

Condicionamentos de Gênero nos Processos de Comunicação Interna entre os Funcionários de Atendimento em Balcão no Aeroporto Mariscal Sucre de Quito.¹

Dados do autor:

Nome: Francisco Nicanor Benítez Telles.

Instituição: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Resumo:

Todos os processos de comunicação estão atravessados e determinados pelos imaginários que as pessoas têm sobre os estilos comunicativos masculinos e femininos: a comunicação seria impossível sem a base destas pressuposições. No entanto, desde uma perspectiva ética, é preciso analisar estes imaginários com a finalidade de conhecer os processos de segregação por motivos de gênero dentro das interações de comunicação cotidiana. Assim, esta pesquisa apresentada na PUCE para a obtenção do título de *Licenciado en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional* dá uma explicação teórica dos mecanismos pelos quais estes imaginários influem no dia a dia dos funcionários de uma organização.

Palavras-chave:

Gênero; Pressuposições; Estilos Comunicativos; Flexibilidade Comunicativa.

¹ Submeto este trabalho ao GT7: Pesquisa Experimental e Iniciação Científica.

Corpo do trabalho:

1. Introdução.

Desde o momento em que David K. Berlo introduziu a idéia de que a comunicação é um processo (isto é, um conjunto de elementos imiscuídos numa complicada interação, além da seqüência lineal dos primeiros modelos de comunicação) muitos estudos têm-se feito sobre este particular desde uma perspectiva *teórico - abstrata*, gerando um distanciamento entre essa teoria e sua *aplicação* como fato social cotidiano em âmbitos específicos.

Este distanciamento não é mais que o resultado do desconhecimento que se tem dos benefícios de uma comunicação estruturada. No âmbito empresarial, a aplicação das teorias da comunicação social poderia ser um aporte ao melhoramento do aparelho produtivo da organização. Como profissional, o comunicador organizacional deve compaginar ambos os aspectos (teoria e aplicação) para realçar a importância de seu trabalho.

Nas organizações contemporâneas é interessante constatar que existe um superávit de canais e produtos comunicativos, e mesmo assim, ainda não se podem solucionar alguns problemas básicos da comunicação entre seus membros, como os impedimentos ou barreiras que geralmente produzem uma incompreensão das mensagens emitidas.

Um estudo dos processos comunicativos desde a perspectiva de gênero aportará à organização com formas práticas e novas para dinamizar esses processos e contribuir ao desenvolvimento organizacional a partir, justamente, do uso de conceitos com os quais se pode entender o fenômeno da transmissão de informação e realizar propostas de melhoramento.

Se bem é certo que a falta de eficácia nas atividades organizacionais não pode ser compreendida unicamente como o resultado de uma comunicação pouco coordenada, sim é verdade que uma comunicação estruturada redundará na eficácia dessas

atividades. Assim, no caso do Aeroporto Mariscal Sucre de Quito (Aims), os mal-entendidos não podem ser explicados como fenômenos exclusivamente de má comunicação, mas essa má comunicação sim é uma fonte de mal-entendidos.

Muitos desses mal-entendidos se devem a diferenças percebidas entre os *estilos comunicativos*² que as pessoas utilizam. Estes estilos estão condicionados, entre outros fatores, pelos estereótipos de gênero que a sociedade tem construído ao redor da forma de comunicação que se espera de um homem e de uma mulher.

Num meio de trabalho que historicamente tem tido divisões de trabalho a partir da diferença sexual, como é o caso da aviação, um estudo de gênero é muito importante desde um ponto de vista ético, pois desta forma pode-se explicar a formação de barreiras comunicativas que promovem e perpetuam comportamentos segregacionistas.

2. Diagnóstico da Comunicação Interna das Linhas Aéreas que Utilizam os Balcões de Vôos Domésticos no Aeroporto Internacional Mariscal Sucre de Quito (AIMS): Os Processos de Comunicação e a Perspectiva de Gênero.

2.1. Objetivos.

O objetivo geral do diagnóstico foi: *determinar a forma em que os estereótipos de gênero atuam durante os processos de comunicação entre os funcionários das linhas aéreas que ocupam os balcões de vôos domésticos do AIMS.*

No entanto, os objetivos específicos foram:

² O *estilo comunicativo* é um conceito da sócio-lingüística ao parecer desenvolvido por Robin Lakoff e ampliado por Deborah Tannen (*estilo conversacional*). O conceito refere-se às diferentes formas e posturas comunicativas que utilizam as pessoas durante seus episódios conversacionais. Explica como os mal-entendidos da comunicação podem surgir devido à existência de diferenças sistemáticas. Por outro lado, Pearson, Turner e Todd-Mancillas, dizem que foi Norton quem introduziu o *construto do estilo comunicativo*. Estes estilos seriam: dominante, belicoso, preciso, atento, amistoso, aberto, animado e dramático.

- Determinar em que medida os estereótipos e pressuposições de gênero influem na seleção dos funcionários que trabalham nos balcões e também as funções de mulheres e homens.
- Analisar as reuniões e espaços de diálogo entre os funcionários das linhas aéreas e determinar as diferenças de participação entre homens e mulheres.
- Determinar como os estereótipos e pressuposições de gênero influem nos processos comunicativos ascendentes, descendentes e laterais.
- Analisar os meios e canais de comunicação empregados no AIMS.
- Verificar a satisfação dos agentes de tráfego, homens e mulheres, com o ambiente de trabalho.
- Determinar as características dos episódios conversacionais entre as/os funcionários e as/os usuários dos balcões e a frequência de inconvenientes e mal-entendidos.
- Observar as barreiras que se encontram frequentemente no processo de comunicação.

2.2. Hipótese, Variáveis, Método e Ferramentas de Investigação.

Este trabalho partiu da hipótese de que os estereótipos e pressuposições de gênero determinam em grande medida os processos comunicativos de homens e de mulheres. Para comprovar a hipótese aplicou-se uma enquete que indagou a percepção relativa aos processos de comunicação que mantinham diariamente os/as agentes de tráfego das linhas aéreas (também entre eles e seus chefes, e entre eles e os usuários do AIMS). Realizaram-se entrevistas a profundidade com os chefes de aeroporto das linhas aéreas que utilizam os balcões para poder contrastar a visão dos chefes com a dos funcionários.

O diagnóstico foi feito com base em uma investigação de caráter explicativo não experimental, segundo a classificação estabelecida por Luis Albarrán no artigo *Métodos de investigación en comunicación organizacional*.³ Os estudos explicativos são os que relacionam dois ou mais variáveis para dar resposta a um fenômeno social

³ ALBARRAN, L. Métodos de investigación en comunicación organizacional. In: FERNÁNDEZ COLLADO, C. (Coord.). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 2002.

determinado, gerando inter-relações que sustentam o argumento. Os estudos não experimentais são aqueles que não intervêm artificialmente num fenômeno para observar suas reações, senão que o observam e determinam suas características.

Em relação às variáveis com as que se trabalhou, é preciso mencionar que todas elas foram analisadas desde uma perspectiva que considera a socialização um processo que utiliza graduações de poder para outorgar status (também em graduação) a determinados grupos. Estas foram as variáveis: 1) Estereótipos de gênero; 2) Processos de comunicação; 3) Sexo; 4) Idade; 5) Nível de hierarquia dentro da estrutura organizacional; e 6) Estado civil.

2.3. Universo de Investigação.

Ao início da investigação pretendia-se aplicar os questionários por censo, isto é, a um total de 68 agentes de tráfego das três linhas aéreas (T, I e A) que ocupam os balcões da área de vôos domésticos do AIMS. Sem embargo isto não foi possível, principalmente devido ao horário rotativo no qual trabalham os agentes. Assim, dos 68 questionários entregues, unicamente foram recolhidos 51. Neste cenário, trabalhou-se com uma amostra de 36 mulheres (76,6% do total de agentes de sexo feminino) e 15 homens (71,4% do total de agentes de sexo masculino).

No quadro a seguir, observam-se os dados estatísticos das pessoas que participaram do processo:

Linha Aérea	Sexo	Número de funcionários			Idade média	Estudos superiores		Estado civil (em porcentagem)			
		U	m	% (*)		#	%	S	C	D	UL
T	Fem	14	10	71,4%	34,7	9	90%	20%	70%		10%
	Masc	14	10	71,4%	30,5	6	60%	50%	50%		
I	Fem	11	11	100%	24,4	8	72,7%	82%	9%	9%	
	Masc	4	3	75%	26	3	100%	67%		33%	
A	Fem	22	15	68,2%	24,73	12	80%	80%	7%	13%	
	Masc	3	2	66,6%	22,5	2	100%	100			
Totais	Fem	47	36	76,6%	27,9	30	83,3%	64%	25%	8%	3%
	Masc	21	15	71,4%	26,3	11	73,3%	60%	33%	7%	

U=Universo, m=Amostra, S=Solteiros, C=Casados, D=Divorciados, UL=União Livre
 (*) Porcentagem da amostra em relação ao universo

2.4. Interpretação de Resultados.

- Os processos de seleção de funcionários para o balcão estão determinados pelos estereótipos de gênero dos estilos comunicativos de homens e de mulheres. Os estereótipos ligados ao estilo comunicativo masculino fazem com que o número de agentes homens seja consideravelmente inferior ao de agentes mulheres. Não obstante, convém recalcar o caso da linha aérea T que mantém uma equidade de gênero na contratação dos funcionários para o balcão.
- Durante o *briefing*⁴ a participação feminina é superior à masculina devido à superioridade numérica de agentes de sexo feminino. Sem embargo, as pressuposições de uma masculinidade ativa e uma feminidade passiva fazem com que as mulheres percebam sua participação individual menos ativa que a masculina.
- Há falências na comunicação descendente, o que se reflete em índices significativos de inconformidade com a forma de comunicação de chefes a funcionários.
- Na comunicação lateral podem-se evidenciar diferenças de gênero na temática abordada por homens e por mulheres.
- No referente aos canais de comunicação, não se evidenciou diferenças na utilização dos mesmos por parte de homens e mulheres. É preocupante que as comunicações cara a cara ocupem o segundo lugar no índice de utilização de canais, por embaixo da rádio *Motorola*, já que outorgar preponderância à Tecnologia da Comunicação frente à comunicação cara a cara pode influir no índice de satisfação no trabalho dos funcionários.

⁴ O *briefing* é uma reunião de trabalho que se realiza diariamente antes do despacho e recepção de vôos. Sua intenção é informar aos agentes de tráfego sobre as particularidades da operação aérea para esse dia. Segundo Soeli Françon (em FRANÇON, S. Briefing Teams. Una aplicación de la comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, n. 19, p. 71-76, 1991.) estas reuniões são uma forma de melhorar a comunicação ao interior dos grupos de trabalho, pois reforçam o trabalho em equipe e asseguram uma distribuição de informação desde e até os funcionários através das linhas de autoridade.

- Se bem é prematuro afirmar que os estilos comunicativos dos agentes poderiam marcar diferenças em torno ao índice de motivação no trabalho, são visíveis atritos entre estes estilos, particularmente na relação chefe/subordinado.
- Os mal-entendidos entre agentes e clientes são comuns e, ao parecer, seriam as mulheres quem têm mais inconvenientes. Não obstante, são os homens quem impossibilitam com maior frequência o embarque de passageiros, já que as mulheres, segundo alguns autores, evitam o conflito. Deve-se considerar que certo sentido de *cavalheirismo* no estilo comunicativo masculino faz com que os homens rejeitem a existência de possíveis mal-entendidos com clientes de sexo feminino.

3. Comunicação em Balcões: Tempo de Mudança. Proposta para uma Comunicação Organizacional Eficaz com Enfoque de Gênero.

3.1. Focalização.

Esta proposta de comunicação com enfoque de gênero está dirigida aos funcionários que participaram do diagnóstico da comunicação interna na área de balcões de vôos domésticos do AIMS, quer dizer, aos agentes de tráfego das linhas aéreas T, I e A e a seus respectivos chefes.

Posteriormente, se esta proposta é entendida como um plano piloto se poderia aplicar a experiência em outras áreas e departamentos destas mesmas linhas aéreas. Com melhores processos comunicativos internos, as organizações melhorarão a eficácia de suas atividades, promovendo ao mesmo tempo a satisfação no trabalho de seus funcionários.

Assim, os usuários dos balcões de vôos domésticos do AIMS também seriam indiretamente beneficiados. Ao se apresentar no balcão, os clientes das linhas aéreas se constituem em testemunhas da mudança de atitude dos funcionários das linhas aéreas. Conseqüentemente começarão a reproduzir, lenta, consciente ou inconscientemente, as

novas formas de comunicação dos agentes, transformando-se em protagonistas de uma mudança social mais ampla.

3.2. Estratégias e Atividades.⁵

Como parte da estratégia para propor uma comunicação intra-organizacional com equidade de gênero, deve-se partir da formulação explícita de um valor organizacional que proponha a utilização da *adaptabilidade* ou *flexibilidade comunicativa*⁶ nas comunicações da empresa. Para isso, é preciso a vontade política dos diretivos das linhas aéreas não só para a enunciação desse valor, senão para que eles sejam os primeiros em pô-lo em prática e assim dar o exemplo. “A cultura é um fator de motivação muito poderoso para os funcionários. Mas os compromissos que gera vinculam também a direção.”⁷

Horacio Andrade Rodríguez, autor do artigo *Cultura Organizacional, Administración de Recursos Simbólicos e Comunicación*⁸, analisa como os valores e crenças organizacionais definem o estilo comunicativo da organização. Dali a importância de formalizar a *adaptabilidade* ou *flexibilidade comunicativa* como um valor organizacional em procura de processos comunicativos onde as diferenças de poder e subordinação (entre homens e mulheres, entre pessoas de diferente raça ou posição social, entre chefes e funcionários, entre áreas e departamentos) se tornem quase imperceptíveis, com a finalidade de diminuir as brechas que culturalmente se criam entre os atores sociais de uma organização.

⁵ Por motivos de espaço, não se apresenta o quadro da Matriz do Marco Lógico ou Z.O.P.P (Planificação de Projetos Orientados a Objetivos, pelas suas siglas em alemão) onde constam detalhadamente todas as ações que se desenvolverão no AIMS.

⁶ A *flexibilidade comunicativa* é um conceito desenvolvido por vários autores citados no livro *Comunicación y Género* (PEARSON, J. C.; TURNER, L. H.; TODD-MANCILLAS, W. *Comunicación y género*. Barcelona: Paidós, 1993.). Trata-se de uma sensibilidade especial para agir em situações específicas de comunicação. Permite a ambos os sexos entender as variações nos estilos comunicativos, evitando os estereótipos e pressuposições de gênero.

⁷ PEARSON, J. C.; TURNER, L. H.; TODD-MANCILLAS, W., op. cit. p. 377. (tradução minha)

⁸ ANDRADE RODRIGUEZ, H. *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. In: FERNÁNDEZ COLLADO, C. (Coord.). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 2002.p. 88. (tradução minha)

Posteriormente à enunciação deste valor, devem-se realizar atividades pontuais para difundir entre os funcionários das linhas aéreas o novo valor organizacional de *flexibilidade comunicativa* e equidade nos processos comunicativos. Neste sentido se propõe a realização de uma campanha informativa em murais e publicações internas que crie canais de comunicação cultural onde se dê realce à posta em vigor do novo valor organizacional. As atividades propostas nas linhas aéreas T, I, e A foram as seguintes:

- Desenhar cartéis para sua colocação nas instalações das linhas aéreas no AIMS. Uma vez colocados os cartéis, os funcionários irão conhecendo o novo valor. Muitos não saberão que é a *flexibilidade comunicativa* e ao ver os cartéis que a enunciam surgirá neles uma curiosidade por saber do que se trata.
- Escrever um artigo para as publicações internas e revistas de bordo das linhas aéreas T, I, A. Isto incrementará o interesse dos funcionários em conhecer o novo valor.
- Planificar reuniões explicativas do novo valor. Nestas reuniões se procurará que sejam os mesmos funcionários os que descubram as suas falhas de comunicação para que tenham consciência das mesmas. Logo se apresentarão os problemas de comunicação encontrados no diagnóstico e se falará da importância de melhorar os processos comunicativos. Também se explicará como funciona o processo de comunicação e como está influenciado pelos valores culturais da sociedade (entre eles as pressuposições e significados de gênero). Por último, se apresentará a *flexibilidade comunicativa* como um recurso disponível para que o funcionário melhore suas relações laborais e para entender suas interações com os usuários do AIMS.

Em seis meses, ao finalizar a aplicação destas ações, espera-se que um 90% dos agentes de tráfego, os chefes de aeroporto e supervisores tenham conhecimento de suas falhas de comunicação e disponham da *flexibilidade comunicativa* como uma ferramenta para combater essas falhas. Desta forma espera-se que percebam uma melhoria nos processos comunicativos ascendentes, descendentes e laterais.

4. Referências bibliográficas:

BETH, H.; HARRY P. *Introducción a la ciencia de la comunicación*. Barcelona: Anthropos, 1990.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (Coord.). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 2002.

FRANÇON, S. Briefing Teams. Una aplicación de la comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, n. 19, p. 71-76, 1991.

JAKOBSON, R. *Ensayos de Lingüística General*. Barcelona: Seix Barral, 1975.

KREPS, G. *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

LAGARDE, M. *Género e identidades*. Quito: Fundetec – UNICEF, 1994.

MARIN, A.; GARCÍA RUIZ, P. *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.

PEARSON, J. C.; TURNER, L. H.; TODD-MANCILLAS, W. *Comunicación y género*. Barcelona: Paidós, 1993.

RAMOS PADILLA, C. *La Comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas, 1991.

REYES, G. *La pragmática lingüística*. Barcelona: Montesinos, 1994.

ROBBINS, S. *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

TANNEN, D. *Género y discurso*. Barcelona: Paidós, 1994.