. Com o fim das Grandes Guerras, as mulheres voltam ao posto domiciliar para dar lugar à supremacia nacional masculina no mercado de trabalho. Porém, a experiência libertária vivida durante este período, gerou posteriormente uma série de novas manifestações contra a submissão feminina ao homem e em defesa da liberdade sexual feminina, sua independência e da igualdade entre os gêneros em todos os espaços, marcando assim a segunda onda do movimento feminista (JESUS ; ALMEIDA, 2016). Todo este cenário de luta social pública do movimento feminista e ao mesmo tempo de outras frentes oprimidas, foi essencial para que se viabilizasse grandes avanços nos aspectos relativos ao âmbito jurídico e político da igualdade de gênero, sendo alguns deles, o direito ao voto, o acesso a educação e ao mercado de trabalho.

A criação oficial da Organização das Nações Unidas (ONU) em 24 de outubro 1945, acompanhando os já existentes clamores e a pressão da sociedade em geral por mudanças nos padrões e no ambiente devastador do pós guerra, também foi um marco essencial para a luta da igualdade gênero na história. A Organização, que se posiciona como um centro de harmonização da ação dos povos e se propõe a, dentre outros, “realizar a cooperação internacional para resolver os problemas mundiais de caráter econômico, social, cultural e

humanitário, promovendo o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais a igualdade a todos os seres humanos” (ONU, 1945) já levava desde sua 1ª carta oficial de nascimento, assinada por 52 líderes representantes de países de todo globo, incluindo o Brasil, seu seguinte propósito:

...reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres, assim como das nações grandes e pequenas, e a estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade ampla. (ONU, 1945)

Mesmo com a questão presente nos propósitos a serem atingidos desde seu nascimento, é em 1948, com a proclamação da declaração dos Direitos Humanos pela ONU, que a igualdade de gênero vira uma norma comum e oficial a ser alcançada por todos os países e povos. Segundo a declaração, “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.”(ONU, 2009). Pela 1ª vez a questão ganha o âmbito jurídico de respeito aos direitos humanos em todo mundo, acabando de uma vez por todas com a justificativa da diferença entre os gêneros a nível legal e dando liberdade de identidade para as mulheres que até pouco tempo antes, tinha sua subjetividade delimitada ao papel não de humanas, mas sim de filhas, esposas e irmãs de **homens** humanos, não tendo direitos políticos, constitucionais ou de opinião próprios (TEDESCHI ; COLLING, 2014).

Apesar dos ganhos jurídicos, a questão da igualdade a nível sociocultural, porém, não teve muita mudança. Por isso, novamente, as pressões de movimentos sociais voltaram a reivindicar dos poderes públicos planos táticos para solucionar a questão não apenas no meio social, como também no meio trabalhista. Com a existência da globalização e o já considerável avanço tecnológico no meio informativo dos anos 90, com a explosão da rede de computadores e dos celulares, é possível observar de forma preliminar que isto gera um novo reflexo de comportamento na sociedade. Os movimentos já passaram a ficar mais encorpados e organizados, uma vez que agora, as informações sobre as questões relacionadas a desigualdade entre os seres humanos não só devem ser noticiadas criminalmente nas nações, como também voam o mundo inteiro com mais rapidez e facilidade que antes.

Este contexto de demanda popular cada vez mais próximo, fez com que o ano de 2000 da ONU fosse marcado pelo estabelecimento de dois compromissos internacionais importantes para a mudança de cenário em dois dos aspectos mais solicitados pela sociedade, são eles a Declaração do milênio e o Pacto Global das Nações Unidas (CUNHA, 2015). A

Declaração do Milênio, com ações mais voltadas para metas táticas de aplicações políticas nas nações, surgiu no encontro Cúpula do Milênio, também promovido pela ONU, e tinha como objetivo central a redução da extrema pobreza até 2015 (ONU BRASIL, 2000). Através de 8 objetivos nomeados como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), dentre eles, 2 que englobavam a questão de gênero, a proposta da era que estes objetivos nortegassem e estimulassem a união política, privada e popular, para traçar ações de parceria que atingissem tais metas (CUNHA, 2015).

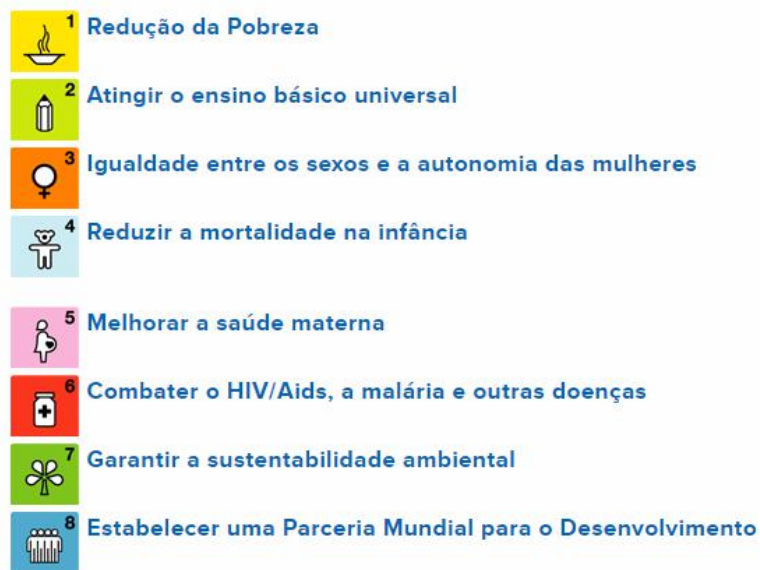


Figura 1 – 08 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Fonte: UNDP BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável dos ODM aos ODS**. 2015. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html>>. Acesso em: 4 mar. 2018

Com a conclusão dos ODM em 2015 e com a ainda persistente presença da desigualdade de gênero entre homens e mulheres no mercado de trabalho e demais âmbitos sociais do país e do mundo, entra em vigor em 2016 um novo documento com a 2ª onda a ser alcançada dos princípios de desenvolvimento sustentável. Os antigos ODM são renomeados para Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com prazo de alcance até 2030 e a definição de seus novos 17 princípios dos ODS feita através de consulta popular online com mais de 1,4 milhão de pessoas de 190 países diferentes (ONU, 2015). Este novo documento em vigor desde 2016 tem como principal objetivo a “ação contra a pobreza, proteção do planeta e para garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade” (UNDP, [2015?]).

É importante ressaltar também a presença dos ODS5 e ODS10 agora nitidamente presentes respectivamente, como objetivos a serem alcançados tanto no seu lado sociocultural, quanto no seu lado econômico e mercadológico. Não suficiente, percebendo o impacto do

setor de mineração mundial para alcance da Agenda 2030, mulheres representam apenas 12% da força de trabalho executiva deste mercado globalmente (PWC,2017), a ONU também elaborou em 2017 um Atlas onde mostra, dentre outros, o papel da indústria na adesão do ODS, estimulando mineradoras de todos os portes a incluí-los em seus negócios (UNDP, 2017). Nas imagens a seguir é possível ver tanto os princípios a serem atingidos pelo ODS, quanto as principais metas relacionadas a ODS5 voltadas exclusivamente para o setor da mineração:



Figura 2 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: UNDP BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [2015?]. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>>. Acesso em: 4 mar. 2018

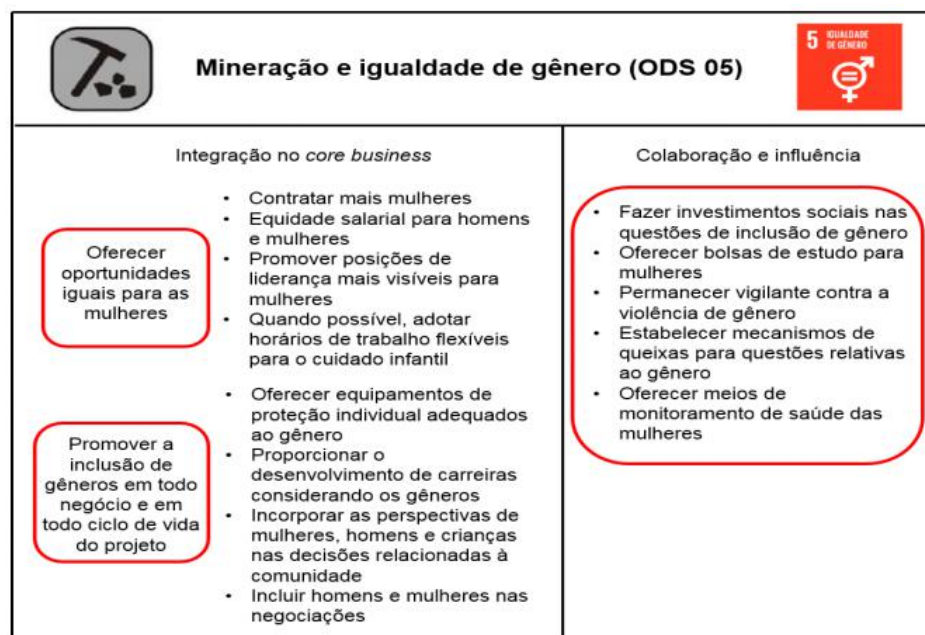


Figura 3 – Metas para mineração e igualdade de Gênero

Fonte: UNDP BRASIL. **Atlas**: Mapeando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Mineração. 2017. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/atlas--mapeando-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-na-m.html>>. Acesso em: 4 de mar. de 2018

Já o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), por outro lado, tem um objetivo a participação muito mais socio-econômica. Entendendo que o pilar da responsabilidade social deve ser um compromisso comum a todos os órgãos da sociedade, o Pacto conta com a implantação de metas voltadas principalmente para a adesão da comunidade empresarial. Criado no encontro de Sustentabilidade Corporativa durante o Rio+20 em 2012, conferência mundial promovida pela ONU sobre o tema de Desenvolvimento Sustentável, o documento oficial do UNGC leva o consentimento de mais de 12 mil signatários dos mercados de 160 países (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, [2012 ou 2013]) e é considerada a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo (CUNHA, 2015). Sua missão é estimular empresas a “fazer negócios de forma responsável, alinhando suas estratégias e operações com dez princípios sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção” (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, [2012 ou 2013]).

Destaco à título do objetivo de pesquisa deste trabalho o princípio da eliminação da discriminação no ambiente de trabalho, que neste período já era reconhecida pela OIT a constatação de que as condições e oportunidades entre homens e mulheres, brancos e negros são diferentes, e que este contexto delimita a estes grupos e suas famílias uma vivência mais recorrente na situação de pobreza. Além deste, também fazem parte dos 10 princípios da UNGC:



Figura 4 – 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas

Fonte: ITB. **Pacto Global**. 2017. Disponível em: <<http://itb.ind.br/pacto-global/>>. Acesso em: 11 mai. 2018

Insistindo em enfatizar a questão de gênero dentro do pilar da eliminação de práticas discriminatórias no emprego, assim como garantir e intensificar os esforços acerca dos direitos humanos da mulher em todos os espaços, é criada em 2010 a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), uma continuação das ações do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) (ONU MULHERES BRASIL, 2010). Dentre as ações em benefício da igualdade de gênero no meio empresarial, encontra-se o documento “Princípios de Empoderamento das Mulheres” (WEPs). Formado pela parceria entre as ODM’s da UNGC e a ONU Mulheres, o documento apresenta sete princípios a serem implementados pelas empresas signatárias, além de uma ferramenta própria para autoavaliação da questão, dicas e documentos práticos para auxiliar a difusão da igualdade de gênero no ambiente interno, no mercado e na comunidade. Fazem parte dos princípios das WEPs:



Figura 5 – 7 Princípios de Empoderamento das Mulheres

Fonte: PACTO GLOBAL; ONU MULEHRES. **Princípios de Empoderamento das mulheres**. 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2018

Ainda assim, apesar de todos os esforços e avanços internacionais para prover a igualdade de gênero no meio corporativo, no âmbito social, essencial para a real adesão do

mercado às medidas estipuladas, os resquícios da percepção cultural da mulher, propagada ao longo dos anos, persistiram. Isto acabou reforçando a cultura de desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sociedade brasileira até os dias atuais, principalmente no mercado de trabalho, onde a função biológica da mulher até hoje ainda é vista como uma fragilidade que é projetada na restrição do ser feminino ao cuidado doméstico e da família.

Esta percepção de desconfiança da sociedade brasileira quanto às capacidades femininas serem iguais às masculinas ainda é nítida no mercado de trabalho. Esta afirmação é refletida nos próprios dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) quanto a força de trabalho brasileira, que mostra a presença da participação de homens comparado ao de mulheres no mercado brasileiro sendo de 56,2% (ALMEIDA, 2017). Em cargos de direção, gerência e decisão individual a diferença ainda é mais acentuada, com os homens ocupando 63% dos cargos (ALMEIDA, 2017). No número de desempregados esta disparidade não é diferente, apresentando 54,1% das mulheres na lista de desempregadas (ALMEIDA, 2017). Os dados recentes da pesquisa do site de ofertas de emprego Catho, afirma que mulheres ganham menos que homens no Brasil e que esta diferenciação acontece também em postos de trabalho com a presença de homens e mulheres no mesmo cargo e função, onde a mulher pode ganhar até 53% a **menos** que o homem (CAVALLINI, 2018). Esta discrepância de valor entre gêneros é ainda maior nas posições de faixa salarial alta, normalmente ocupadas pelas lideranças, quanto mais alto o cargo, menor é o reconhecimento salarial da mulher por seu trabalho quando equiparado ao dos homens. (CAVALLINI, 2018)



Figura 6 – Diferença Salarial Homens e Mulheres no Mercado Brasileiro
Fonte: CAVALLINI, Marta. Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa. **G1**. 7 DE MAIO DE 2018. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 12 mai. 2018

Na Vale S.A., por exemplo, uma empresa global de mineração com atuação massiva em 5 continentes, umas das empresas de maior relevância na Bovespa e signatária tanto dos princípios da UNGC quanto da ONU Mulheres, tem apenas 1 entre os 6 diretores executivos da empresa sendo do sexo feminino. No comitê administrativo, de 29 participantes, apenas 4 são mulheres (VALE S.A., 2018). Em 75 anos de existência, a empresa nunca teve uma presidente mulher, e um dado ainda mais alarmante mostra que do total de seu corpo de empregados no mundo, apenas 12,3% (VALE S.A., 2018) são do sexo feminino.

No setor da mineração em geral, empresas multinacionais relevantes como a Anglo American tem 18% de presença feminina no seu quadro global de funcionários (ANGLO AMERICAN BRASIL, 2016), enquanto a BHP tem 20,5% de funcionárias, mas tem a meta de alcançar 50% até 2025 (BHP, 2017). Os baixos valores apresentados da presença de mulheres nestas três grandes empresas do setor, mesmo entre a signatária dos princípios empresariais da ONU que tem um Atlas específico de metas do setor de mineração para contribuir com o alcance das ODS (UNDP BRASIL, 2017), a Vale S.A. reflete o longo

caminho que ainda precisa ser traçado para disseminar dentro do setor privado os compromissos internacionais de inclusão e igualdade de gênero firmados pelo mesmo.

Acontece, porém, que os esforços para promoção da causa pelos órgãos políticos e internacionais nunca estiveram sozinhos. Após a divulgação de dados de estudos e análises como os apresentados acima, além de episódios escandalosos e recorrentes de denúncias sobre desigualdades de direitos, de salários e abusos, o debate e as exigências acerca da luta pela igualdade de gênero passaram a ganhar muita força perante a sociedade em geral. Este momento de pressão acontece, não por acaso, principalmente depois dos anos 2000, com a passagem da Web 1.0 para a Web 2.0 e a já praticamente consolidada explosão da internet, claro.

Este momento de alinhamento dos ideais de luta pela sociedade ocorre não apenas pelo incentivo a nível político de implementação da temática, mas também devido a globalização e o princípio da interconexão provindos do avanço tecnológico das redes, que juntos, criaram uma ressonância mundial às atualizações de dados sobre o tema e fizeram com que as mesmas chegassem facilmente a grande massa. Conforme já explicado anteriormente, partindo do princípio das teorias de Lévy (1999) e Jenkins (2009), foi por conta da criação de uma valorização de poder do usuário vindo dos avanços tecnológicos que propiciaram a cibercultura e influenciaram diretamente em um novo comportamento dos indivíduos deste ciberespaço que estes usuários passaram a serem estimulados e se apropriaram das redes como um espaço para debater, questionar, co-produzir, mobilizar, lutar, e assim transformar seus ideais de uma geração cada vez mais interessada no 3º setor em realidade.

O interesse da população brasileira pela questão da igualdade de gênero e outras ações do movimento feminista pode ser acompanhado através de dados de busca na Internet e seus reflexos em diversos campos da sociedade. Em 2015, a hashtag #PrimeiroAssedio ganhou as redes sociais brasileiras com mulheres do país inteiro compartilhando relatos da primeira vez que sofreram assédio sexual em uma tentativa de expor seus praticantes e coibir a prática, com estes dados foi possível traçar a idade média entre 9 e 7 anos como sendo o primeiro contato com a agressão (ROSSI, 2015). Ainda em 2015, o Exame Nacional Do Ensino Médio (ENEM), prova que define a entrada do jovem no ensino superior na maior parte das melhores universidades do país, trouxe no tema da redação uma dissertação sobre as consequências da desigualdade de gênero e da construção histórica de uma subjetividade inferior da mulher na sociedade brasileira com o tema “A persistência da violência contra a mulher na sociedade brasileira” (PORTAL BRASIL, 2015).

Em 2016, “empoderamento” foi a palavra mais buscada no dicionário *Aurélio* em uma ferramenta para mais de 2 milhões de estudantes de escolas públicas e privadas do Brasil (BRUNETTI, 2016). Já em 2017, a palavra “feminismo” foi considerada a palavra do ano, dessa vez pelo dicionário da editora americana Merriam-Webster's, também em referência ao alto nível de procura pelo termo (G1, 2017). No mesmo ano de 2017, alguns termos relacionados a temática da luta pela igualdade de gênero no mercado de trabalho e outros movimentos sociais discriminados, como sororidade termo não existente no dicionário que promove a união de mulheres em uma rede de apoio de uma às outras², e o nome de personalidades envolvidas em escândalos em redes de atos discriminatórios nos ambientes de trabalho quanto a mulheres (José Mayer) e negros (William Waak), foram os assuntos mais procurados dentro de diversas temáticas diferentes ao longo do ano (GOOGLE TRENDS, 2017).

Os gráficos a seguir mostram o crescimento do nível de interesse da população brasileira nos últimos 5 anos pelo termo “igualdade de gênero”, que chegou até a alcançar os 100% de interesse em 2016, e apontam que apesar da existência de interesse em todas as regiões (cidades em cinza escuro), a maior taxa de procura está concentrada não nas capitais do eixo Rio-São Paulo, mas sim no Nordeste.

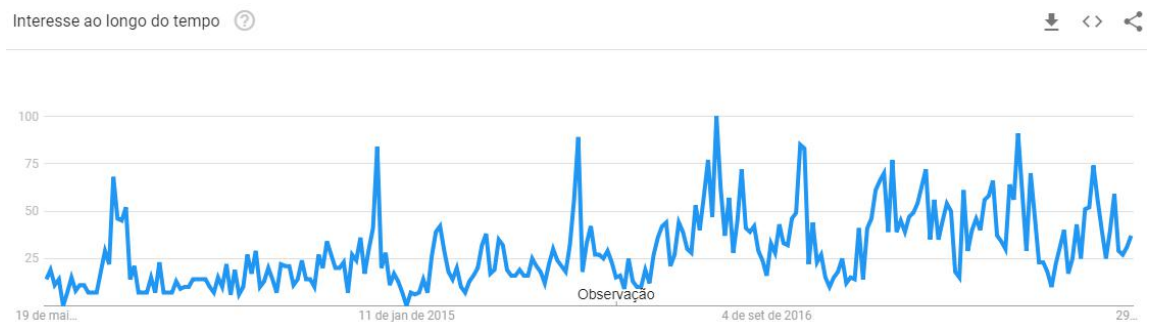


Figura 7 – Interesse sobre o termo “Igualdade de Gênero” no Brasil nos últimos 5 anos (2013-2018)

Fonte: GOOGLE TRENDS. **Igualdade de gênero**. Disponível em:

<<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=today%205-y&geo=BR&q=igualdade%20de%20g%C3%AAnero>>. Acesso em: 10 mai. 2018

². PRATA, Liliane. O que quer dizer “sororidade” e por que você precisa dela. **Claudia**, 28 de outubro de 2016. Disponível em <<https://claudia.abril.com.br/noticias/o-que-quer-dizer-sororidade-e-por-que-voce-precisa-dela/>>. Acesso em: 09 abr. 2018

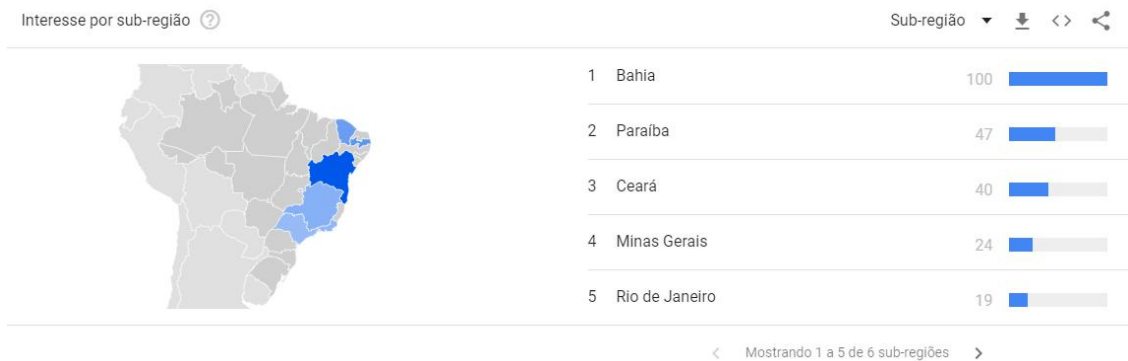


Figura 8 – Interesse sobre o termo “Igualdade de Gênero” no Brasil por Sub-Região nos últimos 5 anos (2013-2018)

Fonte: GOOGLE TRENDS. **Igualdade de gênero**. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=today%205-y&geo=BR&q=igualdade%20de%20g%C3%AAnero>>. Acesso em: 10 mai. 2018

Com a mudança no comportamento do usuário de redes, a população passou a ser ativa, interessada, crítica e questionadora. Hoje, além de cada vez mais interessada no 3º setor, não só os usuários e a população buscam agir para transformar o mundo em um lugar mais justo e igualitário em todos os seus espaços, como cobram dos poderes públicos e principalmente, do setor empresarial privado, para que este tenha uma contribuição similar a sua na atuação contra a discriminação de gênero no mercado de trabalho e na promoção da igualdade de gênero na sociedade.

Todo este cenário de movimentação política e corporativa internacional sobre o tema para geração de valor competitivo e aderência às solicitações da população, principalmente com a globalização, a expansão das franquias de multinacionais presentes no território brasileiro e novamente, a rede de computadores, obviamente, geraram consequências na comunidade empresarial brasileira. Em meio a tantas exigências das demandas da sociedade e comunidade internacional, as empresas passaram a se ver tendo de estar cada vez mais alinhadas aos aspectos de desenvolvimento da ONU e a causa da igualdade de gênero.

Porém, mais importante que prometer este pilar por conta de uma resposta à sociedade, é importante aplicá-lo à empresa com todos os funcionários através da criação de um ambiente propício, respeitoso e crível para as mulheres se desenvolverem profissionalmente. Para isto, é preciso que a empresa abrace a bandeira do valor da igualdade de gênero e estimule seus funcionários a fazerem o mesmo. Uma vez que são os empregados que fazem a empresa e promoverão este espaço acolhedor para as mulheres presentes nele, tendo consciência de que eles representam e contam a história da marca externamente, para alcançar um alinhamento interno que gere todos os objetivos de valor competitivo positivo na reputação externa da empresa sobre este propósito, a aplicação de uma estratégia de

endomarketing aliada com o digital no público interno se faz essencial e eficaz para a criação de um ambiente que fortaleça o alcance destes objetivos.

3.2 O ENDOMARKETING ESTRATÉGICO NO ALINHAMENTO DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA

Em meio a este longo processo de mudança entre a forma de consumir e produzir dos usuários, assim como a facilidade em se relacionar através das novas soluções tecnológicas tanto entre pessoas e pessoas, como também entre pessoas e empresas, ambos propiciados pelo aumento da adesão dos princípios de redes e mudança de comportamento dos usuários, novas temáticas passaram a ganhar um olhar atento das organizações por conta de sua cobrança e relevância para a sociedade, como é o caso da igualdade de gênero. Com o papel das empresas exercido no relacionamento com o consumidor sendo cada vez mais direto e de repercussão global através das redes, as empresas se viram obrigadas a se tornar uma espécie de personalidade que se posiciona para o mundo pautada em seus valores e crenças internas, mas sempre com um viés de objetivo mercadológico. Não apenas sua persona precisa ser criada, como seus posicionamentos também precisam ser relevantes para a sociedade, respondendo à suas exigências, cobranças e constante vigilância, como é o caso da igualdade de gênero nas empresas.

...não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressiva-mente, impregnando todo o corpo social. (MATTELART, 1994, p.246-247)

Neste contexto, com o desafio de criar valor externo pautado em posicionamentos que se assemelham com os interesses do público, as empresas perceberam e foram cobradas para que este posicionamento fosse aplicado também internamente, transformando-as em autoras diretas das mudanças questionadas pela população. Deste modo, percebendo os ganhos mercadológicos que a aderência a temática poderia trazer, assim como a rejeição que a falta de adesão ou de uma adesão fajuta traria pelo público depois que este comprasse a imagem de empresa apoiadora a causa, inicia-se nas empresas um processo de alinhamento de marcas, ações e valores internos com a bandeira levantada externamente a fim de que juntos, estes

pilares possam gerar uma imagem de reputação positiva para a empresa.

Em meio a este objetivo, assim como a cobrança pela sociedade e organizações internacionais, a integração entre a comunicação e suas estratégias de endomarketing ganham ainda mais importância na criação de um relacionamento com o público interno, uma vez que esta união colabora diretamente na disseminação do valor de gênero defendido pelo novo ser social ativo e interativo também influenciado pelas transformações do avanço da tecnologia, das redes e de comportamento do usuário que a empresa se tornou junto a seus funcionários e seu público externo.

O endomarketing utiliza-se de um conjunto de ações de marketing orientado para os colaboradores, como também para fornecedores acionistas, ou seja, para seu público interno. Voltado para o relacionamento interno, o endomarketing aborda aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto a seus colaboradores. (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016, p.4)

Segundo Kotler (2010), as estratégias de marketing interno vendem aos colaboradores os ideais, missão, valores e objetivos da empresa por campanhas internas a fim de criar entre empresa e funcionário uma sintonia única. Figueiró e Lima (2016) complementam este raciocínio ao dizer que o uso do endomarketing envolveria as ações das organizações voltadas para o seu público interno, os próprios funcionários, na busca de ambos estarem sincronizados a respeito dos valores da marca que valoriza seu serviço e demais valores relevantes à sociedade, gerando assim uma percepção positiva e de credibilidade desses posicionamentos tanto ao cliente final quanto à população em geral.

O Endomarketing, acompanhado de suas ações de comunicação interna, tem a intenção de criar um ambiente organizacional de proximidade e respeito entre empresa e funcionário, de forma que todos estejam em sintonia com o entendimento e internalização dos valores, assim como os posicionamentos de gênero defendidos pela marca (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Uma vez que os funcionários são um retrato da sociedade em que vivem, tem influência nestas mesmas comunidades e possuem grande credibilidade pela população como um reflexo do que é a empresa da qual fazem parte, é imprescindível para as empresas que apoiem o valor da igualdade de gênero entendam a importância do alinhamento interno a respeito da questão. No atual contexto de um mundo globalizado, ágil, crítico, participativo e compartilhável atual, uma vez que este público se torna um porta-voz representativo externamente, ele pode impactar diretamente a credibilidade e reputação da empresa sobre o tema tanto para o bem, quanto para o mal. Seja nas redes ou no mundo real. Por isto, ter este alinhamento sobre gênero no meio corporativo se torna não apenas uma obrigação perante a sociedade, como também para manutenção de um valor competitivo para

empresa.

Compreendendo a importância do funcionário na estratégia competitiva da empresa, as mesmas passaram a investir mais no conhecimento direcionado sobre a questão e os valores em geral da organização aos seus próprios funcionários, desde treinamentos ou palestras explicativas sobre diversidade e gênero, quanto a ações e campanhas de engajamento sobre a causa defendida. Assim, partindo da satisfação e conscientização interna, é possível, conseqüentemente, refletir esta sincronia a seus clientes externos através de seus funcionários porta-vozes, para que o consumidor tenha a mesma satisfação, qualidade e percepção positiva sobre o tema na experiência de compra ou uso.

Bekin (2004), o precursor do termo endomarketing, patenteado pelo mesmo em 1995, define sua criação através dos seguintes pilares:

- Definição (o que é?): O uso de ações de marketing no ambiente organizacional voltadas para o público interno, buscando seu engajamento e comprometimento.
- Conceito (por que?): Um processo baseado no negócio para o empregado (*Business to Employees* - B2E) e gestão do relacionamento com o empregado (*Employee Relationship Management* - ERM) que foca em alinhar e sintonizar os empregados pela aproximação de informações entre empresa e funcionário, para assim implementar e operacionalizar a estratégia de marketing da organização.
- Objetivo (pra que?): Fazer com que haja sincronia, troca e integração profunda dos valores e objetivos de negócio comunicados aos funcionários e à empresa, estreitando os laços de lealdade na relação entre a organização e as pessoas que a formam e conseqüentemente aumentando o valor de mercado da empresa.
- Função (como?): Aplicar o pensamento de cliente interno através do B2E, ERM e *Branding interno*³, e disseminar os valores da marca em todos os níveis da estrutura organizacional, buscando criar harmonia, novas melhorias e excelência de produção.

Todas as revisões de literatura parecem concordar que Bekin foi o criador da palavra endomarketing, além de um grande estudioso do tema. Porém, um ponto que não tem unanimidade entre as literaturas estudadas, é a distinção ou igualdade dos termos e conceitos do marketing interno e endomarketing. Enquanto existe uma vertente importante que as iguala, existe uma outra de relevância equivalente, que discorda da similaridade dos conceitos e prefere distingui-los de maneira diferente.

Kotler é citado no trabalho de Braga (2011) ao defini-lo como o criador do conceito mais usado de marketing, que tem diversas definições, dentre elas a de que o marketing seria

o desenvolvimento de uma gestão social em que a troca de valores, signos e produtos criados, sacie e atenda aos desejos e necessidades de pessoas e seus nichos. Oliveira, Aquino e Silva (2016) citam o teórico ao afirmar que para ele, o endomarketing usa funções do marketing para vender a seus funcionários os valores, posicionamentos, missão e visão da empresa através de campanhas e ações internas, buscando criar uma sincronia e cultura organizacional.

Dotto e Silva (2007) também citam Kotler ao abordar seu ponto de vista a respeito do marketing voltado para empresas, em que o teórico reforça não só a sua importância no ambiente corporativo tanto do marketing externo, quanto do marketing interno, mas também que o marketing interno deve acontecer antes do marketing externo. Figueiró e Lima (2016) dizem ainda em referência ao teórico, que é impossível fazer marketing externo sem o compromisso interno de seus funcionários em fazer a empresa criar e fidelizar novos clientes. Silva (2013) complementa este pensamento ao dizer que no conceito do teórico, o endomarketing trata também de uma forma efetiva de dar treinamento, motivação e promoção aos funcionários que procurem atender bem seus clientes finais.

Bekin é citado por Silva (2013) e Oliveira, Aquino e Silva (2016) ao explicar que o termo surgiu na percepção negativa de situações problemáticas entre usuários da empresa em que Bekin atuava, levando-o a pensar sobre uma nova forma da empresa se posicionar através de uma estrutura organizacional. Silva (2013) também descreve a origem grega do nome de seu objeto de estudo, na qual “endo” teria o significado de um movimento interior ou para dentro, em que unido ao conceito de marketing de Kotler (2010), significaria a ação de fazer marketing para dentro de um negócio. Ou seja, sua definição para o teórico seria a do endomarketing como uma série de ações direcionadas aos clientes internos, os funcionários da empresa, buscando a promoção e entendimento dos valores da empresa no atendimento ao cliente em todos os níveis de seus funcionários.

Nos trabalhos de Dotto e Silva (2007), Silva (2013), Figueiró e Lima (2016) e Oliveira, Aquino e Silva (2016), além da definição conceitual de Bekin sobre endomarketing, para o teórico o objetivo do endomarketing é também ajudar nas trocas de valores entre empresa e funcionários, facilitando a construção de um relacionamento forte de proximidade com os seus funcionários, chamados a partir de então de público interno, afim de que haja a disseminação e sincronia entre todos os objetivos da empresa. Este objetivo porém, tem uma função mais profunda do que o entendimento dos funcionários de que eles próprios são clientes das ações internas na estrutura da empresa. Sendo assim, a principal função do

³ Diferencial competitivo da marca percebido pelo público interno

endomarketing seria fazer com que esta ação proporcione um aumento da qualidade através da satisfação na produção dos produtos ou atendimento dos serviços pelos funcionários (DOTTO; SILVA, 2007).

Oliveira, Aquino e Silva (2016) citam ainda em seu trabalho o destaque do teórico em afirmar que o grande desafio do Endomarketing é aplicar e fazer entender perante seus funcionários os valores da empresa em relação a eles. É preciso fazer crescer um sentimento de transparência, empatia, atenção, simpatia, comprometimento e sentido de coletividade, para que assim estes valores possam ser vistos pelo empregado como a própria valorização do seu trabalho e presença na empresa, gerando uma visão interna de reconhecimento, segurança e confiança que, conseqüentemente, virarão um maior empenho em qualidade e produtividade.

Christian Grönroos é citado por Silva (2013) ao dizer que o autor é na verdade um contribuidor dos estudos precusores de Bekin sobre endomarketing. Em seu artigo o autor afirma que o teórico faz parte de uma vertente que vê o endomarketing como um sinônimo do marketing interno, igualando os dois. Assim, o conceito do endomarketing para Grönroos (1995), assim como o de comunicação interna, seria uma estratégia de gestão de pessoas com o objetivo de garantir que os funcionários da empresa não só entendam os valores, posicionamentos e cultura da marca, como também vivam estes aspectos do negócio, fazendo com que esta cultura organizacional chegue até o cliente final.

Apesar de todas as vertentes, a semelhança que permanece é a de que o compromisso do funcionário com os valores da empresa só acontecem quando o mesmo compartilha destes posicionamentos e entende a sua importância no papel de crescimento da organização e vice-versa. Por isso, além da importância de seus pilares, para o sucesso da estratégia de endomarketing é muito importante levar em consideração outros fatores, como os aspectos culturais destes funcionários, que podem ser determinantes para o entendimento e criação de uma cultura organizacional sincrônica entre os valores da empresa e dos empregados (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016).

Se uma pessoa tem uma bagagem cultural voltada para rejeição da igualdade de gênero, por exemplo, muito dificilmente as campanhas e ações internas de endomarketing mudarão este conceito interno nesta pessoa. Por mais que o funcionário seja obrigado a conviver com alguém que se encaixe neste padrão do qual ele rejeita e diversas ações para integração deste indivíduo sejam feitas, ele pode até seguir o posicionamento da ação dentro da empresa, mas este posicionamento não é internalizado a fundo, a ponto de também ser

aplicado no cotidiano fora da empresa por este funcionário. Esta “maquiagem” por parte do funcionário gera a falta de sincronização e, conseqüentemente, o ruído de comunicação da marca com o público externo. Esta falta de sincronização pode criar uma certa expectativa de posicionamento da empresa por parte de seu consumidor externo, que por conta de um único funcionário, tem esta expectativa não atingida.

Os casos de fragilidade na sincronização de valores de igualdade de gênero defendidos pelas marcas e seus próprios funcionários são bem comuns no meio corporativo, e com as mídias digitais e seu teor de participação e interação criado na evolução da Web 2.0, podem ser facilmente encontradas e propagadas com grande repercussão negativa a uma velocidade e alcance assustadores. Em março 2018, por exemplo, durante a semana em que se comemorava o dia das mulheres, o McDonald’s Brasil, teve em um período de 2 dias um grande acerto quanto a seu posicionamento a respeito do valor da igualdade de gênero focado em sua cultura empresarial, enquanto no dia seguinte, acabou com toda a credibilidade positiva conquistada no dia anterior ao gerar uma ação que ia contra a mesma lógica defendida no dia anterior com um dos pilares desta temática de diversidade.

Durante um ano marcado por críticas e denúncias sociais que cobravam políticas mais incisivas sobre igualdade de gênero nas empresas, equidade e respeito entre homens e mulheres, o McDonald’s Brasil, que já vinha se posicionando como uma persona combatente da discriminação, usou a voz de seus clientes como referência para pautar uma ação especial na data do dia da mulher. Procurando refletir seu apoio à causa externamente, o McDonald’s elaborou um vídeo trazendo dados que mostravam a importância do valor da igualdade de gênero para a empresa através da sua aplicação “dentro de casa”, ou seja, mostrando que a empresa considera a igualdade de gênero um valor tão relevante para a evolução da sociedade, que ajuda no processo transformador da sociedade aplicando o mesmo no dia a dia de sua corporação, promovendo o respeito e a igualdade de direitos entre ambos os sexos **todos os dias**. Segundo o vídeo do McDonald’s Brasil lançado no dia anterior ao dia mundial da mulher pregava as seguintes falas:

Para nós, hoje é um dia igual a todos os outros. Hoje, nós vamos servir comida de qualidade e proporcionar uma experiência extraordinária para os nossos clientes. Como em qualquer outro dia. Hoje, nós vamos operar com os melhores padrões de eficiência e rapidez. Como em qualquer outro dia. Hoje, mais da metade da nossa equipe de restaurante será formada por mulheres. E 60% dos nossos cargos de gerência de restaurante também vão estar ocupados por elas. Como em qualquer outro dia. Hoje é um dia igual a todos os outros. Porque é assim que todos os dias devem ser: com oportunidades iguais, funções iguais, e salários iguais, independente do gênero. E se, para nós valorizar as mulheres é a regra todos os dias do ano, decidimos que não deveríamos esperar até amanhã para parabeniza-las por suas

conquistas. Porque no McDonald's todos os dias são da mulher. Parabéns e muito obrigado a todas as mulheres. Nesse dia 7 de Março e em todos os outros dias do ano. (MCDONALD'S BRASIL, 2018)

A publicação, sendo utilizada homologamente como forma de homenagear a data, já teria seu objetivo atingido pela marca: gerar impacto positivo externamente sobre uma política cultural propagada internamente. Um marco perfeito que conectava tanto as estratégias de endomarketing para o público interno, quanto a geração de valor de marca para o público externo. Porém, o McDonald's Brasil e sua área de comunicação não acharam este ponto suficiente e contando com um certo exagero na tentativa de se destacar, acabaram pecando na sensibilidade e no tom da ação ao realizar uma nova “homenagem” às mulheres em suas lojas físicas na data oficial das mulheres. Isto porque após abordar nas redes sociais toda a importância da presença da diversidade e igualdade de gênero dentro de sua empresa, a empresa escolheu 20 lojas espalhadas pela Cidade de São Paulo para operar durante a marcante data de reconhecimento do “empoderamento” feminino apenas com mulheres.

Com um banner na entrada de 20 restaurantes selecionados, o anúncio afirmava ter naquele dia apenas funcionárias mulheres trabalhando, como uma forma de homenagear as mulheres. Acontece que com esta simples placa, a empresa deu abertura para o público se perguntar sobre o real propósito das ações da marca, afinal, onde estariam os funcionários homens daquele estabelecimento? A primeira conclusão lógica do público a respeito da ação não demorou muito a aparecer nas mesmas redes sociais. O raciocínio que facilmente gerou repercussão negativa nas redes foi o de que aquelas lojas estavam funcionando apenas com mulheres porque, conseqüentemente, os funcionários homens do local tinham recebido uma folga. Desta forma, ao optar por uma estratégia que “homenageou” seu público externo feminino, a área de comunicação da marca ignorou a presença e o impacto da data à suas próprias funcionárias homenageadas no dia anterior pelo mesmo motivo, gerando uma falta crítica de alinhamento entre as estratégias de endomarketing aplicadas internamente com o objetivo de gerar valor de marca e reconhecimento externo das mesmas.

Mas o McDonald's Brasil não parou neste primeiro erro, e tentando dissipar a má repercussão por conta da ação mal elaborada, que neste ponto já tinha chegado até a grandes veículos de imprensa, a mesma equipe de comunicação da marca resolveu rebater à polêmica se dissipando ainda mais dos valores fundamentais sobre promoção da igualdade de gênero defendidos até então. Isto porque o restaurante alegou que os funcionários homens dos estabelecimentos selecionados tinham sido realocados para outros postos de trabalho naquele dia, possibilitando que nestes 20 restaurantes a experiência de sua clientela fosse ter apenas

atendentes mulheres entregando um serviço de qualidade (DEARO, 2018). Dito isto, a marca lamentou a conclusão equivocada do público e jogou a culpa da “má interpretação” do fato para o mesmo.

Ou seja, esta mesma área de comunicação que planejou a ação, ao perceber a polêmica criada, pensou a respeito e criou uma réplica de resposta para explicar a situação, esquecendo novamente de um ponto muito importante da suposta promoção de igualdade de gênero dentro da empresa. Eles esqueceram que pregar a igualdade de gênero não é apenas fazer uma postagem pontual em redes afirmando verdades de fontes próprias, é principalmente implementá-la e promovê-la internamente em todos os níveis da empresa. Uma vez que um dos pilares da igualdade de gênero é o respeito e igualdade entre ambos os sexos, mesmo com a réplica dada posteriormente, a marca errou novamente ao segregar homens e mulheres em uma data feita para exaltar as mulheres mundialmente, mas mais do que isso, uma data que remete à luta diária por direitos e condições igualitárias entre mulheres e homens nestes mesmos espaços. A segregação em relação ao atendimento se faz errada aqui por não tratar a sua funcionária como igual a seu parceiro de trabalho, mas sim como inferior ou, neste caso, superior, apenas para agradar pontualmente o seu consumidor final.

Este caso desmascara não só a falta de alinhamento entre os valores supostamente pregados pela empresa internamente, como também a falta de compreensão da temática pelos seus funcionários, uma vez que a própria área responsável por disseminar tais valores de forma correta dentro da corporação, defende e propaga uma cultura oposta à que supostamente estaria apoiando. Esta fragilidade na sincronização de valores entre a marca e seus funcionários é facilmente percebida pelo público externo. Assim, por conta de um grupo decisivo de pessoas da empresa, ao invés de gerar credibilidade e valor de marca com a ação que se aproveita de boas políticas e estratégias de endomarketing sobre diversidade e gênero, cria-se para a marca apenas uma insatisfação, quebra de expectativa e um detrimento da percepção de marca em relação a seu consumidor final.

Se marketing visa construir relacionamentos com os públicos externos da organização, seus stakeholders, então o Endomarketing® visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. E o ponto de partida rumo a essa lealdade é que os funcionários conheçam tão bem quanto possível os objetivos da organização, com o detalhe adicional - mas não menos importante - que esses objetivos estejam harmonizados com os objetivos individuais destas pessoas. Assim, é possível fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, de tal maneira que o resultado final corresponda à melhora do valor de mercado desta organização. A expansão externa de uma organização só ocorre se houver uma abertura interna das mentes. O relacionamento produtivo entre a empresa e sua comunidade é que determina a ampliação de suas fronteiras externas. Um decorre do outro. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu

público interno para adequadamente comunicá-lo de seus objetivos. (BEKIN; ASSOCIADOS, [20-])

Deste modo, a importância do endomarketing para a empresa que busca reputação e valor de marca dentro da questão de gênero e demais valores de diversidade seria, segundo Dotto e Silva (2007), a maneira de encantar clientes externos através de ações específicas relacionadas ao conhecimento do negócio, a motivação e satisfação do cliente interno. Ou seja, “se quem representa a organização não estiver suficientemente satisfeito, motivado e bem informado para a manutenção de um bom relacionamento com os consumidores pode gerar prejuízos para a organização” (DOTTO; SILVA, 2007). Assim, a gestão do relacionamento com o empregado (*ERM*) se torna cada vez mais necessária dentro de uma organização, e quando alinhada à comunicação interna, as estratégias de Endomarketing sobre igualdade de gênero criam não apenas uma internalização dos valores propagados pela empresa, mas também uma sensação de comprometimento interpretada pelos funcionários como confiança, lealdade e até orgulho, podendo originar em uma boa reputação e posicionamento externo do funcionário a respeito do tema decorrente dela.

3.3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING SOBRE GÊNERO

O Endomarketing surge então como uma alternativa estratégica de comunicar, se relacionar e integrar os objetivos da empresa com o de seus clientes internos, ou seja, seus empregados (BEKIN, 2004). Este relacionamento, para fins desta análise comunicacional, se dá por meio de um relacionamento de troca de informações entre os propósitos e valores universais de gênero do funcionário e empresa. Uma vez que a empresa gere conteúdo, debate e vivência de marca a respeito da bandeira da igualdade defendida por sua persona entre seus funcionários constantemente, seu empregado por sua vez se sentirá envolvido, incentivado e corretamente informado a ponto de possivelmente aplicar em sua própria vida o valor compartilhado pela empresa.

Para estimular esta cultura de troca de valores na organização, é preciso criar conforme citado anteriormente, um ambiente agradável e propício para uma relação em que ambos os lados tenham poder de voz e se sintam confortáveis e incentivados para dividirem suas próprias opiniões e dúvidas, sempre mantendo, de preferência, um fundo de respeito ao

próximo. Este ambiente, principalmente no caso das mulheres e minorias presentes em geral, precisa inspirar confiança ao funcionário, fazendo-o se sentir consciente da importância de sua voz e opinião dentro do propósito, visão e missão da organização, o que vai muito além do salário pago mensalmente pela mesma. A criação deste ambiente de valores que culminará em um relacionamento que reflete os valores da empresa e da sociedade através do empregado, tem na comunicação interna um aliado fundamental para a efetividade de sua estratégia.

Com o advento da "knowledge economy" ou a economia do conhecimento, superando cada vez mais a importância de possuir capital ou ativos, o grande diferencial recai nas pessoas. Manter atentamente um alto grau não só de informação mas de comunicação com o público interno, é o que determina que toda a empresa caminhe uniforme numa mesma direção estratégica. (...) Não é demais ressaltar que comunicação e informação são elementos fundamentais nesse processo, já que favorecem a formação de imagem no ambiente interno como um todo. (BEKIN; ASSOCIADOS, [20-])

Para criar e manter este ambiente de valores alinhado entre funcionário e empresa, é preciso aliar-se de ferramentas de comunicação que escutem, respondam, empoderem e estimulem o engajamento dos empregados a respeito de suas percepções sobre o valor da igualdade entre gêneros dentro da empresa ou na sociedade em geral e ações da empresa quanto ao tema. Novamente, não por acaso, as ferramentas digitais colaboram muito para este objetivo de disseminação. As seguintes ferramentas citadas são algumas das principais alternativas de comunicação mais usadas para promover as estratégias de endomarketing sobre valores e engajamento interno nas corporações, são elas: eventos, email, newsletter, mural, tv corporativa, jornal ou revista, pesquisa interna, intranet e rede social corporativa.

Os **eventos** ou ações internas são uma forma direta de levar os temas relevantes abordados pela empresa para o dia a dia do empregado, envolvendo-o dentro de uma experiência de marca física e off-line. Estes eventos podem contar ainda com **palestras** que normalmente tem um tom mais educacional a respeito de temas específicos e abre um espaço maior para questionamentos que podem ser respondidos por especialistas daquela área de dentro ou de fora da empresa. As palestras, dependendo do convidado, são um pouco mais fáceis de organizar, pois podem contar com um palestrante sendo até um funcionário da área, já os eventos, precisam de um investimento financeiro um pouco maior para que consiga atingir e dar vazão para participação de todos os funcionários daquela localidade.

Anualmente a Vale celebra internamente, dentre outros de seus valores, o valor "A Vida em Primeiro Lugar" através do Dia da Reflexão. Composto por uma semana exclusiva de conteúdos e ações relacionadas a preservação e cuidado com a vida, tanto própria quanto

do próximo, a semana culmina em evento final na data proposta para reflexão. O evento de 2017 contou não apenas com a presença de grande parte dos empregados para discutir o tema (VALE S.A., 2018), como também reuniu e ligou empregados do mundo inteiro por meio de um videoclipe do coral de cada regional para cantar uma música única que representasse todos os posicionamentos relacionados ao valor celebrado pela empresa naquela data.

O **email** é uma ferramenta clássica na comunicação e ainda muito utilizada nas corporações. Através dela é possível deixar todos os funcionários informados sobre reuniões, novidades e crises de forma rápida, prática e acessível. O uso da ferramenta é tão banalizado no meio corporativo que virou até sinônimo de prestígio ter um email próprio de determinada empresa para se comunicar. Esta sensação de orgulho em compartilhar que pertence à empresa, é um resultado que reforça a eficiência das estratégias de endomarketing de motivação, pertencimento e valores ventiladas pela empresa.

Na Vale, o email é utilizado diariamente para diversas ações rotineiras objetivas, como marcar e enviar alertas de reuniões, trocar informações sobre projetos e acompanhar o andamento dos mesmos, podendo compartilhar as atualizações entre um único indivíduo e outro, com a equipe inteira ou com pessoas de fora da empresa. Com a evolução da tecnologia e das constantes novidades de aplicação das mesmas no dia a dia das pessoas, principalmente em relação ao aumento de produtividade, a ferramenta vem sendo complementada por aplicativos adicionais de administração de projeto, permitindo uma maior organização, objetividade e praticidade no acesso às informações.

A **newsletter** é uma evolução do uso do email. Enquanto o email tem um caráter mais objetivo e informativo, a newsletter pode sair do formato tradicional não apenas no conteúdo e linguagem, como também no visual. Por se tratar de um conjunto de informações mais parecidas com uma revista e não apenas uma única informação, como normalmente é o caso do email, ela tem uma liberdade para explorar o pertencimento e valorização do funcionário de forma informativa e motivacional para toda empresa, podendo ser usada como uma forma de destacar as ações dos mesmos que mais são aderentes aos interesses e valores base da própria empresa.

Assim, é possível usar este novo espaço tanto para ventilar questões relevantes para a empresa, como um resultado de produção ou lucro, quanto para questões motivadoras e culturais que também precisam ser permeadas entre os funcionários, como um evento do dia da mulher ou uma matéria contando a história de um funcionário que desenvolveu uma ação positiva que vá de acordo com algo que a empresa pregue, por exemplo. Na Vale a

newsletter de comunicação interna, chamada de *Vale@Informar*, é utilizada uma vez por dia. Enviada estrategicamente na parte da manhã, durante o período de chegada ao trabalho da maioria dos empregados, ela leva a todos os funcionários da empresa, da operação até a diretoria, um conjunto de informações relevantes para empresa. As temáticas abordadas são diversas, mas sempre seguem os grandes pontos estimulados pela empresa, como alguma dica para crescimento profissional, notícias sobre eventos internos ou externos promovidos pela instituição, ações socioambientais e novidades da empresa no mercado.

O **mural** é outra ferramenta clássica de comunicação, principalmente em pequenas empresas que tem seu quadro de funcionários concentrado em um lugar único ou em empresas que mantenham um local fixo de acesso a todos os funcionários diariamente. Para explorar este recurso não existe muito erro, basta fixar informações impressas importantes para os empregados. Apesar de ainda muito utilizada, esta versão é pouco dinâmica e muitas vezes até ineficiente, pois por sua simplicidade de produção acaba tendo de contar com a assiduidade e comprometimento de pontos de contato diferentes e descentralizados, o que pode fazer com que o mural se torne desatualizado e conseqüentemente perca o interesse por parte dos funcionários, virando apenas uma paisagem em meio ao ambiente.

Na Vale, este recurso pode ou não ser utilizado dentro de cada área, mas tendo um visão muito mais micro do que macro, uma vez que seu conteúdo varia de acordo com as necessidades de cada gerência. Normalmente, os murais utilizados contêm datas importantes, metas ou horários do quadro de funcionários referentes àquela determinada gerência, e a utilização depende muito da localidade onde o mural se encontra, se é na área de operação ou no corporativo.

Em empresas de médio a grande porte, uma versão mais evoluída, dinâmica e integrada do mural utilizado é a **tv corporativa**. Com as tvs espalhadas em locais estratégicos da empresa, é possível concentrar o disparo de informações a nível nacional, global ou regional em um único colaborador, mantendo uma periodicidade regular, adaptando o conteúdo para a localidade com a ajuda do ponto focal regional quando necessário e criando um conteúdo mais receptivo e de maior aderência entre os funcionários. Isto porque o conteúdo da tv pode abordar não apenas informativos e comunicados, como no caso do mural, mas também incluir depoimentos, reconhecimentos aos empregados, campanhas de motivação, campanhas de disseminação de valores, entre outros, se inserindo cada vez mais de forma consistente na propagação e internalização da cultura organizacional da empresa.

A Vale foi uma das empresas pioneiras no Brasil a aplicar esta ferramenta de

comunicação interna em sua estratégia de endomarketing. Sendo uma empresa global, ficava muito difícil manter um plano único de comunicação relevante para todos os seus pontos focais de operação, sendo alguns deles bem inóspitos, como minas de extração de minério, por exemplo. Para facilitar a questão, foram implantadas diversas tvs corporativas em pontos estratégicos distintos da empresa, principalmente em áreas comuns. Estes espaços passaram a contar com um material informativo produzido e programado pela equipe de comunicação interna da sede da empresa e com o auxílio de um ponto de contato por regional para adaptação de informações locais, aliando as pautas ao conteúdo da intranet e newsletter interna “Vale@Informar” com pautas relevantes a empresa tanto a nível regional quanto a nível global.

Jornais e revistas internas já tiveram muito prestígio como forma de veicular ações de endomarketing, porém, com o avanço da tecnologia, do uso do meio digital e das cobranças sociais cada vez mais críticas em relação às ações das organizações com a questão ambiental da sustentabilidade, este veículo vem perdendo grande espaço em seu formato impresso. Por outro lado, sua adaptação para no virtual ganhou um potencial de alcance ainda maior, fornecendo através das já citadas “newsletters” os dados de perfil, consumo e gosto de seus leitores, e facilitando assim o uso dessas informações para traçar novas estratégias de criação de conteúdo que agradem o público alvo e tenham aderência tanto à instituição quanto ao empregado. Ainda existem as duas versões de revista na Vale, tanto a impressa quanto a virtual. Na versão impressa, a empresa tem atualmente a revista semestral “Informativo Mais” com um número limitado em formato físico, feito especialmente para distribuição em eventos e congressos acadêmicos, mas ainda assim, a mesma revista tem uma versão completa no meio virtual, facilitando o acesso e alcance da publicação para um público ainda maior.

As **Pesquisas internas** são outra forma de usar as informações dos funcionários para avaliar suas percepções a respeito das estratégias de endomarketing utilizadas e traçar melhorias ou alterações na abordagem. Esta via de comunicação pode ser usada anonimamente, dando um verdadeiro poder de voz aos funcionários que ainda possam ter medo de compartilhar suas opiniões, críticas, denúncias ou sugestões. Isto revela também um grande potencial para analisar em que pontos da cultura organizacional as estratégias de endomarketing estão falhando, em quais elas estão funcionando e em quais pontos será preciso aumentar os esforços para esclarecer dúvidas, sensibilizar e alinhar de vez os valores e expectativas de ambos os lados. Na Vale as pesquisas internas podem ser realizadas tanto anualmente, como é feito no caso da pesquisa de satisfação dos empregados a nível global,

quanto pontualmente, como é o caso da maior parte dos eventos e ações internas da empresa, normalmente ligadas a avaliação específica da ação como forma de gerar aprendizado ao time de comunicação através das opiniões dos funcionários sobre o evento.

A **Intranet** é uma ferramenta tradicional do meio corporativo na divulgação de informações da empresa à seus funcionários, especialmente em empresas em que grande parte de seu efetivo trabalho junto ao computador. Sua composição se baseia em uma página na internet onde apenas funcionários cadastrados tem acesso a um portal com uma listagem de notícias sobre a empresa, podendo ser internas ou externas, e em alguns casos, tendo permissão a opções de serviços básicos, como benefícios e contra-cheque. Porém, uma característica chave do modelo da Intranet é a comunicação vertical aliada à inexistência de espaço para interação entre funcionário e empresa, fazendo com que a empresa centralize completamente seu discurso e se torne a única a emitir voz para expressar seu ponto de vista, esperando, claro, que seus funcionários adiram à ferramenta, incorporem o acesso e leitura à sua rotina, e respeitem a voz da empresa sem questionar.

Apesar de ser a forma mais prática e barata de efetuar o papel da disseminação de informações a todos os empregados, uma vez que o custo de produção de uma Intranet pode ser um investimento considerado um pouco alto para pequenas empresas inicialmente, mas seu custo de manutenção é relativamente baixo, com o avanço das redes sociais e da cultura participativa oriunda dela, este modelo tem caído ainda mais em desuso. Isto porque os usuários não se conformam mais em apenas ler uma mensagem e seguir suas vidas, isto quando tem o interesse e o estímulo a ler a mensagem, eles também querem participar da conversa e serem ouvidos, o que nos leva novamente para um outro modelo de ferramenta de comunicação, as redes sociais. Cabe então ao dono da empresa avaliar a relevância e penetração desta ferramenta às realidades organizacionais e financeiras de sua empresa. Para reforçar a importância e penetração ainda recente deste modelo, retorno a citar a Intranet da Vale, que até recentemente, 2016, ainda seguia este padrão tradicional de rede interna. Era possível encontrar o seu perfil com algumas informações pessoais, notícias básicas sobre a empresa e eventos internos, além de acesso aos benefícios legais por trabalhar na empresa.

Novamente, com o avanço das redes sociais e conseqüentemente, do estímulo a uma cultura participativa e de relacionamento que as mesmas promovem, as empresas também começaram a acompanhar, ainda que lentamente, a tendência de uma cultura mais horizontal de comunicação, onde a empresa deve disseminar seu valores, opiniões e notícias, mas também deve contar com um espaço para seu funcionário ter a mesma voz ativa e

participativa a respeito do tema, ou seja, estar disposta a ouvir. Partindo deste aprendizado recorrente e da observação a uma tendência que é cada vez mais real e intrínseca à rotina da população mundial, as empresas passaram a adaptar esta experiência para seus canais corporativos virtuais através da criação da **Rede Social Corporativa (RSC)**.

Acessada apenas por funcionários, o fato de ser uma rede social não muda o objetivo desta ferramenta, que ainda é disseminar informações sobre a empresa e seus posicionamentos aos empregados da mesma, mas sim o método e estratégia utilizados para atingir este objetivo. Uma vez que estes funcionários já estão acostumados com a experiência de consumir conteúdo, se aproximarem a grupos com interesses em comum e criarem ou acrescentarem um novo ponto a respeito em outras plataformas, o mais lógico é que, se estimulados, eles reproduzam este comportamento em outro ambiente semelhante. Com uma interface e funcionalidades parecidas com as já utilizadas pelos empregados, torna-se mais fácil a adesão e conseqüentemente o engajamento ao acesso dos conteúdos da plataforma, propagando os valores da marca, criando relacionamento e ainda conectando ainda mais funcionários em uma rede com um propósito homogêneo.

Apesar de seu lado bom na perspectiva da comunicação organizacional e da estratégia de endomarketing, é importante lembrar que com tamanha liberdade, também é preciso ter igual cautela e controle por parte dos administradores da ferramenta para que os mesmos usuários entendam que existem limites e diferenças entre a rede social corporativa e a rede social externa, e que nem sempre um conteúdo ou uma ação ordinária realizada em uma delas, deve ser reproduzida na outra. Além disso, também é importante ressaltar o alto investimento para a implementação de tal ferramenta, que apesar de inovadora, estimulante e prática, ainda é usada principalmente por grandes empresas por conta do fator financeiro. Na Vale, as características da Rede Social Corporativa foram adicionadas no final de 2016 à estrutura da Intranet, e juntas, formam hoje a Intranet Colaborativa da Vale, que é reconhecida internacionalmente como a melhor plataforma da América Latina (EXCELLENCE AWARDS, 2017) por mesclar tanto às necessidades de informação e serviço da Intranet tradicional, quanto o estímulo a participação e engajamento das redes sociais para atingir a meta da empresa no âmbito organizacional interno, que é criar um ambiente interno unido, integrado e forte, que dê um valor e reconhecimento ainda mais relevante para a empresa.

Das 9 principais alternativas de comunicação mais usadas para promover as estratégias de endomarketing sobre valores e engajamento interno nas corporações apresentadas, 4 são exclusivas do meio digital (email, newsletter, intranet e rede social corporativa), 2 outras tem

resultados práticos em quantidade e qualidade ou mais conscientes no formato virtual (pesquisa interna e jornal ou revista) e mais 2 delas, precisam do meio virtual para serem promovidas e alcançarem mais pessoas ou para ter uma organização e centralização de informações a serem compartilhadas (eventos e tv corporativa). A única alternativa exclusiva do meio real (mural) não é sustentável, é extremamente local, tem um risco alto de ser perdido facilmente e muitas vezes, se não atualizado constantemente com informações do interesse do funcionário, perde o interesse pelo mesmo.

Isto mostra novamente que no desafio interno e diário das empresas em propagar e conscientizar seus empregados sobre o valor da igualdade de gênero dentro de suas companhias, para assim dar uma resposta verdadeira tanto aos questionamentos da sociedade quanto e às organizações internacionais, o conteúdo, o ambiente aberto e amigável ao debate, e o reforço constante do valor de gênero podem ser aliados importante no atingimento deste tema. Em uma era de indivíduos, usuários, grupos e subculturas cada vez mais interligados pela presença dos meios virtuais já tão presentes no real, a própria cultura participativa e de inteligência coletiva das redes sociais corporativas podem ser unificadas ao interesse por serviços e benefícios institucionais dos empregados na Intranet para juntos, formarem um espaço confortável e relevante ao funcionário. O raciocínio é que este empregado se sinta tão confortável dentro desta relação e espaço, que quando estimulado por campanhas de gênero, contribua com sua opinião, dúvida ou crítica, promovendo o debate e mostrando naturalmente os pontos em que a discussão sobre a questão de gênero deve ser revista na estratégia de endormarketing.

3.4 A INTRANET COMO ESTRATÉGIA NA CONSCIENTIZAÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO

Como citado anteriormente, os avanços do advento tecnológico em redes e as mudanças no comportamento do indivíduo realizadas através deste fenômeno dos *prosumers* aumentou a participação ativa e crítica da sociedade em geral em relação às organizações, principalmente em relação às questões sociais no meio corporativo como é o caso da igualdade de gênero. As empresas então começaram a ser incentivadas e pressionadas política e socialmente a olhar para dentro de si e passaram a perceber que este público e o alinhamento

dele aos valores sobre igualdade de gênero da empresa era tão importante quanto traçar as estratégias para o seu mercado. Assim, passou-se a consentir que não apenas este público interno era importante, como também que o mesmo podia interferir e colaborar com o olhar externo.

Por isso, após essa tomada de consciência, influenciada também pelos fatores externos de avanço tecnológico, redes e pressão social sobre igualdade de gênero já citados, as mesmas passaram a ver seu canal de comunicação com o público interno como um aliado no alcance deste objetivo de alinhamento e começaram a investir mais nele, que se usado de forma correta pode revolucionar de maneira significativa as estratégias de endomarketing da marca. Empresas como a Vale começaram a apostar na reformulação da já popular Intranet, para obtenção de uma alternativa colaborativa, atual e de alta efetividade na disseminação de valores, alinhamento das estratégias de negócio da empresa e promoção do debate sobre o tema com seus funcionários através de ações e campanhas internas regulares.

...A conectividade com novas tecnologias de telecomunicação deve ser usada para a disseminação interna de informações e conhecimento. A intranet, ou B2E - business to employees, é a mídia ideal do Endomarketing®, construindo um relacionamento estruturado com este público através do uso do ERM - Employee Relationship Management. (BEKIN; ASSOCIADOS, [20-])

Segundo Lee e Kim (2008) “an intranet is a network system for usage within organizations designed to facilitate communication and cooperation among employees who are dispersed in various locations”. Ainda em seu texto, Lee e Kim (2008) propõem o uso da intranet como uma ferramenta de comunicação para empregados que englobe a colaboração, interação e compartilhamento de informação corporativa pelos níveis organizacionais da empresa, paralelo a isto, é possível novamente notar nesta estrutura a presença dos princípios de cibercultura de Lévy, como a interconexão, as comunidades virtuais e a criação de uma inteligência coletiva, e dos princípios de comportamento observados por Jenkins quanto a convergência, cultura participativa e também à criação de uma inteligência coletiva.

Farias (2013) reforça o uso e sua ligação com os princípios de Jenkins e Lévy ao afirmar que a Intranet seria uma rede particular de computadores usada por empresas com a mesma praticidade da internet para promover tanto a conversa entre si, quanto da organização e seus funcionários ou entre funcionários e funcionários, e sua função seria ser uma plataforma interativa em que o funcionário pudesse receber e expor opiniões sobre a empresa e suas atividades. Para Martini, Corso, e Pellegrini (2009) ainda, a Intranet seria não apenas uma forma de distribuir informação, mas uma forma de pensar e organizar pessoas, trabalho e interação de maneira evolutiva, acompanhando as evoluções tecnológicas e suas tendências,

para assim traçar novas estratégias organizacionais para o público interno.

Segundo Huang, Baptista, e Galliers (2013), existem duas formas de utilizar a intranet e se relacionar com seus funcionários a respeito de valores como o da igualdade entre gêneros ou qualquer outra temática relevante de ser propagada internamente, o formato univocal e o multivocal.

Desde a sua criação até os dias atuais a principal utilização da Intranet considerada “tradicional” é em sua forma univocal. Nesta distribuição, há o controle de uma fonte de voz centralizada, ou seja, uma única voz é legitimada pela empresa a fim de representá-la e evitar a ambiguidade de suas mensagens e propósitos finais sobre igualdade de gênero ao público. Muitas vezes este formato de distribuição conta com um portal que funciona quase como um repositório de conteúdo informativo, onde a empresa é a única a “falar” sobre a questão e demais temas da empresa enquanto seus usuários são impossibilitados de questioná-los ou criticá-los, sobrando apenas a opção de lê-los. Já a distribuição multivocal, considerada uma evolução da Intranet tradicional, seria o uso de uma cultura de comunicação em que cada alternativa e multiplicidade de visão sobre a temática de gênero e demais informações da empresa pode ser contestada e ouvida a qualquer momento, por qualquer pessoa. Facilita-se assim o engajamento e a inovação multi-funcional entre funcionários ao promover o surgimento de diferentes ideias, pontos de vista e receios sobre o debate do tema. A figura 1 a seguir mostra a diferença de ambos os modelos:

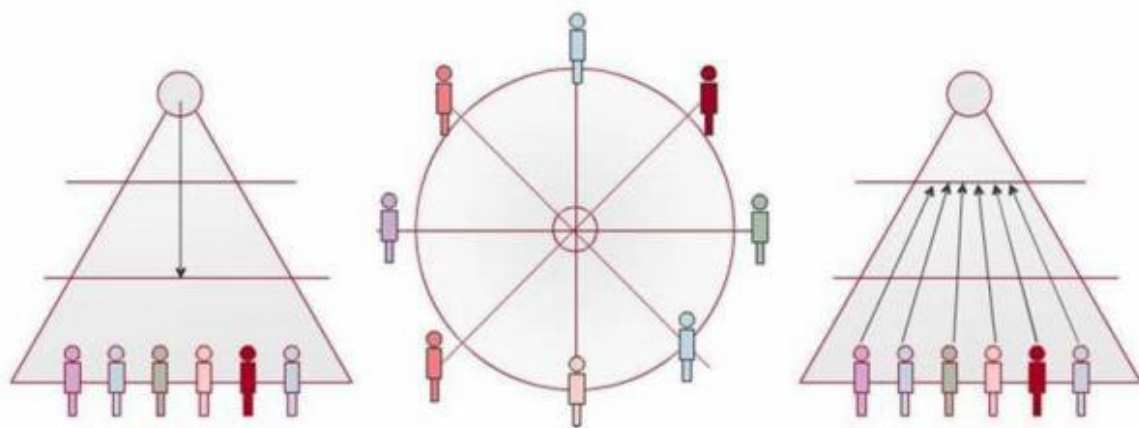


Figura 9 – Modelo de Comunicação Interna Vertical x Horizontal

Fonte: FORMANCHUK, Alejandro. **Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural**. 1 ed. Buenos

Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011. 31 p.

Com a democratização do acesso à tecnologia e o aumento do relacionamento das pessoas e marcas com as mídias sociais, o modelo de comunicação através da rede social corporativa (RSC) é o que hoje tem maior aderência à realidade da sociedade conectada e ativa socialmente na qual os funcionários das empresas fazem parte. Por conta disso, apesar da resistência de algumas empresas, ou até da falta de verba, uma vez que é preciso um alto investimento inicial para reformular este canal às realidades atuais, a tendência que já é uma realidade em grandes empresas, é que esta união de formatos cresça entre as organizações e ganhe novos adeptos, principalmente por conta de sua semelhança com as redes sociais às quais seu público interno já está acostumado a utilizar e por conta do alto alcance e efetividade na promoção do debate e alinhamento interno sobre o valor da igualdade de gênero posicionado pela empresa.

A realidade atual nas empresas é que a Intranet sempre teve um papel importante na distribuição de informação oficial aos funcionários, porém, com outros meios de mídia social surgindo, estes meios excludentes de vozes diversas passaram a dar lugar a um ambiente com mais liberdade para os funcionários se engajarem em conversas interdisciplinares sobre a temática de gênero abertamente seja entre funções, regiões e até nível hierárquico. Segundo Huang, Baptista, e Galliers (2013), estas mudanças foram aceleradas também graças ao advento das mídias sociais, que são definidas por ele em seu artigo como um grupo de aplicações básicas de internet que baseados nas ideologias e tecnologias da Web 2.0 possibilitaram a criação e troca de conteúdo entre usuários.

Na Vale, uma vez criado este novo canal de comunicação que estimule a troca bilateral de conteúdo entre usuário e empresa, foi possível aproveitar o espaço para unir as estratégias de Endomarketing à disseminação e conscientização sobre diversidade de gênero do empregado através de ações virtuais que propagam o debate sobre o tema e seus diversos pontos de vista do real valor apoiado pela empresa. Este posicionamento reforça a citação da especialista de RH da Vale abordada anteriormente, em que a mesma afirma que atualmente concentra esforços na conscientização de empregados através de campanhas internas e treinamentos (VALE, 2018), isto acontece também dentro do ambiente da nova Intranet, onde com ajustes técnicos, a implementação de um treinamento online sobre o tema da diversidade neste espaço também é possível e já aplicado.

Ou seja, um ambiente de pertencimento amigável e horizontal de voz para o funcionário facilitou a criação e gestão do relacionamento com o empregado, também

conhecido como *Employee Relationship Management* (BEKIN, 2004), e além disso também trouxe inúmeros ganhos em termos de estratégia de endomarketing, uma vez que neste espaço a voz do funcionário é estimulada com o objetivo de incentivar o debate entre os próprios empregados, mas sempre baseado em questões relevantes e expostas pela empresa.

Assim, além do benefício estratégico do debate interno da questão de gênero, a Intranet também gera a possibilidade de analisar de forma ainda mais profunda a opinião, o envolvimento e o alinhamento dos funcionários quanto a determinado tema ou valor da empresa. A partir desta primeira análise das temáticas abordadas e da resposta do público interno, é possível ter algumas respostas, mesmo que sem uma pesquisa qualitativa de profundidade, de se os empregados estão alinhados à temática de igualdade de gênero abordada e se as estratégias de propagar tal valor estão sendo internalizados pelo público ou não. Porém, o ideal é que este sirva apenas como um norteador para a delimitação de grupos de pensamento conflitantes que posteriormente, devem ser entrevistados a fundo para traçar a melhor forma de fazer este valor de respeito ao gênero oposto prevalecer entre os que o rejeitam por valores culturais pessoais.

Por exemplo, se em uma publicação interna sobre igualdade de gênero da Vale, assim como iremos mostrar mais a frente, tem diversos comentários positivos, alguns outros comentários negativos e alguns de pessoas que não compreendem o motivo da empresa falar sobre o assunto, isto significa que, sendo neste caso um tema de grande relevância para empresa, o mesmo precisa ser reforçado internamente até o ponto em que tal debate seja enxergado verdadeiramente por seus funcionários como sendo um valor positivo da empresa que deve ser apoiado ou minimamente respeitado. É claro que, por outro lado, alcançar o alinhamento total dos valores da empresa entre seus funcionários é uma estratégia extremamente utópica, já que como citado anteriormente, isto não depende exclusivamente das estratégias de endomarketing aplicadas na comunicação interna, mas também do histórico de valores culturais do indivíduo.

Por isto, é importante destacar que além das estratégias de endomarketing existem ainda as experiências culturais que formam a opinião de cada ser humano e interferem nas escolhas de seu livre-arbítrio, tanto dentro de uma organização, quanto fora dela. Porém, é preciso fazer o empregado entender que uma vez que ele faça parte da empresa, espera-se que ele compartilhe dos mesmos ideais ou que minimamente os respeite dentro do ambiente de trabalho.

O mundo ideal seria que desde o processo de seleção à contratação final pelo RH,

existisse uma combinação e união de valores sobre a questão de gênero tanto entre o candidato a ser contratado, quanto entre a empresa a contratar, pois no mundo globalizado e ágil atual, digital ou real, uma vez que este funcionário se assuma publicamente como sendo parte da empresa, determinados desvios dos valores da mesma podem trazer uma má repercussão e consequência negativa tanto para a organização, quanto para o próprio funcionário. Porém, se este primeiro alinhamento não é feito pelo RH, cabe ao próprio RH e às demais áreas responsáveis por este alinhamento interno, promoverem formas alternativas de conscientizar estes funcionários que já entraram desalinhados com o posicionamento de respeito entre gêneros da empresa, um retrabalho que poderia ser impedido desde sua origem na contratação.

Logo, a alternativa da Intranet na propagação, estímulo ao debate e conscientização da questão de gênero também ajuda a equipe de comunicação a estabelecer um foco de atenção para melhorias e até reajustar sua estratégia de acordo com o conteúdo ou abordagem de maior rejeição ou engajamento por parte do público, desde que este seja ao mesmo tempo relevante para a empresa, em alguns casos pode até obrigar a criação de uma nova estratégia de conscientização interna mais incisiva e de longo prazo para atingir entre os empregados um alinhamento minimamente esperado de respeito ao posicionamento da organização sobre igualdade de gênero por parte do funcionário. A partir disto, na Vale, por exemplo, foi possível criar uma base de dados temática que alimenta a decisão de pautas do calendário editorial de comunicação sobre os temas com maior ou menor aderência.

No caso da inclusão de uma pesquisa mais aprofundada com os usuários após esta primeira análise, seria possível descobrir ainda até os motivos culturais por trás da rejeição ou não do tema, a real opinião do usuário e funcionário a respeito dele para analisar a aderência deste à vida do mesmo, fazendo com que se torne um porta-voz externo positivo ou negativo, e como a empresa pode mudar a abordagem da questão para conseguir inseri-la nesta parcela de funcionários que a rejeita de forma que estes entendam que dentro e fora da empresa, em público, esta posição é que deve prevalecer para não gerar consequências negativas ao funcionário e a empresa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 METODOLOGIA

Embasada pela contextualização teórica fundamentada nos capítulos anteriores, este estudo utilizará como método de pesquisa a análise de conteúdo com abordagem qualitativa dos comentários de usuários da Intranet da Vale nas publicações sobre igualdade de gênero promovidas na plataforma entre o período de 05 de Fevereiro de 2017 a 1 de Junho de 2018. As técnicas exploratórias documentais e bibliográficas serão utilizadas para coleta de dados destes comentários. A pesquisa qualitativa “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (GASKELL; BAUER, p.64, 2002), uma vez que, ainda segundo os autores, seu objetivo é entender os valores, crenças e a motivação do indivíduo através de seus comportamentos em contextos específicos. Assim, a fins de uma análise efetiva dos comentários e de seu alinhamento com o valor da igualdade de gênero por parte dos funcionários porta-vozes, será utilizada ainda a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin nas categorias: Porta-voz positivo e Porta-voz negativo.

Buscando compreender se o funcionário da Vale na Intranet, um porta-voz essencial para gerar credibilidade de marca externamente, está alinhado ou não com os valores de igualdade de gênero promovidos pela empresa, este estudo percorreu até aqui um eixo teórico de conceitos e contextos relevantes para a compreensão da promoção desta temática de esferas política, social e cultural dentro das empresas. Mostramos também que a adesão de ferramentas virtuais que transformaram o indivíduo em um usuário ativo, interativo e estimulado a trocar informações sobre a temática, contribui para a conscientização da não discriminação da mulher no mercado de trabalho pelos indivíduos que formam e perpetuam este cenário nos espaços sociais dentro e fora do mercado, podendo gerar ainda um valor competitivo para a marca.

Dentro deste contexto, a Vale S.A. foi selecionada não apenas pelo fato de ter sido internacionalmente reconhecida em 2017 pela excelência de sua Intranet, pautada e adaptada para as transformações da relação dos indivíduos com as redes sociais, mas também pela forma como a empresa incluiu a este veículo a utilização de estratégias de endomarketing que

promovem a conscientização interna sobre o valor da igualdade de gênero, incentivam o debate sobre a questão e buscam assim criar porta-vozes internos que possam gerar conteúdo e credibilidade externa quando necessário. Além disso, a organização também é 2ª empresa mais importante do país, tem relevância e presença global e também é signatárias dos dois maiores princípios empresariais da ONU, que estimulam a igualdade e presença de gênero no ambiente corporativo.

Desta forma, foram coletadas todas as publicações que tratavam diretamente sobre o engajamento interno sobre igualdade de gênero dentro da empresa entre 2017 e 2018, e foi feita uma análise categorizada dos usuários que comentaram nestas publicações para entender quem estava alinhado com o valor promovido ali e quem não estava. Dentro da categoria dos que não estavam alinhados com o valor presente, foram analisados também os motivos sociais por trás da rejeição da igualdade de gênero. Em ambos os grupos, o objetivo da pesquisa se conteve em ilustrar os embasamentos teóricos abordados nos capítulos anteriores, assim como observar em que pontos as estratégias de endomarketing sobre gênero ainda encontram resistência interna a ponto de terem funcionários contribuindo externamente para a má reputação da empresa sobre a questão.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Como apresentado, a análise dos comentários nas publicações a serem analisadas na Intranet e seu teor de alinhamento com o valor da igualdade de gênero por parte dos funcionários porta-vozes, será feita através da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin em 1977. A autora assume este método como uma forma de compreender o que há por trás do conteúdo produzido pelo objeto de estudo, possibilitando esclarecer assim as reais motivações da mensagem (BARDIN, 1995), assim este método se faz necessário para analisar a aderência ou rejeição das respostas dos funcionários ao valor de igualdade de gênero proposto na publicação e propagado pela empresa a fim de que o mesmo seja incorporado pelo empregado externamente. Segundo a definição da autora:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1995, p.42)

Para estabelecer esta análise foram coletadas as ações na Intranet da Vale a respeito da conscientização da igualdade de gênero e os comentários dos funcionários a estas ações dentro do período de 05 de fevereiro de 2017 a 01 de junho de 2018, fazendo um comparativo entre alguns comentários de uma publicação de 2017⁴ e dos comentários de todo período descrito de 2018, permitindo que se entenda a motivação e alinhamento dos funcionários da empresa à esta temática através de elementos verbais e não verbais, e assim se defina, através da categorização proposta por Bardin (1995), a representatividade destes funcionários para a credibilidade externa da marca sobre a temática de gênero, separando-os em porta-vozes positivos e porta-vozes negativos. Esta categorização seria uma forma de agrupar elementos de mesma motivação por trás do discurso original baseado em categorias de nome genérico e representativo das intenções implícitas da mensagem final (BARDIN, 1995).

Bardin (1995) propõe ainda algumas etapas a serem seguidas para se alcançar resultados efetivos no método de análise do conteúdo, são elas: 1. Pré-Análise 2. Exploração do Material 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A fase de pré-análise envolveria o processo de definição dos documentos da análise, seu desenvolvimento de hipóteses e indicadores que embasem a etapa final de interpretação. A fase de exploração do material é o processo de transformação de dados brutos em grupamentos de características semelhantes da motivação por trás do conteúdo descrito no texto e por último, a etapa de tratamento de resultados, inferência e interpretação, em que as informações expressas na análise pela frequência quantitativa da aparição de elementos semelhantes permitem a apresentação de dados significativos da análise (OLIVEIRA, 2008).

Portanto, desta forma, pretendo usar os conceitos teóricos do método de Bardin junto às teorias apresentadas anteriormente para analisar o alinhamento dos funcionários quanto à igualdade de gênero através de suas próprias respostas nas ações da Intranet com esta temática e assim avalia-los como porta-vozes positivos ou negativos à credibilidade da marca quanto ao tema externamente. A escolha do seguinte objeto, assim como os comentários e ações apresentados pretendem ilustrar os conceitos discutidos previamente neste estudo.

⁴ Durante a etapa de coleta de dados foi observado que a capacidade de armazenamento de publicações e comentários da plataforma é de no máximo até 6 meses. Como o início do levantamento de dados desta pesquisa se iniciou em março de 2018, a maior parte das ações de 2017 foram perdidas para sempre sem nenhum registro. Por fazer parte do time de comunicação da empresa durante o período de produção da pesquisa deste trabalho, obtive acesso a duas das publicações de 2017 e alguns comentários destas publicações compartilhados por email no mesmo período.

5 ANÁLISE DA INTRANET DA VALE BRASIL: IGUALDADE DE GÊNERO E “VOZ INTERNA” ANDAM JUNTAS?

5.1 VALE S.A: BREVE HISTÓRIA E ONDA DE REJEIÇÃO POPULAR DA 2ª MAIOR EMPRESA DO PAÍS

A Vale S.A. é uma empresa mineradora brasileira que possui atuação em diversos países ao redor do mundo. Inicialmente Estatal e posteriormente privatizada em 2009, a empresa ainda é vista por grande parte dos brasileiros como um bem nacional de tal relevância, que sua presença na bolsa de valores contribui diretamente para o equilíbrio da balança comercial brasileira, podendo até definir, junto com outra grande empresa brasileira, a Petrobras, o bom ou o mal rendimento da Bovespa.

Segundo o livro “Vale: Nossa História” (VALE, 2012), apesar de ser atualmente uma empresa com presença global em mais de 10 países pelo mundo, a história da empresa nomeada inicialmente como Companhia Vale do Rio Doce S.A. (CVRD) começa aqui no Brasil em uma cidade pequena, Itabiria, Minas Gerais, em 1942. Sua origem por outro lado, tem grande importância para o país e o mundo desde seu nascimento. Diretamente atrelada a Getúlio Vargas, a CVRD nasce como uma forma de o então presidente do país nacionalizar o segmento de mineração para cumprir com o Tratado de Washington⁵ e assim abastecer com minério de ferro os países aliados⁶ na Segunda Guerra Mundial.

Considerada em 1910 como uma das maiores concentrações de jazidas de minério de ferro do mundo, após algumas décadas de extração e criação de infraestrutura local como ferrovias e portos de apoio para escoamento e transporte do produto para exportação, o empobrecimento da qualidade do minério após anos de uso levou a empresa a criar seu primeiro centro de pesquisa em 1965, hoje conhecido como Centro de Desenvolvimento Mineral (CDM), na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), e também o centro de processamento de dados, no centro de Vitória (ES), com tecnologia de ponta para a época, vinda da então disruptiva e recente empresa International Business Machines (IBM) (VALE, 2012).

Com a entrada da Austrália no mercado da mineração, a Vale reagiu investindo ainda mais em pesquisa e inovação, agora, já com novos empreendimentos em curso, como o

descobrimto e produção em outra jazida de minério de ferro, agora na cidade Canaã de Carajás, no interior do Pará entre outras, o início da circulação do maior trem de ferro até então, o trem Vitória-Minas da EFVM e a descoberta de novos minérios rentáveis a serem explorados nestas jazidas, como o níquel, cobre, manganês até o ouro. Além dos investimentos em pesquisa e seus resultados tecnológicos consequentes, que possibilitaram a empresa a se tornar a maior exportadora de minério de ferro do mundo já na década seguinte, em 1974, a empresa também inaugurou na Alemanha o seu primeiro escritório fora do Brasil procurando se aproximar de seus clientes o exterior (VALE, 2012).

Em 1997, durante o grande processo de privatização que correu no Brasil no período de governo de Fernando Henrique Cardoso, a Companhia Vale do Rio Doce foi uma das empresas estatais a se tornar privada, tendo suas primeiras ações listadas na bolsa de valores de Nova Iorque, Estados Unidos, em 2002 e na bolsa de Madrid, Espanha, em 2003. Ainda em 2003, durante o grande ciclo do Aço e o crescimento da economia da China, 28,6 milhões de toneladas de minério foram exportados para a China para construção da infraestrutura de diversas cidades, dentre elas a cidade de Xangai, fazendo com que o valor da empresa chegasse aos 31 bilhões de dólares naquele ano. Um dos grandes marcos deste ciclo de expansão da empresa foi a aquisição em 2006 da maior empresa mineradora do Canadá, além de outros negócios ao redor do mundo, como em Moçambique, Nova Caledônia e Indonésia. Acompanhando o crescimento de produção nacional e a ambição internacional de seus acionistas, em 2009 a empresa reposiciona sua marca, estratégia e seu próprio nome social, passando a se chamar apenas como Vale S.A (VALE, 2012).

Em suas ações no âmbito social, ressalta-se estrategicamente do ponto de vista da criação de valor de reputação, a existência da Fundação Vale com quase 50 anos de atuação. Trabalhando nas frentes da saúde, educação, geração de renda, cultura, desenvolvimento urbano, esporte e proteção social, a organização age através de projetos financiados pela Vale em parceria com instituições reconhecidas para “deixar um legado positivo nos territórios, potencializando as oportunidades proporcionadas pelo crescimento econômico gerado pela mineração e qualificando os investimentos sociais corporativos” (VALE, [20-]). A Vale também faz parte desde 2014 do grupo de empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, promovido pela ONU Mulheres, e é também uma das empresas que apoia os Princípios de Desenvolvimento Sustentável, também promovido pela ONU (VALE S.A., 2018).

Segundo Gueitiro Genso, Presidente do Conselho de Administração da Vale “os ODS

norteiam, juntamente com a Agenda 2030, nossa incessante busca pelo desenvolvimento dos territórios, zelando pelas pessoas e pelo meio ambiente” (VALE S.A., 2018). Porém, quanto a questão de gênero especificamente, apesar da empresa apoiar às ODS e se comprometerem com os WEPs, seu último relatório de sustentabilidade referente a 2017 elenca números ainda baixos da presença da mulher em cargos de liderança e da participação na empresa em comparação aos homens, tendo seu único ponto positivo na proporção igual de salários entre homens e mulheres por área funcional. Por outro lado, da força de trabalho global da empresa de 130,6 milhões, apenas 12,3% são mulheres, sendo deste número já tímido apenas 6,2% em cargos de liderança, que não fazem parte da base da hierarquia da empresa como as analistas especialistas (VALE S.A., 2018). Quanto a proporção da presença destas mulheres em relação a de homens também por funcionalidade, é possível observar que em alguns casos, como no nível de Especialista (analistas), o percentual chegou até a regredir em relação a anos anteriores.

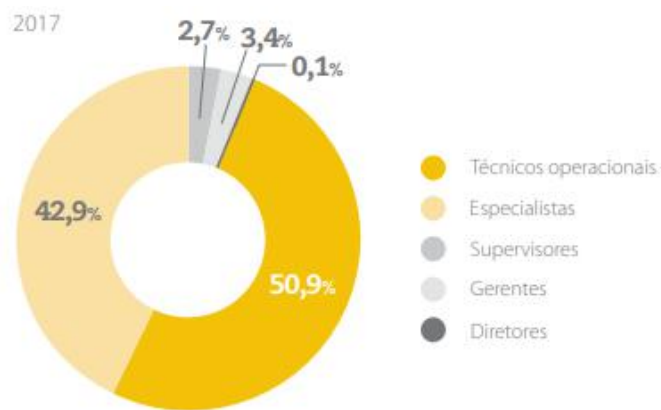


Figura 10 - Distribuição de mulheres por categoria funcional

Fonte: VALE S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2jgQyZm>>. Acesso em: 11 mai. 2018

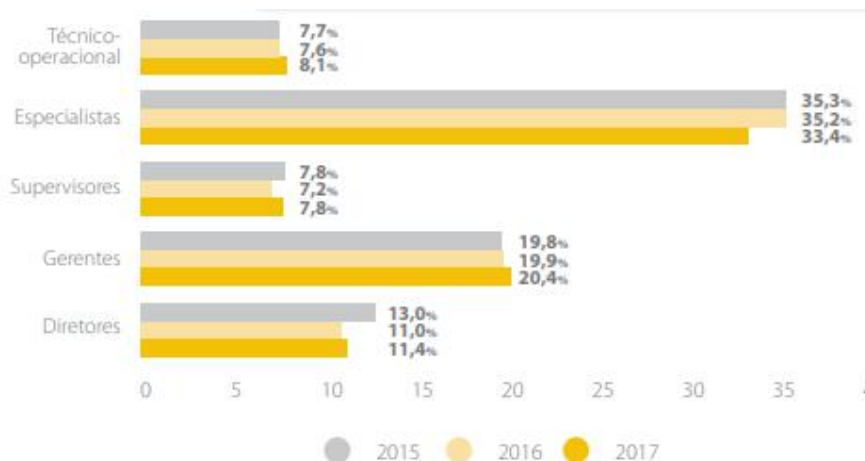


Figura 11 - Proporção de mulheres por categoria funcional

Fonte: VALE S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em:

<<https://bit.ly/2jgQyZm>>. Acesso em: 11 mai. 2018

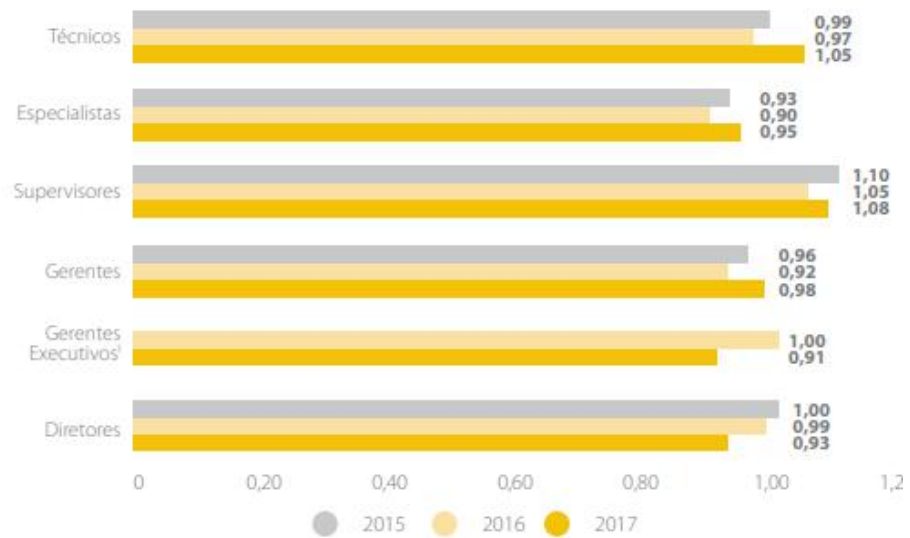


Figura 12 - Proporção de salário entre mulheres e homens por categoria funcional

Fonte: VALE S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2jgQyZm>. Acesso em: 11 mai. 2018

Apesar deste ponto negativo quanto a igualdade de gênero na empresa, a mesma continua sendo no olhar financeiro e produtivo, a maior mineradora das Américas e uma das maiores do mundo, com atuação em 25 países de 5 continentes diferentes, é líder nos mercados globais de minério de ferro, pelotas de minério de ferro e níquel, além de atuar também na produção de manganês, ferro-ligas, cobre, metais do grupo platina (MGP), ouro, prata, cobalto, carvões metalúrgico e térmico, potássio, fosfatados e outros fertilizantes. No último trimestre de 2017 a empresa teve recorde histórico de lucro de produção com 5,5 bilhões de dólares (VALE S.A., 2018). Além disso, a empresa também voltou a fazer parte do Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), comitê que reúne 23 empresas globais do setor para determinar a seus integrantes o alinhamento com os melhores princípios e práticas operacionais (VALE S.A., 2018).

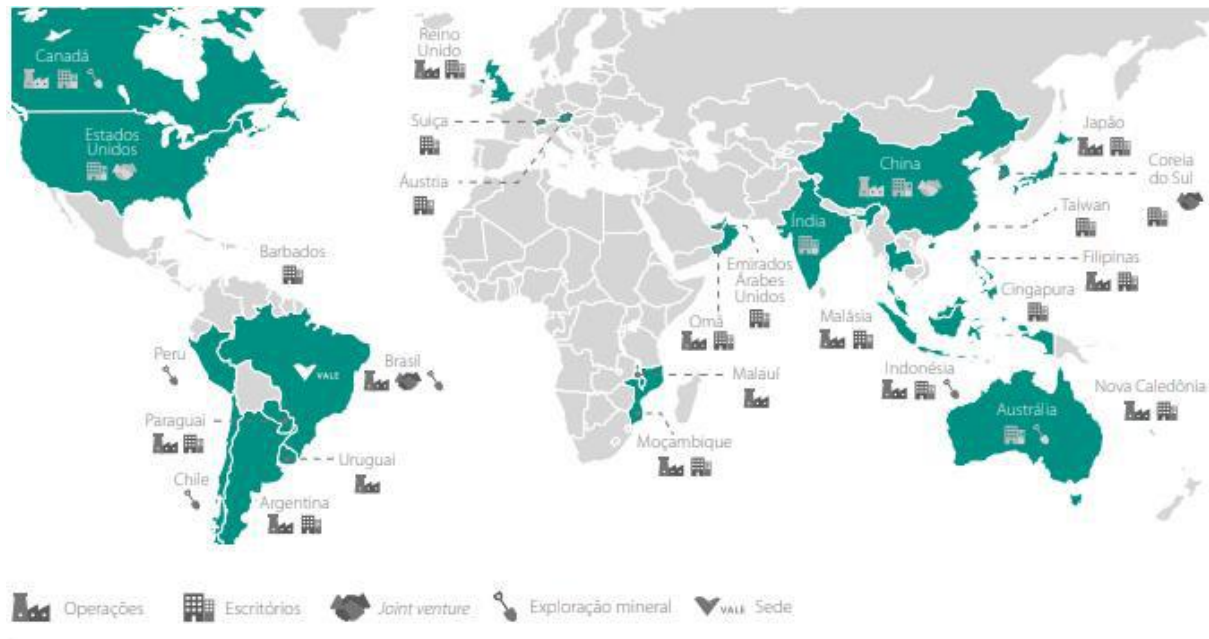


Figura 13 - Imagem da Atuação Global da Vale

Fonte: VALE S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2jgQyZm>. Acesso em: 11 mai. 2018

Com a meta de ser “a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta” (Vale S.A., 2018), a empresa tem a missão de transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável através da mineração, ou seja, gerar valor de mercado aos acionistas ao mesmo tempo em que adota práticas para a proteção do meio ambiente e atuação social. Para alcançar este objetivo, a Vale tem ainda seis pilares fundamentais de valores nos quais acredita que reforçam o caminho a ser seguido por si e todos os seus funcionários: 1. A vida em primeiro lugar 2. Valorizar quem faz a nossa empresa 3. Cuidar do nosso planeta 4. Agir de forma correta 5. Crescer e evoluir juntos 6. Fazer acontecer (VALE S.A., 2018).

Apesar de sua história de sucesso em produção e reconhecimento externo, sua identidade de negócio como empresa mineradora e exportadora de recursos naturais sempre foi um problema de reputação nacional para a organização, que tem sua percepção negativa perante grande parte da população brasileira seja por não compreender o núcleo de negócio do setor ou sua importância para a existência atual da sociedade, seja por ser fortemente vinculado desde a escola ao contexto histórico da escravidão, garimpo e período colonial. Apesar disso, a empresa sempre esteve presente nas mídias externas de massa e digitais, principalmente pelo contexto externo de avanço da globalização e cultura participativa que

mudaram a forma como pessoas e marcas se relacionam, que com um foco de conteúdo pautado em suas ações socioeconômicas e culturais como as promovidas pela Fundação Vale, diminuía a rejeição crítica em redes e pela sociedade.

Neste contexto, sempre atenta à dificuldade de se comunicar externamente por conta das questões históricas de negócio veiculadas à marca e também percebendo a pressão externa quanto a adesão de causa como a igualdade de gênero apoiada pela ONU e a sociedade em si, além do valor competitivo agregado às empresas praticantes destes valores, a área de comunicação da Vale sempre buscou uma forma alternativa de seguir gerando valor de marca que não fosse apenas externo, e uma das alternativas era investir em seu público interno através do endomarketing de valores da marca, a fins deste estudo, os sobre igualdade de gênero.

Dentre os valores universais da empresa já citados, por entender a importância do empregado na geração de valor de marca, também sempre esteve presente em sua estratégia de negócio “valorizar quem faz a nossa empresa”, ou seja, manter uma boa percepção, informação e satisfação do funcionário (VALE S.A., 2018). O público interno da Vale é ainda hoje um dos mais relevantes para a construção de credibilidade externa da mesma. Esta afirmação se reflete no ponteiro de reputação mais positivo nos locais onde há atuação da empresa no Brasil que em outros Estados, principalmente se comparados às grandes capitais. Isto mostra não só que estes funcionários tem influência nas comunidades em que vivem, como também que podem se tornar importantes porta-vozes da empresa, em momentos de crise, por exemplo, seus empregados ganham ainda mais relevância, urgência e credibilidade por parte da população. Por isso, é essencial que este público seja um dos primeiros a estar atualizado com o tema e valores da empresa sobre igualdade de gênero.

Assim, sabendo que é possível se atingir o público externo através do foco em *branding interno*, os esforços para se concentrar no endomarketing da empresa aumentaram. A observação da relevância deste público para a empresa e a aposta já antiga na aplicação interna da nova tendência dos meios de comunicação digitais; as redes sociais que passaram a fazer cada vez mais parte do cotidiano das pessoas dentro e fora da empresa, começaram a ser avaliadas como uma forma de aplicar as estratégias de conscientização de valores da empresa alinhados à ONU, como o de igualdade de gênero, a seus funcionários. Surge neste contexto em 2009 os primeiros esforços para criação e implementação da Intranet Colaborativa na Vale, lançada apenas no meio de 2016, e que aliada à outras ferramentas de comunicação digital já existentes como o Vale@Informar, contribuirão para estratégia de endomarketing da

empresa, dentre outros objetivos, disseminando informações e conscientizando os empregados aos valores pregados pela empresa.

O acidente provocado pela ruptura da barragem da mineradora Samarco na cidade de Mariana, Minas Gerais, porém chegou antes do lançamento da Intranet colaborativa e atingiu não apenas a reputação da Vale, mas principalmente os rios, outras cidades e milhares de pessoas com uma onda catastrófica de lama de resíduos minerais (BRANCO; PONSO, 2016). Além disso, também culminou na morte de 19 pessoas no que ficou marcado internacionalmente como o maior desastre ambiental do país (BRANCO; PONSO, 2016). Apesar de não ser a empresa causadora direta do acidente, a Vale, junto com a empresa Billiton Brasil Ltda. (BHP), detinham a maioria das ações da empresa, portanto, financiando e viabilizando a existência da empresa responsável pelo desastre.

Todas estas iniciativas de esforço para o alinhamento do público interno com os valores e informações da marca, porém, acabaram fazendo ainda mais sentido quando depois do acidente a mesma onda de lama que atingiu as cidades, atingiu também as mídias digitais e a reputação da Vale. A rejeição em redes foi tanta, que obrigou a empresa a suspender suas publicações de conteúdo na época, passando 2 meses apenas prestando contas e os seguintes 8 meses investindo exclusivamente em atendimento sobre o acidente, ouvindo a crítica do público, tentando esclarecer suas dúvidas e atualizando-os da situação nos comentários.

Neste período do acidente e também depois dele, como citado em relação ao ponteiro de reputação positivo nos locais onde a marca está presente, a atuação dos empregados como porta-vozes positivos e informados sobre notícias e valores da marca certamente fez e ainda faz a diferença na reputação externa da empresa, que tem grande presença de funcionários e parentes comentando ativamente de forma positiva nos conteúdos da marca. Este comportamento de compartilhamento e celebração dos valores da marca, hoje, contam com a ajuda da nova Intranet para conscientizar e promover entre os funcionários o valor da igualdade de gênero para a empresa.

5.2 A INTRANET DA VALE NA CONSCIENTIZAÇÃO INTERNA DA IGUALDADE DE GÊNERO

Tendo consciência da importância do público interno para a construção da imagem externa da empresa, muito antes do lançamento da Intranet Colaborativa em 2016, a empresa já tinha, como citado anteriormente, diversas outras ferramentas de comunicação interna com o empregado, porém, todas eram estritamente informativas e unilaterais, apenas a empresa falava. Por conta desta falta de participação e troca de informações entre os funcionários em plena consolidação das redes sociais na vida das pessoas a empresa já vinha desenvolvendo uma aposta de ferramenta que ia de acordo com os conceitos de Levý e Jenkins e que estimulasse assim a comunicação horizontal, a disseminação de valores, informação e engajamento interno na empresa.

Uma Intranet nova, que servisse como uma forma de entrega de serviços relevantes ao empregado e que ao mesmo tempo estivesse de acordo com as novas realidades da comunicação globalizada que se vivia para estimular a adesão e a conscientização destes à igualdade de gênero e demais valores defendidos pela empresa.

Lançada no meio de 2016, a nova plataforma da Intranet Colaborativa ia contra o portal unilateral, vertical, retrógrado e exclusivamente informativo existente até então, passando a ser um ambiente integrado de conteúdos institucionais e de serviço, de forma colaborativa, social e de relacionamento direto, não apenas entre empresa e funcionário, mas também entre funcionário e funcionário, funcionário e colaborador, terceirizado e estagiário e os demais grupos de funcionários pertencentes à empresa. Tudo isso a nível global assim como a empresa, que buscou estreitar a relação entre ela e seu funcionário, e acabou construindo conseqüentemente, uma ferramenta extremamente importante para a criação de uma cultura organizacional e difusão dos valores e informações relevantes da marca.

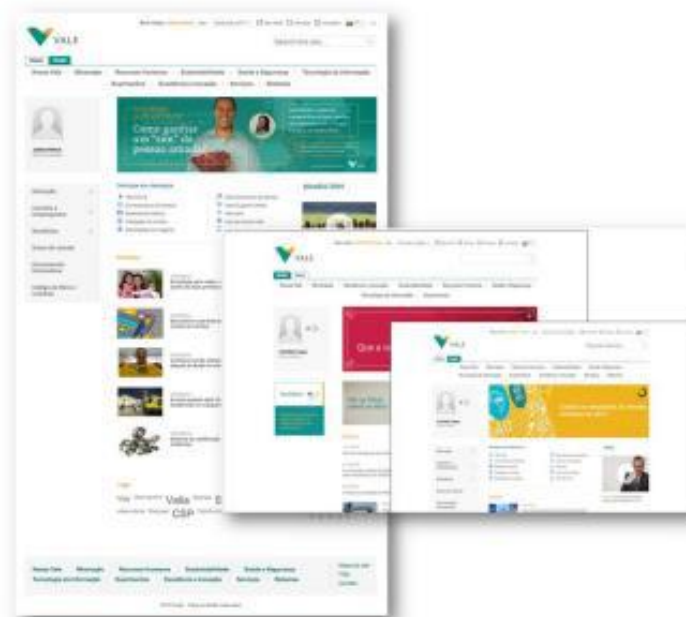


Figura 14 - Intranet Vale Brasil Vertical (antes)

Fonte: VALE. **Intranet Colaborativa da Vale**. 2016. Disponível em:

<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/vale-para-universidades/Documents/assets/downloads/Intranet_Colaborativa_Vale.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018

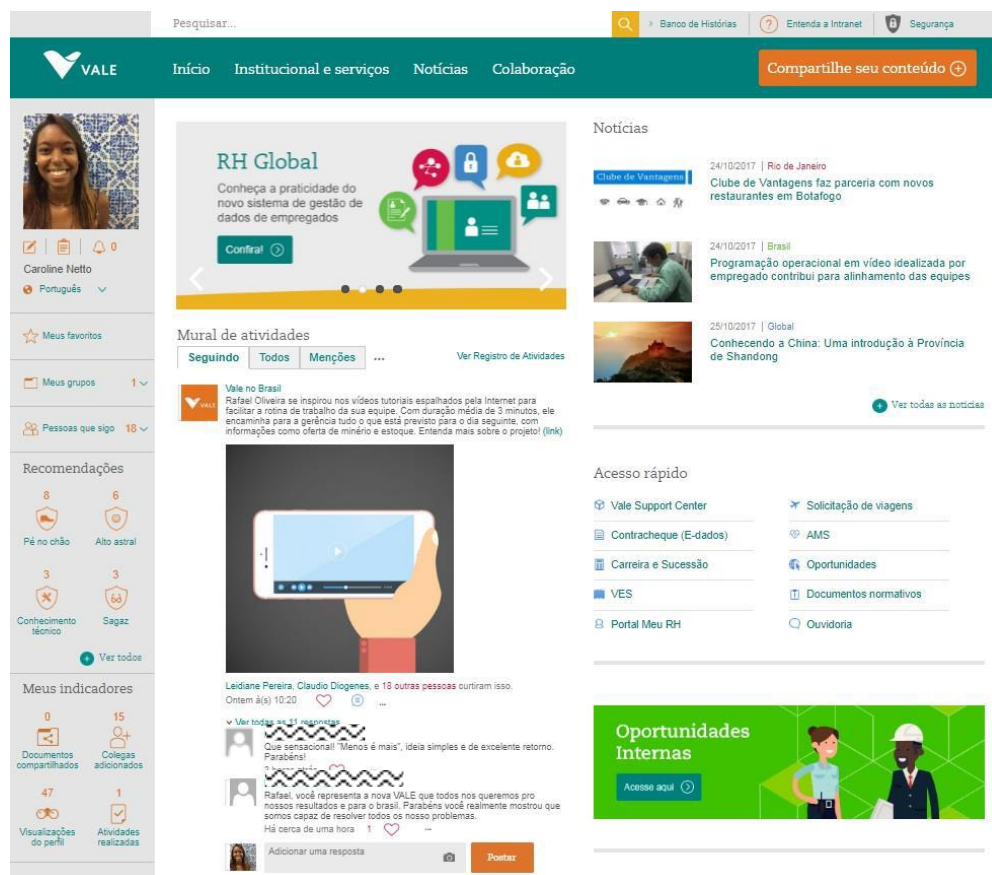


Figura 15 - Intranet Vale Brasil Horizontal (hoje)

Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Início**. 2018. Disponível em:

<urlshortener.at/JPRVX>. Acesso em: 6 mar. 2018

Os princípios de crescimento de Redes pela cibercultura criada dentro do ciberespaço habitado propostos por Lévy e os princípios de comportamento que a imersão nesta cibercultura geram nos usuários conceituados por Jenkins, assim como nas redes sociais que serviram de inspiração para esta nova Intranet, também são observados dentro da Intranet da Vale através de suas funcionalidades e comportamento de seus funcionários na rede. O ciberespaço, assim como as redes sociais, é o berço da Intranet, uma vez que ambas se encontram em um ambiente que interliga usuários diferentes pontos geográficos, desterritorializam a produção de conhecimento e criam uma cultura própria entre seus usuários deste ambiente, a cibercultura, através de conceitos como os da interconexão, criação de comunidades virtuais e inteligência coletiva.

O princípio da interconexão pode ser bem observado na Intranet da Vale através da existência de ambientes específicos e perfis oficiais da marca para conversar e interligar todos os funcionários de um mesmo país com corpo de empregados da empresa (Brasil, Indonésia, Omã, Malásia, Suíça, Áustria, Canadá, Inglaterra e Moçambique). Estes ambientes agrupados por país tem um conteúdo específico sobre a questão de gênero e demais informações relevantes sobre a empresa adaptados para a realidade de cada um, assim como questões relevantes entre as demais localidades ou regiões de atuação dentro dele. O perfil “Vale Brasil”, por exemplo, que engloba os empregados das 6 cidades em que a Vale opera nacionalmente (Rio de Janeiro, Maranhão, Pará, Espírito Santo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul) possui um conteúdo visual de gênero específico para o público brasileiro diferente do da Indonésia, podendo ser segmentado para cada região se necessário, e com total abertura para interação através de notícias e publicações do perfil oficial no mural de atividades de funcionários de todas estas localidades.

The image shows a screenshot of the Vale Intranet profile page for 'Vale no Brasil'. The page is divided into several sections:

- Header:** Includes the Vale logo, navigation links (Início, Institucional e serviços, Vale@Informar, Colaboração), and buttons for 'Crie um grupo' and 'Compartilhe seu conteúdo'.
- Left Sidebar:** Contains the user's name 'Caroline Netto', profile icons, 'Meus favoritos', 'Meus grupos', and 'Destaques' (highlighting 'Doutor PASA' and 'Imposto de Renda').
- Profile Information:**
 - Informações Básicas:** Shows the 'Vale no Brasil' profile picture and basic details like 'Sobre mim', 'Interesses', 'Antesário', 'Formação Escolar', 'Country', 'State/Province', and 'Escritório'.
 - Informações Profissionais:** Lists 'Título do Trabalho', 'Departamento', 'Email de trabalho', 'Telefone comercial', 'Celular', 'Projetos anteriores', and 'Qualificações'.
- Right Column:**
 - Parar de seguir esta pessoa:** A button to unfollow the profile.
 - Total de visualizações deste perfil:** 14155.
 - Recomendações:** A grid of 16 recommended badges with counts, such as 'Alto astral' (171), 'Conhecimento técnico' (58), 'Comunicador(a) nato(a)' (28), and 'Popular na Intranet' (16).
 - Atividades de Vale no Brasil:** A section for recent activities, showing a post about a challenge 'Basta de...'.

Figura 16 - Perfil Vale Brasil na Intranet da Vale

Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Perfil Vale no Brasil**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/OFJKR>. Acesso em: 6 mar. 2018

Ainda dentro do princípio da interconexão, existe também o perfil “Vale Global”, disponível a todos os 9 ambientes de países de operação citados, que reúne conteúdo relevante sobre o valor da igualdade de gênero que deve ser uniforme a todos os empregados da Vale globalmente. Este conteúdo tem a linguagem de leitura da publicação adaptada por país e também permite a interação entre usuários de todos os países através dos comentários das publicações, curtidas de publicações pessoais de empregados em espaços de discussão global no “banco de história”, entre outros, promovendo a nível local, nacional e mundial uma interação universal entre pessoas, culturas e conhecimentos.

The screenshot displays the profile of Caroline Netto on the Vale Intranet. The interface includes a search bar at the top, navigation tabs (Início, Institucional e serviços, Vale@Informar, Colaboração), and buttons for creating a group and sharing content. The profile section is divided into several areas:

- Informações Básicas:** Features the Vale Global logo and a 'Parar de seguir esta pessoa' button.
- Total de visualizações deste perfil:** 6878.
- Recomendações:** A grid of 16 items, each with a count and a plus icon for more details.

Recomendação	Contagem
Comunicador(a) nato(a)	115
Conhecimento técnico	33
Jogo de cintura	18
Alto astral	10
Pensa fora da caixa	9
Super digital	8
Popular na intranet	7
Mega antenado(a)	6
Pé no chão	5
Prostivo(a)	5
Ultra motivado(a)	5
Bom(a) negociador(a)	4
Estrela do Mural	4
Mestre dos grupos	4
Bom(a) ouvinte	3
Sagaz	3
- Atividades de Vale global:** Shows a recent activity titled 'Vale global' with the text 'A Vale está começando a operar com os navios mais eficientes do mundo'.

Figura 17 - Perfil Vale Global na Intranet da Vale

Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Perfil Vale Global**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/FLBMX>. Acesso em: 6 mar. 2018

Quanto ao princípio de comunidades virtuais, uma das possibilidades de uso na Intranet da Vale baseados na interconexão, é a criação de grupos temáticos de colaboração dentro da plataforma. Parecidos com fóruns de discussão sobre uma temática específica, estes grupos podem servir desde para troca de informações sobre objetos sobrando para descarte em uma cidade que possam ser transportados e utilizados por um empregado em outra cidade (Grupo Reaproveitar), como também para suporte de aprendizados e debate aos treinamentos online ou presenciais sobre pessoas e diversidade disponibilizados pela empresa a todos os empregados interessados no tema (Grupo Academias Vale).

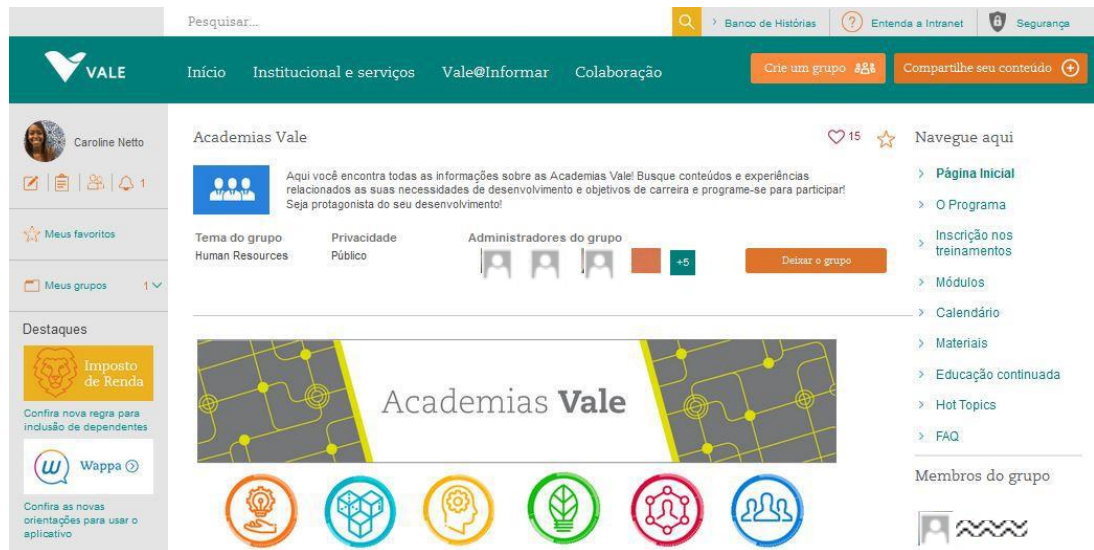


Figura 18 - Grupo de Colaboração “Academias Vale”

Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Academias Vale**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/GJBMD>. Acesso em: 6 mar. 2018

Por último, a inteligência coletiva, que também pode ser observada no exemplo de grupos citado acima, tem grande presença dentro da Intranet da Vale pelas campanhas de comunicação interna como as de igualdade de gênero, por exemplo. Sempre realizada no formato de publicação com imagem impactante e instigante, descrição resumida e link que leva a uma informação aprofundada sobre o tema em uma notícia, as publicações da própria empresa participam do processo de inteligência coletiva sobre o tema de gênero com seu perfil oficial. Isto acontece porque uma vez que a empresa usa seu poder de voz para disponibilizar uma informação sobre a igualdade de gênero de forma instigante e convidativa, ela estimula que estes empregados debatam sobre a questão nos próprios comentários⁵. Estes mesmos

empregados podem responder com opiniões ou até mesmo vivências tanto contrárias quanto alinhadas à posição apresentada e desta forma, a interação entre essas duas vertentes surge em uma mesma temática e informações novas ou talvez mesmo desconhecidas de uma das partes vira um novo conhecimento para este indivíduo. Cria-se assim uma grande rede de interações e trocas de informações entre usuários de lugares distintos que ajudam a conscientizar um empregado e deixa-lo ainda mais alinhados com o valor de gênero da empresa através de informações até então desconhecidas por ele.

⁵ A plataforma tem um limite de capacidade de comentários por publicação, suportando no máximo 100 comentários em cada. Além disso, para não sobrecarregar a performance da plataforma, as publicações e comentários destas publicações com mais de 6 meses são apagadas imediatamente sem ser feito nenhum registro completo destas informações.

Vale lembrar também que todo este processo de inteligência coletiva através da troca de informações nos comentários acrescentados pela leitura, estímulo da publicação e da matéria produzida com informações da temática pela empresa também levam em conta os conceitos de convergência de mídias e cultura participativa propostos por Jenkins em seus estudos de comportamento de usuários em redes sociais.

Apesar de seguirem o formato descrição resumida+foto+link para matéria aprofundada, o conteúdo essencial da matéria precisa estar disponível resumidamente para o usuário deste a publicação no mural de atividades, uma vez que ele pode escolher por clicar no link e ler a matéria completa, como pode decidir ler apenas a publicação resumida com a imagem no mural. O conceito de convergência de mídia se faz presente aqui através da importância da preocupação quanto a adaptação do conteúdo publicado para entregar a mensagem principal sobre o valor da igualdade de gênero da melhor forma que o USUÁRIO escolher consumir, seja ela resumida ou completa, quem decide é ele, por isso a empresa precisa entregar essa informação adaptada em todos os formatos possíveis de contato para absorção do usuário.

A cultura participativa por outro lado é explorada ao longo de todos os momentos das publicações na Intranet, uma vez que esta já começa instigando o usuário a interagir com aquele conteúdo através da inserção de frases diretas, questionadoras, objetivas e sempre no imperativo. Este estímulo instiga o usuário que consome aquela informação a querer dar sua opinião sobre o assunto e ter sua voz ouvida pela empresa e seus demais colegas de trabalho, o que abre caminho para que mais pessoas opinem a favor ou contra o que este usuário abordou e assim se inicia o círculo de troca de informações que culmina na criação de uma inteligência coletiva sobre a questão da igualdade de gênero.

Foi por conta das funcionalidades e inovação na forma de estimular valores internos e criar um relacionamento com seu funcionário através de uma plataforma online, que um ano após seu lançamento a Intranet da Vale S.A. foi eleita a melhor plataforma online da América Latina (EXCELLENCE AWARDS, 2017), ganhando de plataformas de nomes como Coca-Cola, GE, IBM e AirBnB, e reafirmando o reconhecimento da empresa pelas iniciativas de relacionamento, conscientização, conteúdo e alinhamento com o cliente interno promovidas pela Vale. Isto mostra novamente que não é preciso passar por momentos críticos para uma empresa voltar a olhar para seu funcionário como um pilar importante de vantagem competitiva, mas sim sobre observar tendências de comportamento para assim investir na valorização e integração do público interno com os objetivos da empresa.

Conforme citado anteriormente, apesar do atual baixo índice de mulheres na empresa, a Vale ainda é uma das empresas apoiadoras dos ODS que carregam no ODS5 a meta pelo alcance da igualdade de gênero, e é uma das signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, ambos promovidos pela ONU, o que significa que como empresa, ela deve promover e aplicar tais princípios em seu negócio (VALE, 2018). Além disso, a Vale é uma empresa com forte presença e investimento em redes, o que significa que ela acompanha em suas tendências e os interesses externos da população. Por conta desta atenção às tendências externas, a Vale também passou a se posicionar e tenta criar em redes uma reputação positiva de empresa que apoia a diversidade e a igualdade de gênero. Portanto, uma falta de alinhamento interno dos funcionários na empresa que venha a ser exposto externamente em algum momento, pode trazer danos e acabar de vez com a imagem que vem sendo construída a respeito do apoio da empresa à causa.

Entendendo também a importância competitiva e de reputação do alinhamento com a questão internamente, conforme citado anteriormente, atualmente, o RH vem focando esforços para a conscientização dos empregados através de campanhas e treinamentos internos entendendo que essa cultura machista e desigual existente na sociedade contribui para atrapalhar a presença de mulher no mercado de trabalho (VALE, 2018). A participação ativa da comunicação neste processo de conscientização dos empregados é nitidamente observada através da Intranet e suas ações provocadoras de estímulo a participação, discussão, criação de novos conhecimentos e conscientização da importância da igualdade de gênero para a sociedade e o meio corporativo. A análise dos comentários dos usuários que será feita a seguir baseada nas ações sobre o tema na Intranet mostram o estímulo, a tentativa de conscientização do tema desde a criação do conteúdo pela comunicação interna e a percepção alinhada ou não destes usuários sobre a questão.

Em 2017, impulsionado pelo movimento externo de reivindicações e denúncias da população, o tema da igualdade de gênero foi bastante explorado pela Intranet da Vale fim de que seus empregados estivessem cientes do posicionamento da empresa sobre o tema e se mantivessem alinhados a ela em prol da reputação positiva da mesma. Porém, após a observação de que ainda existiam funcionários na Intranet que não iam de acordo ou até não entendiam o posicionamento da empresa sobre a questão, foi preciso um esforço maior e recorrente para abordar e disseminar a questão internamente.

De acordo com o corte temporal definido na metodologia deste trabalho, o primeiro momento em que a questão foi explorada em 2017 na estratégia de endomarketing da empresa

foi na véspera do emblemático dia da mulher, em 08 de Maio. Como mostrado na figura 19, por conta do até então recente aumento do ativismo pela igualdade de gênero, a estratégia de endomarketing utilizada pela comunicação para disseminar o tema na intranet foi buscar o questionamento e debate entre os empregados através da exposição de frases populares limitantes do ser feminino e masculino, comumente reproduzidas pela sociedade, que colaboram na manutenção deste padrão cultural no Brasil.



Figura 19 - Publicação Dia Internacional da Mulher 2017
 Fonte: INTRANET VALE. **Monitoramento** - Post Equidade de Gênero [mensagem pessoal].
 Mensagem recebida por <Caroline.netto@vale.com> em: 8 abril 2017

A publicação, acompanhada de uma imagem polêmica dentro dos padrões da cultura machista atual, levava o empregado até uma matéria completa que apresentava a posição da empresa sobre o tema e explicava, dentre outros, a existência de uma desigualdade entre os gêneros e o fato de esta realidade ter sido um dos motivos da criação da data internacional, o conceito de equidade de gênero, reforçava a campanha interna de respeito da diversidade feita em 2016 pela empresa e a importância de se educar crianças sobre equidade de gênero para a formação de uma sociedade mais justa e igual no futuro.

Já na publicação a nível Brasil, é importante observar que segundo o princípio de interconexão, a discussão proposta é aberta para interação entre qualquer funcionário brasileiro da Vale em todos os cargos hierárquicos e cidades de atuação da empresa. Isto deve ser levado em consideração quanto a análise, pois já traz um ponto cultural de diferenciação educacional que deve ser pontuado sobre a questão. A pluralidade cultural da empresa deve ser levada em conta nos comentários uma vez que a publicação contém comentários tanto do funcionário do corporativo, quanto do funcionário da operação. Enquanto o corporativo representa cargos com maior nível de escolaridade, especialmente quando nos referimos a

grandes capitais como a sede da empresa no Rio de Janeiro, uma cidade onde apesar ainda manter o machismo cultural, tem um movimento social e político mais ativo em relação a questão, na operação a realidade é a oposta, sendo a maioria de nível de escolaridade mais baixo, com uma vivência em um ambiente cultural ainda mais machista, com ativismo social menor sobre a questão, principalmente quando consideramos operações em cidades remotas no interior e norte do país, como é o caso da maior operação da empresa no interior do Pará.

Levando em consideração esta pluralidade geocultural presente na empresa, assim como a troca de informações nesta comunidade virtual corporativa proporcionada pelo princípio da interconexão em mente, é possível observar nos 100 comentários desta publicação⁶ exemplificados na figura 20, que com a explicação na matéria aprofundada do conceito e da importância da equidade de gênero a todas as mulheres e sociedade em geral, existem 63 comentários de funcionários que entendem e apoiam a discussão e a importância da temática. Mas também, quase próximo a este número, se encontram 37 comentários de funcionários que não entendem o conceito de equidade de gênero, a sua importância, o que a discussão dela pode gerar de benefício para a sociedade, e o fato deste posicionamento ser um comportamento esperado da empresa quanto a seu funcionário.

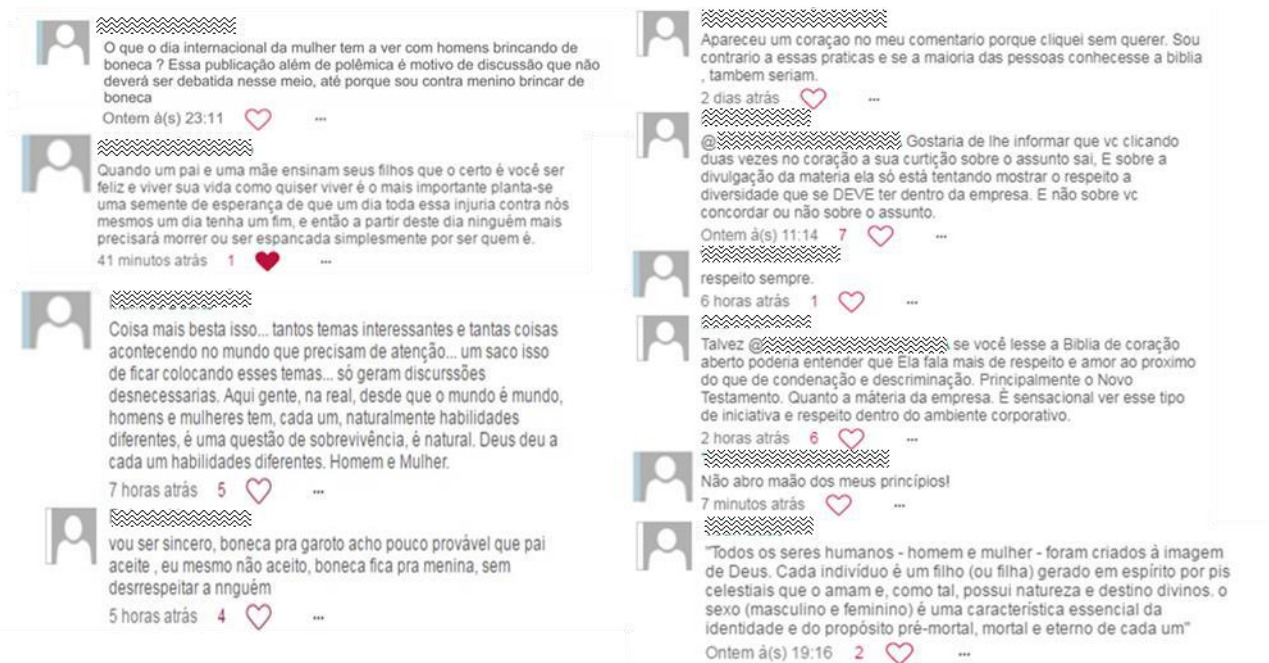


Figura 20 - Comentários da publicação Dia Internacional da Mulher 2017
 Fonte: INTRANET VALE. **Monitoramento - Post Equidade de Gênero** [mensagem pessoal].
 Mensagem recebida por <Caroline.netto@vale.com> em: 8 abril 2017

Um fator que pode influenciar esta falta de entendimento do funcionário está no próprio princípio da convergência de mídias e nos estímulos da cultura participativa. Uma vez

que todas as informações referentes ao conceito e importância da igualdade de gênero para as mulheres estava presente na matéria completa e não na publicação, o que pode ser considerado um erro da comunicação quanto a este princípio, pois esta não soube adaptar a questão central da matéria para a compreensão do tema já na descrição resumida da publicação, é possível afirmar que esta parcela dos funcionários que não compreende a equidade de gênero e suas consequências agiu de forma imperativa quanto aos estímulos da cultura participativa presente na pergunta da publicação e seus comentários, optando por não ler as informações presentes na matéria.

Esta afirmação leva em consideração o fato de que todos os questionamentos a respeito da hipótese de a equidade de gênero ser uma forma de transformar a orientação sexual e as características culturais de homens em mulheres e vice-versa, dúvidas sobre a relevância da igualdade de gênero ou sua ligação com a data do dia internacional da mulher, o próprio motivo de origem da data e a importância que este questão tem pela empresa eram todos dismitificados e explicados na matéria completa não lida ou ignorada pelos mesmos em detrimento de suas convicções e conceitualizações pré-definidas culturalmente.

Desta forma, é possível afirmar que empoderados pelo princípio da convergência de mídias e imersos na cultura participativa existente nas redes sociais, como a Intranet, quando estimulados pelas perguntas diretas na descrição da publicação do perfil *Vale no Brasil*, assim como pelos comentários subsequentes da opinião de outros usuários, este grupo de 37 funcionários que não entendem ou se alinham com o valor da igualdade de gênero proposta pela empresa, optaram por não ler ou ignorar a matéria completa e compartilharam sua opinião sobre o tema com o embasamento cultural ou religioso pré-concebido em sua vivência no ambiente social em que vivem, convictos de que sua conceitualização da questão é a correta em termos de definição nominal.

Dentro deste grupo de *porta-vozes negativos* que não entendem o conceito da equidade de gênero, suas consequências ou o posicionamento esperado pela empresa de seu empregado sobre o tema, é possível analisar que existem alguns subgrupos com motivações próximas, por isto iremos elenca-los dentro do grupo de *porta-vozes negativos* como os subgrupos de 1. *falta de leitura da matéria* 2. *Preconceito cultural* 3. *Religião*. O subgrupo de não compreensão do valor da empresa por *falta de leitura da matéria* possui questionamentos a respeito da falta de relevância ou aderência da igualdade de gênero com a data do dia

⁶ Limite máximo por comentário que a plataforma suporta

internacional da mulher e sua ligação com a empresa. Isto acontece porque uma vez que este grupo se empoderou do princípio de cultura participativa e decidiu não ler a matéria, ele não entende o conceito da equidade de gênero como uma ação que busca a igualdade entre homens e mulheres em todos os espaços e esferas da sociedade, logo, os mesmos também não compreendem a ligação desta ação com a data internacional, que novamente, por optarem em não ler a matéria completa com esta informação, não sabem que a origem da data vem exatamente da luta de movimentos feministas por mais direitos e igualdade entre os sexos e que esta luta tem sido apoiada por órgãos e esferas políticas internacionais para serem adotadas dentro das empresas.

Já no subgrupo do *preconceito cultural* os funcionários ligam em seus comentários a igualdade de gênero a uma forma de transformar a orientação sexual ou as características culturais pré-designadas como sendo de homens nas de mulheres e vice-versa. Este subgrupo não se utiliza de argumentos religiosos nos comentários, mas sim de pura cultura preconceituosa quanto a diversidade disseminada na sociedade e comunidade em que vivem, sendo esta propagada ao longo dos anos cultural, científica e religiosamente como já explicado no embasamento teórico deste trabalho. O *preconceito cultural* não entende que a definição e o objetivo da equidade de gênero é respeitar e igualar a nível cultural, político, social e econômico ambos os sexos a ponto de que todos estes tenham as mesmas oportunidades e respeito nos espaços sociais, mas sim uma visão deturbada de que seu objetivo é transformar indivíduos heterossexuais em homossexuais ou acabar com uma diferenciação opressora sobre características e atitudes definidas “femininas” ou “masculinas” que ainda que o indivíduo seja heterossexual, se tornam um motivo de vergonha e diminuição caso sejam reproduzidas pelo sexo oposto a seu sexo de nascimento.

Por último, o grupo da *religião*, que também tem em sua motivação, assim como o subgrupo do *preconceito cultural*, a ideia de que o conceito de equidade de gênero estimula a mudança da orientação sexual dos indivíduos desde crianças, aqui a “religião” aparece como motivação principal para a ligação deste conceito deturbado a equidade de gênero pelo grupo. A concepção religiosa deste subgrupo está ligada a imagem da criação do homem e da mulher por Deus para que esta gere filhos junto a seu parceiro e todas as consequentes percepções da mulher criadas a partir deste olhar conforme já citado anteriormente na elaboração teórica deste trabalho.

Como um casal homossexual não pode gerar filhos, na visão destes empregados, esta união seria algo considerado errado por seu Deus. Uma vez que este grupo entende que a

equidade de gênero estimula a troca da orientação sexual dos indivíduos, fazendo com que estes se relacionem com pessoas do mesmo sexo e não o conceito real de igualdade social entre os gêneros, impulsionado pela cultura participativa e a escolha de não ler a matéria com todo o conceito correto, estes empregados com argumentos religiosos não entendem o conceito de equidade de gênero, mas sim seu suposto significado literal e por isto rejeitam qualquer sugestão de igualdade entre homens e mulheres que não seja feita explicitamente através de um recorte de benefício em capacidade e salário no mercado de trabalho, como veremos mais a frente.

Toda esta análise dos comentários desta postagem de 2017 explica as perguntas deste grupo categorizado como *porta-vozes negativos* da empresa sobre a questão de gênero pelo conceito de Bardin e reforça a falta de alinhamento sobre a questão por parte deste grupo de 37 funcionários que interagem nas Intranet da Vale Brasil e que se mostram uma ameaça para a reputação da empresa quanto a questão externamente. Logo, era preciso encontrar uma nova forma de abordar esta questão com este grupo, de forma que levasse em conta sua rejeição e falta de interesse pelo entendimento do conceito de equidade de gênero, assim como sua bagagem cultural ou religiosa que interfira no interesse aberto, verdadeiro e sem preconceitos pelo debate da questão.

Por outro lado, apesar da resistência dos *porta-vozes negativos* sobre a questão de gênero, é importante lembrar que durante a discussão do tema nos comentários, permeava-se também até em maioria os comentários da categorização estipulada por Bardin e nomeados neste trabalho de *porta-vozes positivos*. Este grupo de *porta-vozes positivos* em meio a uma construção de inteligência coletiva pela troca de opinião e informações, demonstravam suas opiniões e buscavam discutir o tema com empregados de opiniões contrárias para tentar desconstruir percepções erradas sobre o conceito, apresentar sua definição correta, e assim colaborar para a existência de mais um apoiador da causa corretamente alinhado com a definição, seus benefícios para uma sociedade justa e o comportamento esperado pela empresa daqueles funcionários com seus demais colegas de trabalho e sociedade em geral. Alguns dos funcionários inclusive entendiam que esta promoção do tema era mais do que um simples apoio da empresa à causa, mas também um posicionamento mercadológico que a mesma esperava que seus empregados estivessem alinhados e pregassem dentro da mesma, buscando a partir desta percepção passar tal conhecimento a outros funcionários na discussão sobre o assunto tecida nos comentários.

Em uma nova publicação sobre o tema, também em 2017, mas desta vez a nível de interconexão global, ou seja, estimulando a cultura participativa e a criação de inteligência coletiva a partir do debate do tema com abertura de voz dos funcionários do Brasil e dos demais países no qual a empresa atua, é possível observar que a estratégia de endomarketing para abordar o valor se baseou em alguns dos questionamentos da publicação apresentada anteriormente. Isto mostra que a partir da percepção da comunicação quanto a ameaça da reputação externa da empresa sobre o tema pelo grupo dos *porta-vozes negativos*, a área determinou uma nova forma de disseminar o tema e sua conscientização entre os empregados baseada nos aprendizados vindos das motivações de rejeição sobre a questão questionada na publicação anteriormente apresentada.

Por isto, na publicação do dia 24 de Agosto de 2017 como mostra a figura 21, a estratégia de endomarketing utilizada para abordar o tema da igualdade de gênero pela comunicação em sua matéria aprofundada foi novamente explicar o conceito correto da ação, mostrar a importância do seu debate nas empresas, reforçar o posicionamento da Vale como uma empresa que apoia e espera o mesmo comportamento de seus funcionários sobre a causa, além de mostrar a importância da temática através do apoio de órgãos internacionais reconhecidos do qual a própria empresa é signatária, como a ONU Mulheres.

Também é possível perceber uma diferença sutil, mas eficaz na descrição da publicação do mural de atividades, que desta vez traça um recorte da equidade de gênero voltada para o mercado de trabalho e na forma como a igualdade neste ambiente pode colaborar para a igualdade entre homens e mulheres na sociedade, o que tem mais aderência a realidade do seu público interno e aumenta seu interesse de leitura pelo entendimento da questão como um verdadeiro benefício econômico, de reconhecimento da capacidade e de respeito entre ambos os sexos no ambiente de trabalho.

Vale global
 Por que as empresas precisam debater equidade de gênero? Essa foi a pergunta-chave de um encontro da Vale com a participação de organizações internacionais como o Consulado do Canadá e a ONU Mulheres. O que você acha que ainda é preciso para conquistarmos um mundo com mais igualdade entre homens e mulheres? ([link](#))

Você, e 34 outras pessoas curtiram isso.
 Ontem à(s) 09:45

Praticar o respeito!
 Ontem à(s) 10:20 6

Respeito, empatia como instrumento de transformação e igualdade como protagonista.
 Ontem à(s) 12:37 3

Cada um cuidando de si, pois quando cuidamos de nós mesmo, tornamos sem intenção alguma cuidadoso com o próximo. É uma prática muito simples.
 Ontem à(s) 12:41 2

Adoro ver a Vale discutir assuntos assim de maneira tão madura! O conceito de "justiça" inerente à ideia de "equidade" é o que deve prevalecer. Creio que a discussão se concentre mais no que tangere a homens e mulheres terem seu valor definido não a partir do sexo, mas de suas reais capacidades/ potencialidades.
 Ontem à(s) 12:45 12

Acho ótimo a postura da Vale de se abrir a discussão desses assuntos! Parabéns!!! próximo passo é transformar em ações e atuar principalmente junto ao chão de fábrica, onde infelizmente ainda enfrentamos muita discriminação.
 Ontem à(s) 14:34 5

A busca pela igualdade na diferença.
 8 horas atrás 1

Esse é sim um tema que ainda tem muito a evoluir nas organizações, e o primeiro passo são ações como essas, debater, discutir e achar caminhos. Excelente oportunidade
 3 horas atrás 1

Figura 21 - Publicação da importância da equidade de gênero nas empresas
Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Mural de Atividades**. 2017. Disponível em:
<urlshortener.at/jKTZ7>. Acesso em: 25 set. 2017

Percebe-se que já com esta sutil mudança na abordagem sobre o tema da equidade de gênero a equipe de comunicação acertou no princípio da convergência de mídias adaptando e entregando corretamente o ponto central da questão de gênero desde a publicação e não apenas na matéria completa. Apesar do baixo número de curtidas e apenas 7 comentários, é possível notar que os empregados que responderam aos estímulos da cultura participativa exposto na publicação e comentaram sua opinião na rede, se embasaram na leitura da matéria completa que abordava todos os pontos já citados e a partir disso criaram uma inteligência coletiva nos comentários que refletisse e disseminasse as informações presentes nela.

Nesta publicação, dos 7 comentários de usuários distintos realizados, todos se enquadravam no grupo de *porta-vozes positivos* da reputação da empresa sobre a questão externamente. Novamente, ao focar em um viés de benefício econômico e cultural da igualdade entre mulheres e homens, que o público sabe que existe uma diferença social, inclusive dentro da própria vale como denuncia o comentário de uma das empregadas, a empresa consegue aumentar o número de *porta-vozes positivos* da reputação da marca sobre o tema externamente. O maior problema de recepção destes empregados é quando sem um recorte bem definido pela comunicação, por não saber o conceito correto da questão e sim um suposto significado literal do termo como mostrado na análise da publicação anterior, os empregados tiram suas próprias conclusões baseados em pré-conceitos culturais sem fundamento que foram propagados no ambiente em que vivem ou na religião da qual fazem parte. Esta publicação já reflete uma diferença de resposta e conscientização destes empregados *porta-vozes positivos* quanto a questão de gênero em si, seu conceito e seus pilares ligados a benefícios do mercado de trabalho. Ou seja, sobre o viés da questão de gênero referente ao ambiente da empresa, é possível afirmar que estes se encontram alinhados, mas sobre sua aplicação fora desta conexão implícita exclusiva a este espaço de trabalho, não é possível afirmar apenas com estes comentários.

Em 2018 uma outra publicação da Intranet que abordava o tema da luta pela igualdade de gênero e usava o princípio da interconexão para informar e promover o debate entre os funcionários das cidades de atuação do perfil *Vale no Brasil* surgiu logo após o movimento de denúncia dos assédios sexuais sofridos por atrizes de hollywood em seus espaços de trabalho. O movimento externo da população e principalmente, de grandes celebridades, culminou na

criação do movimento *#TimesUp*, que estimula a coragem de mulheres em denunciarem tais atitudes desiguais e abusivas no mercado de trabalho em busca de uma união para se ajudarem a mudar tal situação de desigualdade no mercado (TIME'S UP NOW, 2018).

Embasada pela movimentação externa sobre o tema, no dia 9 de Janeiro a equipe de comunicação da Vale traçou uma estratégia de endomarketing que disseminasse o valor da igualdade de gênero no mercado de trabalho e reforçasse a posição da empresa sobre o assunto através de uma publicação enfática que mostrava com dados, exemplos de casos reais de celebridades conhecidas pela população, um incentivo a utilização do canal de denúncias da empresa por mulheres que passassem por tal situação dentro da Vale, e principalmente, que as consequências para o não cumprimento deste valor de respeito e igualdade de gênero pelos empregados homens da empresa são severas e reais.

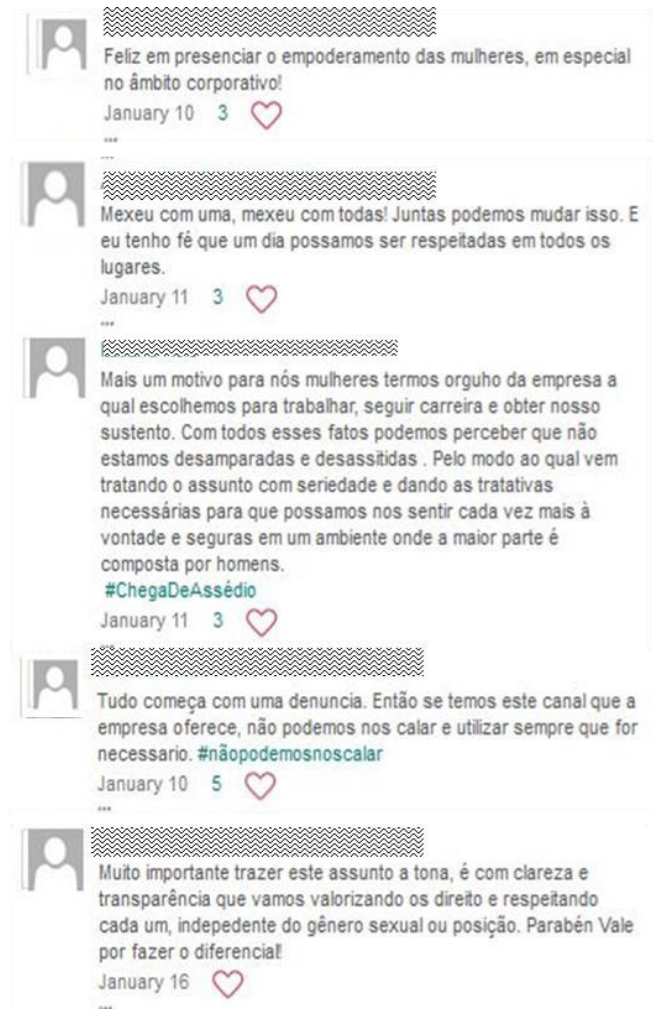


Figura 22 - Publicação sobre assédio sexual no ambiente de trabalho
Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Mural de Atividades**. 2017. Disponível em: <urlshortener.at/jKTZ7>. Acesso em: 9 fev. 2018

Novamente, é possível perceber o recorte desta vez ainda mais claro da temática da igualdade de gênero centrada no benefício para mulheres no ambiente de trabalho ligado ao respeito, situação econômica, suas capacidades e potencialidades. Com um número relativamente alto de curtidas na publicação e baixo de comentários 25, é possível perceber que novamente, os empregados que responderam aos estímulos da cultura participativa exposto na publicação e comentaram sua opinião na rede, não só se embasaram na leitura da matéria completa que citava casos externos e reais das atrizes no mercado de trabalho, como também de um conhecimento prévio sobre a questão do assédio, reivindicações de movimentos feministas atuais ao redor do mundo e até a questão de gênero, refletindo o então interesse e apoio dos empregados ao respeito igualdade de gênero quando recortada no mercado de trabalho.

Este conhecimento e interesse prévio dos empregados quando a reivindicações do movimento feminista atual podem ser observados através de comentários que usam termos como “empoderamento feminino” ou das mulheres que como mostrado anteriormente no embasamento teórico, é um termo recentemente muito utilizado quando ligado a movimentos sociais como o feminista, a frase “mexeu com uma, mexeu com todas”, que também é muito usada em manifestações feministas, encabeçando uma denúncia ou não como foi o caso do movimento de denúncias de assédio de atrizes nacionais também no ambiente de trabalho de uma grande emissora de TV brasileira. Nota-se também através da construção de inteligência coletiva pelos comentários, que cria-se através dela não só uma informação implícita de proteção da empresa às suas empregadas e mulheres no geral, como também cria a inteligência coletiva de que juntas, as mulheres são mais fortes para enfrentar e mudar esta realidade, encorajando umas as outras a tomarem consciência desta união para promover a igualdade de gênero que por não entenderem bem seu significado, já foi inclusive constatada por diversas delas nos comentários de publicações anteriores.

Todas estas constatações implícitas que percorrem a criação de inteligência coletiva entre os funcionários ao longo da troca de informação nos comentários são refletidas na presença exclusiva de *porta-vozes positivos* da reputação da marca sobre o tema externamente. Isto porque, dos 21 comentários de empregados únicos que interagiram na publicação, todos, por mais que não se utilizem do termo igualdade de gênero especificamente, entendiam e se sustentavam em um de seus pilares para se posicionar a favor do respeito e direitos iguais a homens e mulheres no ambiente de trabalho. Ou seja, quanto ao recorte de abuso sexual e igualdade de gênero no ambiente de trabalho é possível afirmar que

estes usuários são do grupo de *porta-vozes positivos* pois se mostram alinhados com o posicionamento e pilares da causa.

Esta insistência na adaptação e entrega das principais informações da matéria aprofundada já na descrição da publicação no mural de atividades, assim como no recorte sutil que liga a igualdade de gênero a benefícios no mercado de trabalho mostra que a equipe de comunicação vem acertando no tom e na adaptabilidade da convergência de mídia na abordagem do tema, além de acertar também na criação de estímulo da cultura participativa para diminuir a rejeição e o número de *porta-vozes negativos* sobre a temática externamente através da entrega de um conteúdo conscientizador a seus empregados sobre o respeito dos mesmos a questão e sua importância no posicionamento da empresa. Isto também reflete um aprendizado interno por parte da equipe de comunicação na reflexão da diferença que a consideração do princípio de convergência de mídias e o fato de o usuário atual imerso na cultura participativa ter o poder de escolher quando e o que opta por consumir de informação para criar uma inteligência coletiva traz em termos de adesão e engajamento do público interno ao conteúdo.

Ainda em 2018, 1 ano após a emblemática publicação do dia das mulheres de 2017, em que era possível encontrar diversos comentários de *porta-vozes negativos* por motivações implícitas similares, a área de comunicação volta a tocar no tema da igualdade de gênero dentro da empresa desta vez de forma neutra e implícita, talvez temendo a mesma exposição de *porta-vozes negativos* ou pelo aprendizado de como abordar a questão para que a sua propagação e conscientização seja mais efetiva, fazendo sempre uma ligação entre a temática e o recorte de espaço do mercado de trabalho.

Não mais tocando na questão da igualdade de forma explícita e polêmica como vinha sendo feito anteriormente, a empresa traz a temática em forma de homenagem na data já popular entre os funcionários onde estes já esperam que seja feita “apenas” uma homenagem, porém, sem citar verbalmente o termo “igualdade de gênero” em nenhum momento. Se utilizando da história de uma empregada que ocupa um cargo normalmente masculino, a matéria incentiva verbalmente outras mulheres a quebrarem barreiras entre os limites impostos pela sociedade quanto a homens e mulheres. Já não verbalmente, a matéria implica que a empresa promove tal quebra com um caso real, (ainda que como apresentado, os dados de presença de mulheres na empresa digam o contrário) e novamente, reforça o posicionamento da Vale em apoio a temática de gênero.



Figura 23 - Publicação dia Internacional da mulher 2018

Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Mural de Atividades**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/JPRVX>. Acesso em: 8 mai. 2018

Os comentários da publicação interconectados a nível Brasil, ou seja, abertos a todos os funcionários das cidades de atuação da empresa, independente de seu cargo ou cultura local, estimulados por uma cultura participativa neutra desde a publicação, refletem esta tendência durante a pouca troca de informações relevantes para construção de uma inteligência coletiva nos comentários. O alto número de curtidas (321) e comentários (92) na publicação se comparado às anteriores, refletem uma suposta presença expressiva de *portavozes positivos* sobre o tema, uma vez que nenhum dos comentários são negativos quanto a questão da história que desafia um posição pré determinada de gêneros na empresa. Porém, pela origem neutra da publicação em si não estimular a criação de uma inteligência coletiva clara ao empregado sobre o assunto, os próprios comentários, que refletem em sua grande maioria um consumo apenas do conteúdo resumido, podem significar que a percepção do usuário é tanto uma favorabilidade à questão implícita de promoção da igualdade de gênero nos espaços de trabalho, quanto um simples sentimento de empatia pelo reconhecimento da história de um outro empregado.

Como dito anteriormente, pela data ser considerada pelos que não entendem ou conhecem sua origem como uma simples “homenagem” às mulheres e não uma real lembrança de suas lutas por direitos iguais ao longo da história, já existe um consciente geral que espera que seja feita uma homenagem às mulheres. Ou seja, com uma falta clara de adaptação do conteúdo com a informação principal de igualdade de gênero segundo a

convergência de mídia pela comunicação, assim como um estímulo neutro quanto a cultura participativa e criação de inteligência coletiva nos comentários, deixando apenas uma imagem de uma mulher funcionária da empresa no dia internacional da mulher onde já se espera um agradecimento a elas, é preciso considerar também a possibilidade de que esta publicação tenha virado uma simples “paisagem” ao funcionário.

A falta de comentários sobre a forma implícita que apenas a matéria completa aborda a igualdade de gênero não verbalmente mostra que novamente, a comunicação errou na convergência de mídias e em sua própria estratégia de endomarketing sobre o tema, uma vez que, como poucos funcionários comentaram sobre a questão do que representa a presença de uma mulher nesta posição majoritariamente masculina presente exclusivamente na matéria, subentende-se que, grande parte dos funcionários optaram por não lê-la. Como o conteúdo principal sobre a questão de gênero foi entregue de forma pouco estimulada na publicação e implícita na própria matéria completa, os funcionários, impulsionados pela cultura participativa e imersos no poder de escolha do consumo de conteúdo, apenas parabenizaram a funcionária por seu trabalho na data das mulheres e pouco ligaram ou entenderam o conteúdo não verbal sobre igualdade de gênero exposto na matéria.

O fato de não coincidentemente, a publicação com mais envolvimento e apoio do público interno, por mais que neutro, ser uma publicação que não tem um foco explícito sobre a igualdade de gênero, deve ser avaliado mais a fundo sobre as reais motivações por trás da troca de informações que formam uma inteligência coletiva neutra e rasa criada nos comentários dos funcionários nesta publicação, pois isto pode dar indícios mais profundos de como a questão está sendo entendida ou não pelos empregados.

Por último, ainda em 2018, após a publicação do dia da mulher com uma resposta considerada positiva dos empregados que interagem na Intranet em comparação ao do ano passado, a comunicação voltou a propagar sua estratégia de endomarketing sobre igualdade de gênero ao se apropriar de uma data da ONU para promover o interesse e aumento da presença de mulheres na área de tecnologia desde crianças, o dia mundial das meninas na Tecnologia da informação e comunicação em 27 de Abril, à realidade sobre a questão de gênero na área de tecnologia da Vale. Para isto, a empresa se utilizou do princípio de convergência e adaptou o vídeo feito para o público externo “Mulheres na Tecnologia” (VALE, 2018) para entregar a mensagem a seu público interno também. Como já citado no contexto teórico deste trabalho, o vídeo em questão que foi veiculado em redes sociais promovia a igualdade de gênero e mostrava os desafios de ser mulher na área pelo olhar de duas funcionárias da própria Vale

teve grande repercussão positiva sobre a reputação da empresa quanto a seu posicionamento externo em relação a igualdade de gênero e claro, atingiu seu objetivo mercadológico que reforça a importância da estratégia de endomarketing aplicada a seus empregados.

A publicação, que era acompanhada de uma matéria aprofundada com informações sobre a origem da data e o que ela promovia tanto no mercado de tecnologia quanto nas empresas que obtivessem esta área dentro delas, a desigualdade existente quanto a presença de homens e mulheres na área, a posição da empresa sobre o tema, afirmando que a mesma tem 26% de funcionárias mulheres no seu quadro de tecnologia (número ainda baixo se comparado a outras empresas e que tenta vender uma ideia ao funcionário que vai contra a realidade aplicada pela empresa de apenas 12% de mulheres globalmente), e novamente, reforçava a importância da igualdade de gênero através da ligação do apoio de órgãos internacionais reconhecidos com a causa, como a ONU Mulheres onde a empresa é signatária de suas WEP's e de demais ações em prol da igualdade de gênero que a empresa pratica interna e externamente.

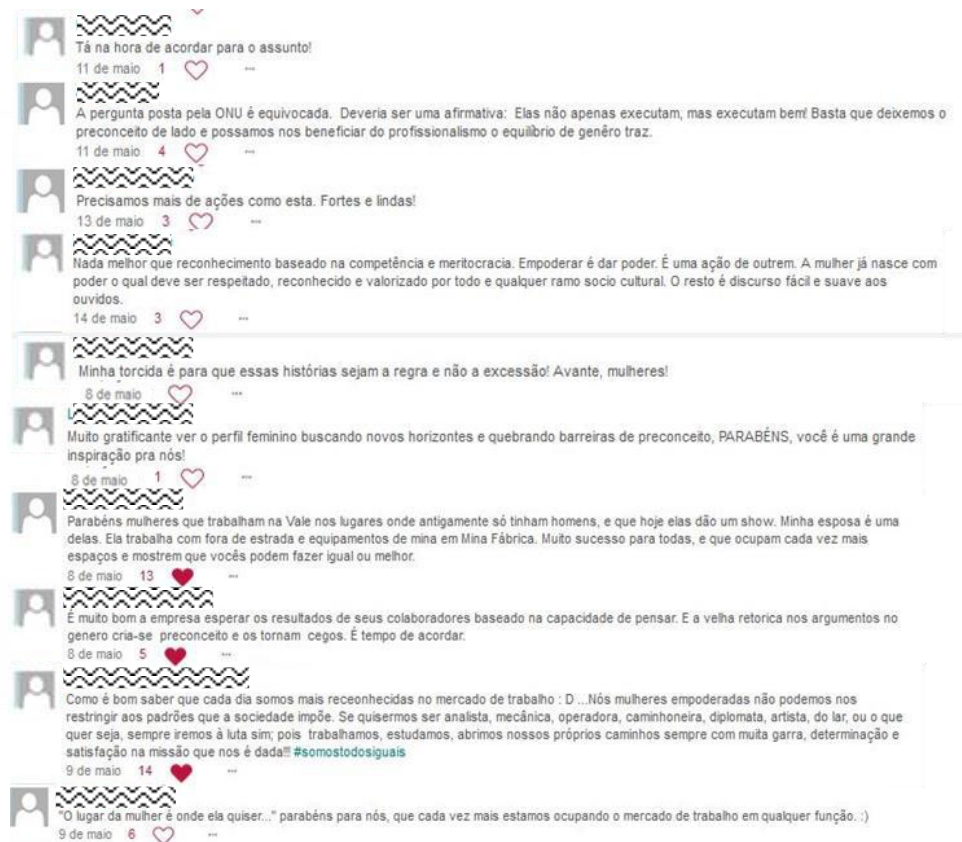


Figura 24 - Publicação Mulheres na Tecnologia

Fonte: INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Mural de Atividades**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/JPRVX>. Acesso em: 8 jun. 2018

Nos 24 comentários desta publicação, onde o vídeo em questão trata exatamente sobre a discussão em torno da falta de igualdade de gênero na área, é possível perceber o amadurecimento do público interno quanto a questão após as diversas tentativas da empresa em promover um alinhamento maior e mais estruturado sobre o tema com seus empregados assim como era esperado e apoiado pela Vale interna e externamente. Muitos funcionários, apesar de darem os parabéns às empregadas do vídeo, já passam a usar durante a construção de inteligência coletiva nos comentários, termos como “equidade” ou “igualdade” de gênero, o que antes eram completamente rejeitados por grande parte dos funcionários.

Na publicação, estimulados pela cultura participativa presente nos textos, estes empregados não só usam estes termos em forma de demonstrar conhecimento sobre a questão e contribuir para que este conhecimento seja incorporado por mais pessoas nos comentários, como também já os utilizam acompanhados de um apoio embasado nos conceitos e pilares corretos sobre a questão, mostrando que o entendimento dos funcionários que interagem na Intranet sobre esta pauta vem se tornando realmente alinhada aos objetivos estratégicos da empresa a ponto de se tornarem *porta-vozes positivos* da reputação da marca sobre o tema externamente.

Novamente ligando a questão de igualdade de gênero, desta vez explicitamente, aos benefícios para a mulher e sociedade de suas capacidades, reconhecimento e poder econômico, a empresa consegue através de uma nova abordagem que respeita a vontade de consumo pessoal do empregado imerso no conceito de convergência de mídia desde a descrição da publicação, atrair, disseminar e aumentar o interesse sobre o conceito de igualdade de gênero de mais empregados da empresa. Isto se reflete no alto número de curtidas na publicação e também pelo fato de que, dos 25 comentários de empregados individuais, todos eles se encaixam na categoria de *porta-vozes positivos* da reputação da empresa sobre a temática externamente.

Também é possível perceber que estes empregados, apesar de não terem tido um estímulo verbal claro sobre o principal assunto já na publicação e não na matéria, mais um erro quanto ao princípio da convergência de mídias pela comunicação, empoderados a consumir ou não o conteúdo da matéria completa, optaram por consumi-lo. Isto se reflete na presença de comentários não apenas parabenizando as mulheres, como também se utilizando de temáticas e fundamentos sobre igualdade de gênero presentes exclusivamente na matéria completa, para criar e compartilhar novos conhecimentos sobre o tema através do princípio da inteligência coletiva presente nos comentários.

Estes empregados, estimulados pela cultura participativa, e interconectados com funcionários de olhares, opiniões, características culturais e realidade diferentes de diversos cantos do Brasil, ainda assim, mantem-se alinhados com o valor de igualdade de gênero disseminado e apoiado pela empresa, a ponto de os mesmos empregados o disseminarem, reconhecerem e debaterem a importância do tema a fim de que este conhecimento seja absorvido por novos funcionários em uma rede de criação de inteligência coletiva sobre igualdade de gênero.

Toda esta análise reforça então que a Vale, apesar de seu baixo número de mulheres no quadro de empregados, apenas 12%, busca contribuir para a promoção da igualdade de gênero dentro da empresa principalmente através de publicações recorrentes sobre o tema como uma forma inclusive de estimular a aplicação da conscientização sobre esta questão na hora destes homens que são maioria optarem por contratar uma mulher para a vaga. Em uma análise geral, embasada no contexto teórico apresentado anteriormente, pode-se dizer que dos empregados que interagem na Intranet da Vale Brasil, em sua maioria, estes andam bem alinhados com os valores da marca sobre o tema atualmente, mesmo que tenha sido preciso passar por uma bombástica rejeição e exposição do público de *porta-vozes-negativos* para se chegar a este ponto, e podem agora contribuir exclusivamente dentro do recorte de igualdade de gênero no mercado de trabalho, para o objetivo mercadológico da Vale em manter e aumentar sua reputação positiva de marca que apoia a igualdade de gênero dentro de sua empresa. Ainda assim, é importante deixar claro que o público do universo desta análise não representa o público interno inteiro da Vale, uma vez que foram considerados apenas os empregados que interagiram às publicações, por isso, para aprofundar melhor o resultado desta pesquisa, o indicado seria replicar o teor qualitativo desta análise a uma esfera maior ou até completa da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU NEM TANTO)

Com base na discussão apresentada ao longo deste trabalho, nota-se a relevante influência dos avanços tecnológicos na mudança de comportamento dos usuários de redes e da sociedade em si. Graças a este cenário de democratização da tecnologia, os usuários se tornaram seres ativos e críticos, o que trouxe reflexos decisivos na forma de órgãos públicos e o próprio mercado privado se posicionarem à sociedade de forma a se tornarem relevantes a seus interesses. Dentro deste contexto, a pressão de movimentos sociais a respeito da igualdade de gênero, que já vinha ganhado visibilidade através de lutas históricas do movimento feminista, não só receberam o reconhecimento de sua importância e apoio de órgãos internacionais como a ONU, como também encontraram nas redes sociais um meio de disseminar seus ideias, fazer suas denúncias e cobrar sua implementação a todos os níveis da sociedade, principalmente no mercado de trabalho.

Cobradas por todos os lados, desde a ONU até a sociedade, as empresas brasileiras passaram a perceber que ser um aliado da implementação desta causa em seus negócios, mais do que colaborar para o atingimento das metas definidas pela ONU a empresas e órgãos políticos, traz também um valor competitivo atrelado a reputação positivada da empresa pela sociedade. Por isto, percebendo a vantagem competitiva adquirida com seu apoio, empresas como a Vale, que é signatária dos WEP's da ONU Mulheres mesmo com um quadro estrutural de apenas 12% de mulheres em sua empresa global, passam a se posicionar externamente como uma apoiadora da causa por conta de motivações mercadológicas. Inicia-se assim um investimento em estratégias de endomarketing baseadas na promoção e alinhamento interno deste valor através de sua Intranet com o objetivo de, a partir de campanhas internas sobre o tema, tornar seus empregados em representantes positivos da marca externamente e não uma ameaça à imagem estratégica já frágil que a empresa vem construindo como empresa apoiadora da igualdade de gênero.

Assim, com base neste contexto e fundamentada por seu referencial teórico, este trabalho buscou mostrar que com a mudança da Web 1.0 para 2.0, a internet deixou de ser um ambiente hierárquico, vertical e centralizado em que as empresas eram as únicas a terem voz para disseminar informações a um público passivo, e se transformou em um espaço aberto, horizontal e dinâmico, onde o usuário é o foco, e este tem tanto espaço quanto poder de voz relevantes para questionar, criticar ou elogiar informações, enquanto as empresas, que antes

detinham todo poder de disseminação na rede, viraram apenas mais um dos vários interlocutores do espaço.

O crescimento de uso deste novo espaço pelos usuários pôde ser explicado também através dos conceitos de Lévy sobre interconexão, comunidades virtuais e produção de inteligência coletiva, que proporcionaram, por exemplo, a criação do fenômeno das plataformas sociais como é o caso da Intranet da Vale Brasil. Nestas plataformas sociais, os usuários, imersos nas características de comportamento da convergência de mídias, cultura participativa e novamente, inteligência coletiva, ambos conceituados por Jenkins, são empoderados e ganham espaço para compartilharem suas opiniões, cobrarem suas causas ideológicas e denunciarem marcas que vão contra seu posicionamento a favor da igualdade entre sexos em todas as esferas da sociedade.

Em meio a uma realidade globalizada e descentralizada, atualmente, todos os funcionários são interpretados como um representante da Vale pela população, por isto, qualquer falta de alinhamento de um funcionário com o posicionamento da empresa cometida externamente pode e será cobrada em redes em nome da empresa, podendo chegar a arruinar a reputação da mesma como mostrada no caso de posterior superação da Skol. Assim, o conceito de endomarketing de Bekin também se faz indispensável neste sentido, já que a criação e aplicação de sua estratégia não só gera a disseminação e alinhamento dos valores de igualdade de gênero pela empresa e funcionários, como espera que através dela seja criada uma forte percepção positiva da marca externamente, transformando a estratégia em um valor mercadológico positivo de reputação para empresa.

Tendo isto em mente, restava então saber se a estratégia de endomarketing da Vale na Intranet estava surtindo o efeito esperado a ponto de promover este alinhamento interno sobre a temática de gênero, criar porta-vozes positivos da marca e contribuir para a reputação positiva da empresa externamente. Desta forma, se utilizando deste questionamento inicial, a pesquisa deste trabalho analisou através da metodologia de análise de conteúdo com abordagem qualitativa os comentários dos usuários da Intranet da Vale que interagiram com as publicações sobre igualdade de gênero entre o período de 05 de Fevereiro de 2017 a 1 de Junho de 2018.

O resultado da pesquisa iniciada nas publicações de Fevereiro de 2017 mostrou uma nítida rejeição inicial que evoluiu para o real entendimento do tema pelos empregados que interagem na plataforma, passando de uma ameaça de *porta-vozes negativos* embasados em uma conceitualização errônea de caráter religioso, cultural ou simplesmente de falta de

interesse sobre o tema, a uma maioria unânime de *porta-vozes positivos* que não só se interessam pelo tema e entende seu conceito, benefícios e importância para a sociedade no ambiente de trabalho, como também se utilizam destes argumentos e interesse para embasar suas discussões sobre o tema e compartilhar um novo conhecimento com empregados que possam não compreendê-lo.

Percebendo o tamanho da ameaça inicial que este grupo de *porta-vozes negativos* representava para a reputação externa da empresa sobre o tema já crítico a mesma, já que a mesma pode ser quebrada com a simples apuração do número público de 12,2% de mulheres entre seus funcionários, a equipe de comunicação tirou alguns aprendizados da primeira aplicação de sua estratégia em publicações analisadas sobre o tema. Na primeira aplicação a rejeição dos empregados foi clara, assim como a percepção da falta de compreensão dos empregados sobre o tema quando abordado isoladamente, da presença de erro de adaptabilidade do conceito de convergência pela própria comunicação e da falta de interesse de consumo do conteúdo aprofundado pelos empregados, que em sua maioria leem apenas a descrição resumida e a imagem da publicação.

Assim, da rejeição dos empregados por conta da falta de compreensão do conceito correto da temática de gênero, a comunicação tirou de aprendizado insumos para mudar sua estratégia de endomarketing na abordagem do tema na Intranet e conscientizar seus empregados através das mesmas dúvidas apresentadas em sua 1ª tentativa de abordagem. Desta forma, passou a utilizar-se não exclusivamente do conceito geral da igualdade de gênero as publicações, mas sim da ligação de seus pilares a um benefício socioeconômico ou de reconhecimento para as mulheres no mercado de trabalho, percebendo assim que a resposta positiva dos funcionários sobre o tema era muito maior, chegando até ao ponto de os empregados se empoderarem do conceito, o defenderem e discursarem sobre sem nenhum estímulo explícito da temática na publicação.

Desta forma, conforme descrito no embasamento teórico deste trabalho, é possível afirmar que as campanhas de conscientização interna sobre igualdade de gênero embasadas na estratégia de endomarketing pré-definida, uma vez que passaram a apostar na conscientização sobre o tema sem se restringir a sua nomenclatura, mas a tudo que o cerca ligado ao mercado de trabalho, surtiu efeito no objetivo de alinhamento interno dos empregados ao tema. Isto se reflete na presença esmagadora de comentários de empregados que interagem na Intranet da Vale Brasil como sendo do grupo de *porta-vozes positivos* da marca sobre o tema externamente, o que consequentemente contribui diretamente na percepção mercadológica da

empresa pela sociedade como uma aliada da causa em sintonia com o interesse da população e órgãos internacionais.

Assim, é possível afirmar que estes empregados se tornaram *porta-vozes positivos* da questão não por conta de seu conceito em si, mas sim da ligação de seus pilares ligados a benefícios do mercado de trabalho. Isto significa que sobre o viés da questão de gênero referente ao ambiente da empresa, estes se encontram alinhados, porém, sobre sua aplicação fora desta conexão implícita com este espaço, não é possível afirmar baseado nestes comentários.

Por isto, é imprescindível que esta análise evolua para uma pesquisa mais aprofundada que englobe não apenas mais empregados da empresa, como também promova debates a fundo suas reais motivações sobre o tema. Como é possível notar na análise realizada, ainda que a evolução da conscientização por parte dos empregados tenha melhorado, em alguns casos, por conta de uma adaptação neutra de abordagem da temática que contribuiu para geração de novos comentários neutros, fica difícil mensurar as reais motivações do empregado por trás de seu comentário. Uma vez que o empregado pode ter uma compreensão diferente sobre o tema dependendo da forma como este for apresentado, no caso de uma abordagem neutra com respostas neutras, se faz difícil compreender se a resposta neutra é referente a total compreensão do empregado quanto a temática, ou apenas uma resposta automática e sem compreensão de sua ligação com a temática.

7 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cássia. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. **O Globo**, 6 de março de 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- AMARAL, Inês. Participação em rede: do utilizador ao “consumidor 2.0” e ao “prosumer.” **Revista Comunicação e Sociedade**, v. 22, p. 131–147, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/91/1/1278-4437-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- ANGLO AMERICAN BRASIL. **Desempenho**. 2016. Disponível em: <http://brasil.angloamerican.com/sustentabilidade/desempenho?sc_lang=pt-PT>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- ASUR, Sitaram, et al. **Trends in Social Media: Persistence and Decay**. 2011. Disponível em: <<http://arxiv.org/abs/1102.1402>>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 208 p. 208.
- BEKIN, Saul; ASSOCIADOS Consultores. [20-]. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com.br/site.php?lang=1&opt=endomarketing>>. Acesso em: 20 mai. 2018.
- BHP. **BHP Sustainability Report 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.bhp.com/-/media/documents/investors/annual-reports/2017/bhpsustainabilityreport2017.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- BLATTMANN, Ursula; SILVA, Fabiano C. C. Colaboração e interação na web 2.0 e biblioteca 2.0. **Revista ACB**, v. 12 n. 2, p. 191–215, 2007. Disponível em: <<https://www.revista.acbsc.org.br/racb/article/view/530/664>>. Acesso em: 3 out. 2017.
- BÓRIO, Pâmela. **PROSUMER: o novo protagonista da comunicação**. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/4490/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em 3 out. 2017.

BRAGA, Fernanda. R. **Aplicabilidade do marketing B2B em ambiente web para empresas de tecnologia de ponta**: estudo de caso do Centro de Tecnologia em Dutos. 2011. 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33243>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRANCO, Marina; PONSO, Fabio. Maior desastre ambiental do Brasil, Tragédia de Mariana deixou 19 mortos. **O Globo**, 08 de agosto de 2017. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/maior-desastre-ambiental-do-brasil-tragedia-de-mariana-deixou-19-mortos-20208009>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

BRUNETTI, Itaiaci. “Empoderamento” é a palavra mais buscada no Aurélio em 2016. **Virgula**. 21 de dezembro de 2016. Disponível em: <<http://www.virgula.com.br/comportamento/empoderamento-e-a-palavra-mais-buscada-no-aurelio-em-2016/>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

CAVALLINI, Marta. Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa. **G1**. 7 de maio de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

CUNHA, Thalita G. **Igualdade de gênero no ambiente corporativo: desafios, avanços e tendências para grandes empresas com atuação no Brasil**. 2015. 113 f. Dissertação (Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13984>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

DEARO, Guilherme. Folga para os homens? Ação do Mc causa confusão no Dia da Mulher. **Exame**, 8 de março de 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/folga-para-os-homens-acao-do-mc-causa-confusao-no-dia-da-mulher/>. Acesso em: 20 mai. 2018.

DOTTO, Dalva. M. R.; SILVA, Airton. G. Marketing interno - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 12, n.3, p. 36–57, 2007.

EXCELLENCE AWARDS. **Winnerlist Latin America 2017**. 2017. Disponível em: <<https://la-pr.excellence-awards.com/winnerlist-2017-la/>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

FARIAS, Luciana. **Intranet: o estudo de caso da VALEC Engenharia, construções e ferrovias S.A.** 2013. 43 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da comunicação nas organizações) – Centro Universitário de Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/handle/235/7903>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

FERRARI, Pri. **Publicação Facebook**. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10203399818310543&set=p.10203399818310543&type=1&theater>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

FIGUEIRÓ, Denise. M.; LIMA, Ruy P. Endomarketing como Medida Estratégica ao Desenvolvimento Organizacional das Cooperativas. **RARR - Revista de Administração de Roraima**, v. 6, n. 3, p. 624-643, 2016.

FORMANCHUK, Alejandro. **Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural**. 1 ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011. 31 p.

G1 DF. Denúncias de violência sexual contra mulheres sobem 90% no carnaval, diz governo. **G1**, 6 de mar. de 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/denuncias-de-violencia-sexual-contra-mulheres-sobem-90-no-carnaval-diz-governo.ghtml>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

G1. Feminismo é eleita a palavra do ano pelo dicionário americano. **G1**, 13 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/feminismo-e-eleita-a-palavra-do-ano-pelo-dicionario-americano.ghtml>> Acesso em: 13 mai. 2018.

GANDRA, Alana. Smartphone se consolida como meio preferido de acesso à internet, diz pesquisa. **Agência Brasil**, 1 de fev. de 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-02/sete-em-cada-dez-brasileiros-acessam-internet-e-elevam-uso-de-smartphone>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 520 p.

GOOGLE TRENDS. **Igualdade de gênero**. Disponível em: <<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=today%205-y&geo=BR&q=igualdade%20de%20g%C3%AAnero>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

GOOGLE TRENDS. **Pesquisas do ano 2017 no Google**. 2017. Disponível em: <<https://trends.google.com.br/trends/yis/2017/BR/>>. Acesso em 13 mai. 2018.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUANG, Jimmy; BAPTISTA, João; GALLIERS, Robert D. Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. **Information & Management**, v. 50, n. 2-3, p. 112–124, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>>. Acesso em: 9 jan 2018.

INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Academias Vale**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/GJBMD>. Acesso em: 6 mar. 2018.

INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Início**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/JPRVX>. Acesso em: 6 mar. 2018.

INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Mural de Atividades**. 2017. Disponível em: <urlshortener.at/JPRVX_>. Acesso em: 06 jan. 2018.

INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Perfil Vale Global**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/FLBMX>. Acesso em: 6 mar. 2018.

INTRANET COLABORATIVA DA VALE. **Perfil Vale no Brasil**. 2018. Disponível em: <urlshortener.at/OFJKR>. Acesso em: 6 mar. 2018.

INTRANET VALE. **Monitoramento** - Post Equidade de Gênero [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <Caroline.netto@vale.com> em: 8 abril 2017.

ITB. **Pacto Global**. 2017. Disponível em: <<http://itb.ind.br/pacto-global/>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JESUS, CASSIANO C.; ALMEIDA, Isis F. O Movimento Feminista e as Redefinições da Mulher na Sociedade após a Segunda Guerra Mundial. **Boletim Historiar**, Sergipe, n. 14, p. 9 – 21, 2016. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/historiar/article/view/5439/4460>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

JÚNIOR, Edgard. ONU marca Dia Internacional das Meninas na Tecnologia da Informação. **ONU News**, 27 de abril de 2017. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2017/04/1584241-onu-marca-dia-internacional-das-meninas-na-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

KELLER, Evelyn F. Qual foi o impacto do feminismo na ciência? **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 27, p. 13–34, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-83332006000200003>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 220 p.
LEE, Sangiae; KIM, Byung G. Factors affecting the usage of intranet: A confirmatory study. **Computers in Human Behavior**, v. 25, n. 1, p. 191–201, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.08.007>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

LESSA, Isabella. O antes e depois das campanhas de cerveja. **Meio e Mensagem**, 2 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/02/02/o-antes-e-depois-das-campanhas-de-cerveja.html>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. **Inteligência coletiva (A)** - Por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

MARTINI, Antonella, CORSO, Mariano; PELLEGRINI, Luisa. An empirical roadmap for intranet evolution. **International Journal of Information Management**, v. 29, n. 4, p. 295–308, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.10.001>>. Acesso em: 9 jan. 2018.

MATTELART, A. **Comunicação-mundo: histórias das idéias e das estratégias**. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

MCDONALD'S BRASIL. **#DiaInternacionalDaMulher**. 2018. Disponível em: <<https://www.facebook.com/McDonaldsBrasil/videos/1766770993361443/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

MUNDO DO MARKETING. **Geração C: uma nova forma de compreender os consumidores**. [21-]. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/185/geracao-c-uma-nova-forma-de-compreender-os-consumidores.html>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

OLIVEIRA, Ana; AQUINO, Mayra; SILVA, Wilian. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista E3**, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://revistae3.com/revista/index.php/revista/article/view/22/20>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

OLIVEIRA, Denize C. Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma Proposta de Sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569 – 576, 2008. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ONU BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. 2000. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/tema/odm/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

ONU BRASIL. OIT: participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é menor que dos homens. **ONU BR**, 7 de março de 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oit-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-menor-que-dos-homens/>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

ONU MULHERES BRASIL. **Sobre a ONU Mulheres**. 2010. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

ONU. **Carta das Nações Unidas**. 1945. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/11/A-Carta-das-Nações-Unidas.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 2009. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

ONU. **PNUD explica transição dos Objetivos do Milênio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pnud-explica-transicao-dos-objetivos-do-milenio-aos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

PACTO GLOBAL; ONU MULHERES. **Princípios de Empoderamento das mulheres**. 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2018.

PORTAL BRASIL. **Tema da redação do Enem 2015 é violência contra a mulher**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/10/tema-da-redacao-do-enem-e-violencia-contra-a-mulher>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

POURRIAT Eleonore. **Eu não sou um Homem Fácil**. 2018. 1h38min, son.,color. Disponível em: <<https://www.netflix.com/br/title/80175421>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

PRATA, Liliane. O que quer dizer “sororidade” e por que você precisa dela. **Claudia**, 28 de outubro de 2016. Disponível em <<https://claudia.abril.com.br/noticias/o-que-quer-dizer-sororidade-e-por-que-voce-precisa-dela/>>. Acesso em: 9 abr. 2018.

PWC. **Mine 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/mining/assets/mine-2017-pwc.pdf>>. Acesso em 10 mai. 2018.

ROSSI, Marina. As mulheres brasileiras dizem basta. **El País**. 4 de novembro de 2015. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/03/politica/1446573312_949111.html>. Acesso em 13 mai. 2018.

SACCHITIELLO, Bárbara. Skol assume passado machista e ressalta a importância de evoluir. **Meio e Mensagem**, 9 de março de 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/03/09/skol-assume-passado-machista-e-ressalta-a-importancia-de-evoluir.html>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

serviços na hora da verdade. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, Carla. A desigualdade imposta pelos papéis de homem e mulher: uma possibilidade de construção da igualdade de gênero. **Direito em Foco**, São Paulo, v. 5, 2012. Disponível em: <<http://www.unifia.edu.br/projetorevista/artigos/direitoemfoco.html>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

SILVA, Marina B. S. **O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO**. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) – Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

TEDESCHI, Losandro. A.; COLLING, Ana M. Os Direitos Humanos e as questões de Gênero. **História Revista**, Goiás, v. 19, n. 3, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.5216/hr.v19i3.32992>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

TIME'S UP NOW. **Time's Up**. 2018. Disponível em: <<https://www.timesupnow.com/>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

UNDP BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Dos ODM aos ODS**. 2015. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

UNDP BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [2015?]. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

UNDP. **Atlas: Mapeando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Mineração**. 2017. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/atlas--mapeando-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-na-m.html>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. [2012 ou 2013]. **Our Mission**. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. [2012 ou 2013]. **Participation**. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/participation>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

VALE NO BRASIL. **Mulheres na Tecnologia da Vale**. 2018. Disponível em: <<https://www.facebook.com/valenobrasil/videos/1749922201729949/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

VALE S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2jgQyZm>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

VALE. Dia mundial das meninas na Tecnologia da Informação e Comunicação: conheça os desafios da área. **VALE**, 27 de abril de 2018. Disponível em:

<<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/dia-mundial-das-meninas-na-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-conheca-os-desafios-da-area.aspx>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

VALE. **Fundação Vale**. [20-]. Disponível em:
<<http://www.vale.com/brasil/pt/initiatives/environmental-social/fundacao-vale/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

VALE. **Intranet Colaborativa da Vale**. 2016. Disponível em:
<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/vale-para-universidades/Documents/assets/downloads/Intranet_Colaborativa_Vale.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018.

VALE. **Mulheres na Tecnologia**. 2018. 2 min 32secs, son., color. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=33Mgbclh5xw>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

VALE. **Vale: nossa história**. 1 ed. Rio de Janeiro: Verso Brasil Editora, 2012.