

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC)  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática

CASSIANA ANUNCIATA CAGLIONI

**QUANDO EU E O OUTRO SOMOS NÓS:**  
COMUNICAÇÃO PARA A COABITAÇÃO ORGANIZACIONAL E  
DIVERSIDADE PELA ÓTICA DE GESTORES EMPRESARIAIS

Bauru  
2019

CASSIANA ANUNCIATA CAGLIONI

**QUANDO EU E O OUTRO SOMOS NÓS:  
COMUNICAÇÃO PARA A COABITAÇÃO ORGANIZACIONAL E  
DIVERSIDADE PELA ÓTICA DE GESTORES EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

Bauru  
2019

Caglioni, Cassiana Anunciata.

Quando eu e o outro somos nós: comunicação para a coabitação organizacional e diversidade pela ótica de gestores empresariais / Cassiana Anunciata Caglioni, 2019

146 f. : il.

Orientadora: Maria Eugênia Porém

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2019

1. Comunicação Organizacional. 2. Gestão. 3. Diversidade. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de CASSIANA ANUNCIATA CAGLIONI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 23 dias do mês de agosto do ano de 2019, às 14:00 horas, no(a) Sala de reunião dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Professora Doutora MARIA EUGENIA POREM - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação-FAAC-UNESP-Bauru/SP, Professora Doutora RAQUEL CABRAL do(a) Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Professor Adjunto PEDRO JAIME DE COELHO JÚNIOR do(a) Administração / Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de CASSIANA ANUNCIATA CAGLIONI, intitulada **Quando eu e o outro somos nós: comunicação organizacional e diversidade pela ótica de gestores empresariais..** Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Professora Doutora MARIA EUGENIA POREM 

Professora Doutora RAQUEL CABRAL 

Professor Adjunto PEDRO JAIME DE COELHO JÚNIOR 

**A quem tanto lutou para chegarmos  
até aqui...**

**A quem continua a caminhada...**

**Que guardemos as pedras e que delas  
façamos nova estrada**

## AGRADECIMENTOS

Em um momento societário em que falar sobre diversidade e justiça social continua a ser desafiador, deixo a minha gratidão a quem faz parte e acredita nessa jornada.

- Agradeço à espiritualidade amiga pelas vidas e pelas inspirações necessárias.
- Agradeço à Dona “Crau”, minha mãe, por ter escolhido me dar a vida e me ensinar a cada dia sobre resiliência, resistência, entusiasmo, coragem e autonomia.
- Na sequência agradeço ao meu pai, “Seu” Pedro (*in memoriam*), que foi e que continua a ser meu mestre no ensino da humildade e humanidade, da gentileza e do reconhecimento do que é do(a) outro(a).
- Gratidão ao meu irmão Adriano, que me apresentou o mundo das empresas há quase 30 anos e que me ajudou a compreender que comunicação e gestão podem transformar empresas e, principalmente, a sociedade.
- À Ju, minha “ermã”, pelo seu exemplo de dedicação aos estudos, exemplo da docência e da crítica social. Também sou muito grata por ter me ajudado a decidir minha carreira. Seu apoio foi fundamental.
- À “sobrinhada”: Ana Paula (*in memoriam*), que em tão pouco tempo de vida mostrou que a deficiência une pessoas e faz novas histórias; à Lívia, que traz renovação; à Duda, que ensina sobre leveza; ao Pedro, que transborda amor; à Laila e ao Felipe, que ressignificaram nossa família com alegria e acolhimento.
- Aos meus cunhados, às minhas cunhadas, sogro e sogra, agradeço imensamente o incentivo e o acreditar.
- Ao Bryan, meu filhote de quatro patas, por estar me acolhendo (e lambendo) nas inúmeras horas deste trabalho, ensinando abnegação, paciência e amor.
- Finalizando os agradecimentos à família, deixo aqui a minha imensa gratidão ao Emílio, meu companheiro das vidas, por acreditar neste trabalho e por me ajudar a superar os desafios profissionais e pessoais, que me ensina a acreditar nas pessoas e a trabalhar por elas. Que me ensina sobre o significado do amor.
- O agradecimento também é estendido às empresas que aceitaram participar da pesquisa aplicada e que contribuíram com o conhecimento e possíveis propostas.
- Gratidão às empresas que oportunizaram e oportunizam experiências ao longo destes 15 anos de vida profissional. Grata aos muitos laços de amizades construídos nestas relações e ao reconhecimento do que melhor eu pude oferecer.

- Gratidão aos incentivos da Instituição Toledo de Ensino, desde a diretoria, coordenadores, aos amigos(as) professores(as) e alunos(as), que me ajudam a ser melhor.
  - Às amigas e aos amigos da caminhada da vida Miriam, Priscila, Cintia, Claudinha, Mariana, Nara, Zé Henrique, Lu Biem, Maria Inês, Lilia, Ellen Francine, Cami Serra e aos amigos(as) do SER, entre tantos outros que moram em meu coração.
  - Às amigas e aos amigos da caminhada do mestrado: André, Emery e Gabriel, que me acolheram quando eu era aluna especial. À Dani, Mona, Victória, Cândice e Washington por toda a parceria e incentivo. À Gabi e Marina, irmãs do “mextrado”, pela troca de experiências e por todo o acreditar. E em especial agradeço à Tainah por me inspirar a “vislumbrar” tanto conhecimento e oportunidades.
  - Obrigada à secretaria da pós-graduação por todo apoio e orientações necessárias. Em especial ao Sílvio, que sempre nos atende de forma proativa e bem humorada.
  - Gratidão aos professores e professoras das disciplinas do mestrado, que contribuíram com o conhecimento para a pesquisa e também para a vida.
  - Também gratidão ao Professor Dr. Juarez Xavier que foi tão gentil e profissional ao fazer cada consideração deste trabalho na banca de qualificação.
  - Gratidão à Professora Dra. Raquel Cabral, banca de qualificação e de exame, pelo duplo aceite, por todas as contribuições acadêmicas e por todo o seu carinho.
  - Agradeço ao Professor Dr. Pedro Jaime pela receptividade ao aceitar o convite da banca de defesa e pelas contribuições trazidas por sua pesquisa.
  - Agradeço à Professora Dra. Roseane Andrelo e à Professora Dra. Mariangela Haswani por carinhosamente aceitarem o convite de compor a banca suplente deste trabalho.
  - Por fim finalizo os agradecimentos à orientadora Professora Dra. Maria Eugênia Porém (Magê) por, há 12 anos, ter me mostrado que seria possível fazer o mestrado, por em 2016 me acolher como aluna especial e por em 2017 ter acreditado nesta pesquisa. Magê, gratidão por acreditar em mim e na pesquisa. Gratidão pelo seu incentivo e por me ensinar a ser melhor como pesquisadora, professora e ser humano.
- Enfim... agradeço a cada pessoa que conheci através da UNESP, que me ensinou a ser uma pesquisadora melhor e um ser humano mais sensível, compreendendo que “a comunicação tem um grande valor humanístico e democrático” porque “é igualitária, reconhece o valor do Outro, reconhece sua liberdade, igualdade e alteridade” (WOLTON, 2011).

## **Contranarciso**

em mim  
eu vejo  
o outro  
e outro  
enfim dezenas  
trens passando  
vagões cheios de gente centenas

o outro  
que há em mim é você  
você  
e você

assim como  
eu estou em você  
eu estou nele  
em nós  
e só quando  
estamos em nós  
estamos em paz  
mesmo que estejamos a sós

(Paulo Leminski)



## RESUMO

As relações sobre comunicação, diversidade e gestão nas organizações costumam ser estabelecidas com foco na mensuração de desempenho, na busca por resultados econômicos e no uso de modelos, ferramentas e discursos que, ao invés de dialogar com questões sociais, históricas e de direito a partir do que é genuinamente humano, podem contribuir com ações discriminatórias ou microagressivas. Diante desse cenário, este trabalho parte do pressuposto de que em uma organização a comunicação deve protagonizar processos para a inclusão da diversidade, na medida em que produz a circulação de significados compartilhados, intervém na realidade e constrói um novo sentido de atuação, e que a ótica de gestores(as) organizacionais sobre a comunicação organizacional pode impactar efetivamente nas políticas e ações de diversidade nas empresas. Por essa perspectiva, constitui-se como objetivo da pesquisa analisar em que medida gestores e gestoras compreendem a comunicação organizacional como protagonista de processos inclusivos da diversidade e qual a importância do papel das pessoas que estão em cargos de gestão nesta articulação, discutindo a comunicação organizacional como um encontro que reconhece a alteridade e a diversidade, e entendendo o papel da gestão no processo comunicação para a coabitação organizacional, que presume participação, democracia, respeito, valores compartilhados, solidariedade e parcerias sustentáveis. A metodologia adotada compreende uma fase de levantamento bibliográfico e uma pesquisa empírica realizada junto a duas empresas da região de Bauru e Marília eleitas pela Revista Você S/A como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, com a realização de um mapeamento do perfil dos empregados e entrevista tanto com responsáveis pela gestão das empresas pesquisadas quanto com responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos. Os resultados indicam que gestores(as) compreendem a comunicação organizacional de uma maneira instrumentalizada, ligada a uma área ou a determinado profissional, buscando transmitir ou desdobrar informações da organização de forma verticalizada e com vistas a melhorar a performance da companhia. Reflete-se que este tipo de comunicação não oportuniza a inclusão da diversidade e que gestores(as) organizacionais necessitam compreender contextos sociais e históricos para desenvolverem efetivamente seu papel político e transformador nas organizações para que, dessa maneira, a comunicação para a coabitação possa protagonizar, de fato, a inclusão da diversidade, criando ambientes livres, justos e democráticos.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Diversidade. Gestão.

## ABSTRACT

### ABSTRACT

The connections about communication, diversity, and management in companies are usually set focusing on performance measurement, good financial results, and use of models, resources, and statements that, instead of considering the social and historical aspects, as well as human rights, they can contribute to discriminatory actions or microaggression. Considering this, this research assumes that communication must be prioritized to achieve diversity and inclusion in a company, as it creates shared meanings, interferes in the reality, and creates a new way of acting. In addition, organizational managers' perspectives about the organizational communication can effectively influence the policies and procedures of many companies. According to this perspective, the aim of this research is to analyse how managers view organizational communication as the priority of diversity and inclusion processes and the importance of managers' role in this process, discussing about the organizational communication as a strategy that recognizes alterity and diversity, and understanding the role of management in the process of communication to reach the organizational cohabitation, which presumes participation, democracy, respect, shared values, solidarity, and durable partnerships. The methodology adopted involved a bibliographic search and an empirical research carried out with two companies from the cities of Bauru and Marilia, which were elected as one of the 150 best companies to work at by the magazine *Voce S/A*. At the companies, an employees' competency mapping was carried out, as well as an interview with both the responsible for the management and the responsible for the human resources. The results showed that managers understand the organizational communication in a resourceful way, connected to a field or a certain professional, trying to spread or to unfold the company's information with a vertical approach and aiming to improve the company's performance. It is believed that this kind of communication doesn't offer the opportunity for diversity and inclusion and that organizational managers must understand social and historical contexts to effectively develop their political and transforming roles in companies. This way, the communication for cohabitation can, in fact, be the priority to the diversity and inclusion process, creating open, fair, and democratic environments.

**Keywords:** Organizational Communication. Diversity Management.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Distribuição de pessoal por sexo (%).....	49
Figura 2 - Distribuição de pessoal por cor ou raça (%).....	50
Figura 3 - Distribuição de homens e mulheres com e sem deficiência (%).....	52
Figura 4 - Proposta de percurso metodológico.....	69

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Diversidade: fatos históricos e principais publicações até anos 2000.....	41
<b>Quadro 2</b> - Diversidade: fatos históricos e principais publicações após anos 2000.....	44
<b>Quadro 3:</b> Categorias de análise.....	73
<b>Quadro 4:</b> Perfil dos respondentes.....	74
<b>Quadro 5:</b> Distribuição por sexo nas empresas pesquisadas.....	77
<b>Quadro 6:</b> Distribuição por cor e raça nas empresas pesquisadas.....	79
<b>Quadro 7:</b> Referente à orientação sexual dos empregados das empresas pesquisadas..	81
<b>Quadro 8:</b> Indicador: como os pesquisados compreendem a comunicação.....	86
<b>Quadro 9:</b> Indicador: contribuições da comunicação nos processos organizacionais ou pontos de melhoria.....	89
<b>Quadro 10:</b> Indicador: relacionamento entre as pessoas na organização .....	91
<b>Quadro 11:</b> Indicador: possível relação para os respondentes entre comunicação e inclusão da diversidade.....	94
<b>Quadro 12:</b> Indicador: compreender o entendimento da diversidade na sociedade e na empresa.....	98
<b>Quadro 13:</b> Indicador: como é o entendimento e o apoio das lideranças sobre diversidade.....	101
<b>Quadro 14:</b> Indicador: principais ações (implantadas e o que a empresa pode melhorar).....	104
<b>Quadro 15:</b> Indicador: compreender sobre como é reconhecido o papel da gestão na empresa estudada.....	110
<b>Quadro 16:</b> Indicador: analisar se há um reconhecimento da comunicação como um dos papéis da gestão.....	113
<b>Quadro 17</b> - Indicador: a influência da gestão nos processos de inclusão da diversidade.....	115

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Principais motivações da diversidade identificadas nos periódicos acadêmicos.....	47
<b>Tabela 2</b> - Estruturação das seções da pesquisa bibliográfica.....	68

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2. COMUNICAÇÃO PARA A COABITAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	16
2.1 Comunicação: Alteridade e Coabitação.....	16
2.2. Organização em contexto em mediação.....	23
2.3. Comunicação organizacional para alteridade e coabitação.....	29
3. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O ENCONTRO COM O NÓS.....	35
3.1. O percurso da diversidade na organização: muitos significados e pouca abertura ao outro.....	36
3.2 Organização e diversidade: da gestão para a coabitação.....	46
3.3 O papel dos(as) gestores(as) organizacionais: travessia da gestão da diversidade para a coabitação organizacional.....	58
4. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	65
4.1. Caracterização da pesquisa.....	65
4.2 Amostra e universo da pesquisa.....	70
4.3 Técnicas de coleta de dados e aplicação da pesquisa.....	71
4.4. Análise e interpretação dos dados.....	72
4.5 Breve perfil das empresas e das pessoas pesquisadas.....	74
4.5.1 Categoria 1: Comunicação .....	85
4.5.2 Categoria 2: Diversidade .....	97
4.5.3 Categoria 3: Gestão.....	109
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS .....	130
ANEXO A –.....	143
ANEXO B –.....	144
ANEXO C –.....	145
ANEXO D –.....	146

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma organização a comunicação pode ser compreendida apenas por um viés instrumental e funcional para a execução de atividades corriqueiras de trabalho. A gestão organizacional, inclusive, pode usar da comunicação como uma ferramenta para planejar, direcionar, controlar e monitorar processos, mas cabe destacar que o protagonismo da comunicação vai muito além de práticas administrativas.

É pela comunicação, pela troca estabelecida, pelo diálogo e pela relação que o outro é reconhecido. É pela comunicação que a travessia para o encontro de alteridades pode ser realizada: saindo do espaço do Eu e do Outro para o encontro do Nós, pela perspectiva da comunicação para coabitação organizacional. Neste sentido, a comunicação é vista como protagonista na organização, pois caminha lado a lado com a democracia e contribui para o entendimento de que em uma organização o lucro importa, mas já não é suficiente.

Importa também o cumprimento da responsabilidade das organizações e de sua gestão com pautas sociais – uma delas é o respeito genuíno pela diversidade, a inclusão e a justiça social. Neste sentido a comunicação se torna vital em processos organizacionais inclusivos na medida em que produz e compartilha significados, intervém na realidade organizacional e constrói um novo sentido de atuação que considera a diversidade como princípio de conduta.

Diante desta perspectiva, a pesquisa em questão trouxe como questão direcionadora compreender qual o valor que gestores(as) atribuem à comunicação na implementação de processos organizacionais, especialmente os processos de inclusão da diversidade.

Compreende-se que diversidade está vinculada à variabilidade, multiformidade, heterogeneidade, multiplicidade e novidade, entre outros. Comumente fica relacionada a aspectos físicos como sexo, raça, idade, condição de saúde, mas não pode estar limitada a isso, tendo em vista aspectos subjetivos relacionados à identidade de gênero, orientação sexual e aspectos culturais, religiosos, entre outros, sem contar aspectos relacionados a desigualdades sociais e relações de poder.

Segundo Renato Ortiz (2015), isso ajuda a entender que diversidade é uma palavra polissêmica e precisa ser contextualizada, pois envolve diversos significados, necessitando ser entendida de uma forma conjuntural, compreendendo as características de cada ambiente estudado e também das pessoas envolvidas.

Entretanto, “a comunicação em uma organização pode ser considerada pela gestão como algo instrumental”, segundo Margarida Kunsch (2014, p. 45-48), não valorizando aspectos dialógicos e relacionais, tampouco histórias de vida e alteridades, tendo pouco espaço para a diversidade, que também pode ser apenas valorizada pelo viés performático, como apontam Mario Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva (2004), instrumentalizando ações e se apropriando do tema de “uma maneira de se colocar nesse terreno de forma positiva”, segundo Pedro Jaime Coelho Junior (2015, p. 78).

Neste sentido, Jean François Chanlat (2011) entende que a gestão da organização, por meio das relações estabelecidas no cotidiano e da sua influência no ambiente organizacional, tem um papel primordial na consolidação de prática de inclusão da diversidade ) ou essa mesma gestão pode desenvolver um papel contrário, como aponta Donnalyn Pompper (2019), mascarando práticas, disseminando uma ideia sobre inclusão da diversidade que não se legitima na prática ou até sendo um agente de práticas discriminatórias e de microagressões.

Como pressuposto vislumbra-se que em uma organização a comunicação se torna protagonista de processos para a inclusão da diversidade na medida em que produz e promove a circulação de significados compartilhados, intervém na realidade organizacional e constrói um novo sentido de atuação, entendendo-se que a ótica de gestores(as) organizacionais sobre a comunicação organizacional pode impactar efetivamente as políticas e ações de diversidade nas organizações.

Busca-se através do objetivo geral da pesquisa analisar em que medida gestores e gestoras das empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, localizadas na região de Bauru e Marília, compreendem a comunicação organizacional como protagonista de processos inclusivos da diversidade e a importância do papel da pessoa que está no cargo de gestão nesta articulação. Como objetivos específicos propõe-se discutir a comunicação organizacional como encontro que reconhece a alteridade e a diversidade; conhecer como a temática da diversidade foi inserida no ambiente organizacional; compreender o papel da gestão no processo de comunicação para coabitação organizacional (que presume participação, democracia, respeito, valores compartilhados, identidades, solidariedade e parcerias sustentáveis, ou seja, existe encontro com o outro e com o que é desse outro).



Para atender à necessidade da operacionalização dos objetivos propostos para a trajetória da pesquisa apresentaram-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados e, para tanto, apresentam-se os direcionadores desta pesquisa a seguir.

O trabalho em questão é composto de duas etapas: a primeira parte consiste na elaboração da fundamentação teórica, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo de modo a atender aos objetivos propostos. Em vista disso pode-se caracterizar esta pesquisa de natureza conceitual e aplicada, de abordagem qualitativa.

Como procedimentos técnicos utilizou-se na primeira etapa a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios e na segunda etapa a pesquisa aplicada, com fins exploratórios e descritivos. Para a coleta de dados foram utilizadas como técnica um mapeamento de perfil de colaboradores e a entrevista semiestruturada.

Devido à conexão entre os assuntos pesquisados optou-se por estruturar a dissertação em seções, portanto, ela está dividida em três seções: 1. Introdução; 2. Fundamentação teórica; 3. Caracterização da pesquisa: resultados e discussões.

A fundamentação teórica está estruturada em duas subseções. A primeira, com o título “Comunicação: alteridade e coabitação”, que objetiva refletir sobre a dimensão humana da comunicação, sua busca para a democracia e alteridade. A segunda, denominada “Diversidade nas organizações: o encontro com o nós”, busca recuperar fatos importantes e conquistas sociais com relação à diversidade e desenvolve uma reflexão sobre a apropriação do tema pelas organizações, demonstrando o protagonismo da comunicação junto à gestão empresarial no estabelecimento de políticas inclusivas.

Na terceira seção da dissertação é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa considerando toda a sua estrutura: caracterização quanto a métodos, desenvolvimento teórico, técnicas de coleta de dados e sua de análise.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para os estudos da comunicação organizacional, especificamente da comunicação estratégica, pois como apontado por Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008) este é um campo cujas bases teórico-conceituais ainda estão em processo de construção e consolidação, demandando constantes estudos, tanto teóricos quanto empíricos.

## 2. COMUNICAÇÃO PARA A COABITAÇÃO ORGANIZACIONAL

A fim de atender aos objetivos propostos, esta primeira etapa do estudo busca discutir a comunicação organizacional como encontro que reconhece a alteridade e a diversidade e constrói a coabitação. Para tanto, a discussão teórica é composta por reflexões em torno dos conceitos da comunicação: compreendida como um fenômeno social, como relacionamento e como o encontro com o outro. Além disso, será estendido esse entendimento de comunicação para o ambiente organizacional, analisando-a pelo seu viés relacional, estratégico e político.

Adiante relaciona-se a organização na sociedade midiática e a influência da pessoa que ocupa cargo de gestão como direcionadora dos discursos e imaginários institucionais, o que pode refletir sobre as intervenções da organização no sentido de promover encontros e legitimar inclusão, ou de atuar no sentido oposto: contrapondo-se ao relacionamento e a alteridade.

### 2.1 Comunicação: alteridade e coabitação

Quando se fala em comunicação muitos termos podem ser abordados, tendo em vista que a ideia de comunicação é tão ampla que várias situações podem ser definidas sobre esse conceito, como aponta Luis Mauro Sá Martino (2009, p. 9): “desde a conversa entre pessoas, passando pela análise das condições econômicas de uma emissora de televisão e o estudo sobre blogs”.

A comunicação, mesmo tendo termos tão polissêmicos, traz ao mesmo tempo o significado de “transmitir” e “compartilhar”. Do latim *communis*, “tornar comum” ou pertencer a todos ou a muitos (idem, 2009), a ação de comunicar remete ao “fazer com que uma coisa seja a mesma num lado e no outro”, conforme Ciro Marcondes Filho (2008, p. 16), ou seja, entende-se a comunicação como o ato de “compartilhar, trocar. É uma necessidade humana fundamental e incontrolável. Viver é comunicar e realizar trocas com os outros do modo mais frequente e autêntico possível”, segundo Dominique Wolton, 2008, p.17.

Ainda sobre a raiz da palavra comunicação, encontram-se alguns paradoxos e contradições. Na sua origem há as palavras *communis*, “comum”, *communio*, “comunidade” e *communicare*, “fazer” ou “tornar comum”. No campo lexical das origens da palavra latina *communicare* também se encontram as palavras *mutare* “mover”, “mudar”, “trocar”, “recíproco” e “em troca”, e *commutare*, “mudar”, “transformar”, “negociar”, “vender”. Estes sentidos são relacionados também com o

significado da palavra “comunicação”, pois comunicação é um “fazer comum”, que implica “participação”, “convivência” e “convívio”; “comunicação tem relação com intercâmbio social e troca de informação e pode levar a mudanças do pensamento ou do conhecimento”, como afirma Winfried Nöth (2011, p. 86).

Mas o autor destaca que a palavra *communicare* também pode ter outro sentido, que vai numa direção contrária a esses conceitos. “*Communicare* não só significa fazer comum ou até unificar, como também algo oposto, que é dividir e separar” (idem, 2011, p. 86).

Para Nöth, a raiz da palavra comunicação leva ao domínio de lógicas opostas, já que o sentido “fazer comum” pertence à lógica da conjunção e o sentido de separar leva ao domínio da lógica da disjunção. Ele justifica a ideia da separação pelo ponto de vista daquele que comunica, pois quem comunica também dá algo que é dele próprio a alguém, como suas ideias, pensamentos ou sentimentos, e só se desprende das suas ideias no sentido de que após a comunicação ele não é mais o único que tem o conhecimento:

As duas lógicas opostas subjacentes aos processos comunicativos também se revelam na origem das palavras participar e compartilhar, que são quase sinônimos do verbo comunicar. Enquanto o prefixo com- da palavra compartilhar implica a lógica da conjunção, o radical, -partilhar, com a sua referência à ideia de partir implicando ‘separação’, pertence à lógica da separação. Participar igualmente implica a noção de que comunicação é um fazer-parte-de (NÖTH, 2011, p. 86).

Partindo deste raciocínio, ao abordar a origem da palavra comunicação, tanto na etimologia da palavra quanto nos processos comunicativos, entende-se que nada é retirado das pessoas, pelo contrário, é pela comunicação que se compartilha, ou seja, são realizadas trocas de sentido, de ideias e de conhecimento. É um fazer parte de algo que ultrapassa o sentido de ter algo em comum, como evidencia Luiz Claudio Martino:

[...] comunicação não é “ter algo em comum” no sentido de ter algumas características ou propriedades semelhantes, o termo não se refere à essência ou ao atributo das coisas. Assim, a constatação de que duas coisas tenham as mesmas propriedades não é suficiente para caracterizar uma relação comunicativa [...] E, por outro lado, comunicar não é “ter algo em comum” (MARTINO, 2001, p. 14).

Nesta perspectiva de que a palavra comunicação está além do “ter algo em comum” e presume o “compartilhar”, destaca-se que em uma pesquisa em comunicação o objeto de estudo, portanto, deve ser a própria comunicação e não os veículos de comunicação, comunidades virtuais e transformações sociais das massas, entre outros

(MARCONDES FILHO, 2008), pois a comunicação está presente nos fenômenos do cotidiano, tornando comum a criação e o compartilhamento de significados, dando sentido a essa vivência cotidiana.

Como ressalta Tainah Veras (2016), ao citar Rifkin (2004), também se torna impensável que a comunicação não considere o contexto em que está inserida, necessitando-se compreender que a criação e o compartilhamento de significados possibilitados pelos processos comunicacionais estão ligados ao espaço e tempo em que ocorrem .

Vera França (2004) reflete sobre uma abordagem comunicacional dos fenômenos, já que as práticas comunicativas permeiam as múltiplas dimensões da vida social e atravessam as demais práticas de estudo – “sendo necessário também ter em mente que os conceitos apresentados auxiliam a pensar as relações sociais a partir da comunicação” (MARTINO, 2009, p. 09). Muniz Sodré (2014, p. 9) complementa ao apontar que “os seres humanos são comunicantes, não porque falam (atributo consequente ao sistema linguístico), mas porque relacionam ou organizam mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente – em função de um *comum* a ser partilhado”.

O desafio, portanto, reside na amplitude em que os estudos de comunicação estão situados e no esforço de entender e direcionar sobre qual comunicação se está a pesquisar. As contribuições desse campo de estudo relacionam-se “na medida em que pensam as relações de comunicação como principal elemento, a partir de qual há um trabalho de compreender a realidade” (MARTINO, 2009, p.11).

Isso acontece por se reconhecer o homem também como um ser cultural e “é na cultura que uma consciência individual observa que está presente em um mundo de objetos culturais que foram produzidos por outras consciências, o que permite à consciência acessar a existência de outras consciências tão válidas quanto ela”, como aponta Eduardo Duarte (2003, p. 46) ao citar Merleau-Ponty (1945). Neste sentido, recorre-se a Venício Lima (1983, p. 88) que diz que “quando se compartilha algo, o que ocorre é uma coparticipação, uma comunhão, um encontro”.

Este fenômeno do encontro é entendido como o encontro de planos cognitivos que, pela percepção do outro e o reconhecimento do que é do outro – sua alteridade<sup>1</sup> – são arrastados para uma fronteira criativa de novas formas cognitivas, tornando o

---

<sup>1</sup> Do latim *alteritas* “o fato de ser um outro”, refere-se ao princípio do ser como um EU unido ao TU, sendo, portanto, importante identificar “a forma como o homem se relaciona com seu semelhante, como considera esse “outro” (VICENTE; FERREIRA, 2016, p. 120).

encontro o objeto da comunicação. O processo do estabelecimento de vínculo é que permite que as partes dialogantes estejam em relação, em troca (DUARTE, 2003, p. 51).

Para o autor é importante distinguir que os objetos de mídia (como televisão, rádio, jornal, internet) não podem ser confundidos como objetos da comunicação. Estes objetos podem até estar a serviço do diálogo<sup>2</sup>, mas não necessariamente estabelecem um diálogo. Isso porque não trazem interfaces explícitas e inerentes aos planos cognitivos a que se anunciam, conduzindo a uma troca que faça emergir um pensamento comum (idem, 2003). Dito de outro modo, é a comunicação, e não os objetos de mídia, que estabelece as relações de trocas, de significados, que geram a possibilidade do encontro com o que é do outro e um plano de entendimento comum. Isto posto, pode-se compreender que embora a midiatização esteja posta à sociedade, é pela comunicação (que pode incluir objetos da mídia ou não) que se dá a transformação social.

Também por esta perspectiva, Marcondes Filho (2008, p. 13) corrobora ao abordar que apenas os aparelhos, máquinas, sistemas, redes, canais, equipamentos não são a comunicação, pois esses meios “não realizaram a promessa que faziam”. Para ele, “a promessa de felicidade, de amparo, de ligação, de companheirismo, de apoio [...] não tem nada a ver com esses aparelhos de comunicação”. O autor chama esse processo de “incomunicabilidade humana”, justificando que os aparelhos de comunicação “apenas embaralham mais as coisas, escondem-se, criam uma situação de festa e de empolgação que nos impedem de ver que, [...] além dos aparelhos, ainda há seres humanos” (idem, 2008, p. 14).

Neste sentido a comunicação não permite ser compreendida como transmissão, a passagem de algo para o outro ou uma transferência, como um objeto que se pega “de um lado e pusesse em outro, como uma ideia, uma sensação, uma impressão, um sentimento de dentro de mim e abrir a cabeça de outra pessoa para colocá-lo lá dentro” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 15).

Acrescenta-se que as ciências físicas trouxeram esse entendimento para a comunicação, que ocupou um lugar de transmissor: como um fio que “comunica” a eletricidade da tomada ao aparelho eletrônico ou como o cérebro que se “comunica” com o coração, instruindo-o a dar mais batimentos cardíacos quando alguém fica mais nervoso. Marcondes Filho (2008) reforça que esta ação é transmissão e que é impossível

---

<sup>2</sup> Do latim *dialogos*: palavra, fala, discurso (*logos*) que atravessa, que perpassa (*dia*) (VICENTE; FERREIRA, 2016).

um ser humano repassar a outro algo que está dentro dele, pois homens e coisas sinalizam, mas isso ainda não é comunicar.

Rousiley Maia e Vera França (2003, p. 188) acrescentam a esse entendimento a análise comunicacional pelas perspectivas das relações, ou seja, compreendem a “comunicação como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos e interlocutores”, processos estes “marcados pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico”, entendendo que comunicação é a relação entre sujeitos interlocutores na construção conjunta de sentidos, no âmbito das trocas simbólicas, afetados pelo contexto.

França (2004, p. 64) ainda destaca que a sociedade é “um sistema de trocas e de comunicação e que essas trocas, para terem sentido, pressupõem semelhanças e diferenças: distâncias que são a razão de ser da comunicação (pois uma pessoa não se comunica e não troca com ela mesma, apenas)”.

A autora discute sobre uma dialética interessante e ao mesmo tempo complicada contida entre a semelhança e a diferença, onde as diferenças excessivas tornam a comunicação impossível, assim como também o excesso de semelhança traz o mesmo resultado. Neste sentido, o objetivo do diálogo não é apenas uma troca, analisar as coisas, ganhar a discussão ou trocar opiniões.

O diálogo ocupa outro espaço. A palavra “diálogo” quer dizer “palavra que atravessa”, que permeia, que preenche um espaço entre as pessoas: “é a atmosfera, clima, situação em que as pessoas se relacionam. Momento em que, além de palavras, circulam sensações, desejos, curiosidades, humores, uma sensação de ‘coisa em comum’, de ligação, de tornar comum” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 25-26), tornar comum o compartilhamento de um para o outro através das palavras, experiências e sensações. Não é apenas o “ter algo em comum” (MARTINO, 2001, p. 14).

Para Merleau-Ponty (1945 apud DUARTE, 2003, p. 47) no diálogo, na troca, na comunicação entre mim e o outro, ambas as pessoas são arrastadas para uma zona na qual perdem algo de si, justamente porque “algo de mim passa a compor o outro e eu passo a ser composto por algo do outro”; algo que não estava presente antes do encontro, o que Nöth (2011, p. 86) chama de “fazer-parte-de”. E essa é uma qualidade da comunicação para Merleau-Ponty: a comunicação não existe antes das consciências envolvidas se encontrarem.

Assim, a comunicação presume a abertura do eu e o reconhecimento do outro: “eu preciso esvaziar-me, abrir espaços, territórios em mim para acolher o outro. Caso

contrário, não ocorrerá comunicação, permaneceremos indiferentes um ao outro e ele a nós”. Pode-se dizer que há duas formas de comunicação. Uma que a pessoa remove tudo o que há dentro dela, esvazia a interioridade, busca aprender com o outro, enriquece-se e aumenta o grau de complexidade a partir da relação estabelecida. Em suma, busca a comunicação em profundidade, uma comunicação densa, ampla e transformadora. E a outra comunicação é aquela em que a pessoa não está interessada em se transformar, em se informar, saber, compreender as coisas e pessoas, apenas reduzir o que há de estranho nelas, neutralizá-las (MARCONDES FILHO, 2008).

Essa situação do “reduzir o que há de estranho no outro”, inclusive, pode ser observada no estabelecimento de relações de poder ou em situações que excluem as pessoas por conta de seus aspectos sociais, étnicos, de gêneros e religiosos, entre outros. Ou seja, quando o “eu”, através da comunicação, ignora as diversidades do “outro”, deixa de se abrir ao outro e desconhece ou não reconhece a presença dessa pessoa.

Comunicar é confiar no outro. [...] em um mundo obcecado pelo poder e pela dominação. Confiar é, finalmente, o que há de mais ingênuo e derrisório, visto que tudo, cotidianamente convida a nunca confiar... E, no entanto, confiar, como comunicar, é admitir a utopia de uma relação com o outro, o que, definitivamente, fundamenta a humanidade (WOLTON, 2008, p. 226).

Diante disso, entende-se que a comunicação presume o relacionamento, suspender as opiniões e observá-las, ouvir os pontos de vista dos outros para que justamente seja possível aproximar semelhanças e diferenças, já que “só há comunicação quando eu me volto para o outro” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 21). Porém “o fato de que todos se comuniquem de forma inata não significa que o façam com efetividade; ou quando todos participam em diversos processos, isso não significa que necessariamente está se falando em uma participação efetiva” (LÓPEZ, 2015, p. 121 apud VERAS, 2016, p. 116).

Para isso acontecer os processos comunicacionais acontecem quando se entende o outro, quando se olha para os outros em sociedade, buscando o encontro com os outros, compreendendo e vivenciando o princípio de alteridade, pois “o que garante a existência de uma realidade além dos meus sentidos e interpretações é a existência de outros indivíduos a partir dos quais pode-se compreender a mesma realidade” (MARTINO, 2009, p. 77-78), onde a intersubjetividade (as práticas e significados dos outros) ganha existência na forma compartilhada de significações entre as pessoas.

Reflete-se, a partir de Wolton (2008), sobre a obrigação de se levar em conta os campos culturais e da comunicação com vistas à paz do mundo e à redução das desigualdades econômicas e sociais. Não basta criar os canais de comunicação, mas pensar a comunicação e organizar a coabitação, introduzindo a alteridade. A sociedade não deve ser só aquela em que tudo se comunica, mas que reconhece a importância da coabitação, através do reconhecimento da história, das sociedades, das civilizações e da religião em contraste com a vitória das tecnologias e da economia, pois um mundo aberto não facilita diretamente a emergência de um mundo mais tolerante. Para isso ainda é preciso empreender um real esforço de conhecimento e de reflexão, abrindo-se para outras realidades e a comunicação é quem traz essa abertura, essa troca, esse reconhecer a outra pessoa.

Mas quem diz coabitação quer dizer também reconhecimento do outro, e é nisso que o advento da coabitação como horizonte da comunicação é inseparável da democracia. É por conseguinte, passar de um modelo autoritário da sociedade a um modelo de negociação. Não o fim do poder nem da autoridade, mas a organização de um poder e de uma autoridade a partir da negociação, da deliberação e do debate (WOLTON, 2008, p. 223).

Coabitar, portanto, é dar importância à sua existência, à identidade e à alteridade, em um mundo atravessado por técnicas sofisticadas, individualizadas, interativas e personalizadas. O outro está ali e o desafio dos estudos da comunicação é justamente reencontrar a política, a democracia, o humanismo, descobrir o incomunicável, buscar o diálogo, os encontros e a alteridade, já que “comunicar não é passar por cima das identidades, é fazer com. Busca-se a partilha. Troca-se” (WOLTON, 2008, p. 223).

Construir a coabitação é refletir sobre as condições de um mínimo de inter-relação que respeitem as diferenças e identidades. É ser fiel à ideia da igualdade entre os parceiros, é encontrar condições que permitam intercompreensão, que levem em conta a alteridade dos seres, grupos e sociedades. Mas como essa relação acontece nas organizações? As pessoas coabitam ou apenas dividem um espaço?

Entende-se nesta seção que a comunicação está presente nos fenômenos do cotidiano e tem como premissa o fazer comum, que busca a participação, a convivência, o intercâmbio social e o compartilhamento de significados que pode levar a mudanças do pensamento ou do conhecimento.

É pela comunicação, pelo relacionamento e pelo diálogo que o encontro da alteridade acontece, justamente porque algo que uma pessoa possui passa a acrescentar ao outro e algo do outro passa a ser acrescentado nesta pessoa. Também é pela



comunicação que as alteridades se encontram e coabitam, refletindo sobre as condições do outro em inter-relação e respeitando as diferenças e identidades já que, para Wolton (2011) “o verdadeiro elogio da comunicação é o diálogo”, pois segundo o autor, para haver diálogo é necessário de antemão aceitar a alteridade do outro, respeitá-lo ao mesmo tempo como um igual e como um diferente, sendo que o desafio da comunicação não está na técnica, mas no homem. Argumenta Wolton (2011) que quando não se consegue se entender sob o ponto de vista humano, acha-se que a técnica vai resolver, ou seja, “o grande desafio da comunicação é conseguir compreender um diferente de mim”.

É com esse nexos entre a comunicação e a alteridade que se pretende tratar a comunicação organizacional, já que este é o conceito investigativo nuclear desta pesquisa. Pretende-se, na próxima seção, estabelecer esse nexos em um nível de maior complexidade entre a comunicação organizacional, a organização, a alteridade e a coabitação (WOLTON, 2008) para que se possa, adiante, compreender o protagonismo da comunicação organizacional para inclusão diversidade.

## **2.2 Organização em contexto em midiatização**

Parte-se do entendimento de Richard Hall (2004, p. 24) de que na atualidade deve-se “estudar as organizações se desejarmos compreender nossa sociedade e aquilo que está acontecendo nela e a seu redor”. Isto porque se entende que as organizações ocupam um papel importante na sociedade contemporânea já que exercem “influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades”, como bem apontam Jean François Chanlat e Renée Berard (1996, p. 41).

Apesar das organizações serem espaços que exercem influência na sociedade, também cabe refletir o quanto a sociedade e suas diversidades estão presentes nas organizações, transformando o espaço cotidiano. Como lembra Peter Spink (1996, p. 183-184, “uma organização é um pressuposto básico que é tomado como óbvio, tendo em vista que as organizações sempre existiram”, e a relação que se tem com elas é cotidiana, pois utilizam-se de serviços prestados por organizações ao comprar seus produtos e usufruir de seu trabalho. Embora comumente se enxergue que as organizações existam e sejam entendidas como uma marca, produtos ou serviços prestados, a reflexão proposta é a de compreender as subjetividades organizacionais e a

interface destas com a comunicação, compreendendo essa relação sob a perspectiva da sociedade midiaticizada.

Marcelo Manucci (2008, p. 47) comenta que estas organizações são “um sistema complexo e envolve um sistema auto-organizado em constante interação com seu meio, já que estas organizações não são apenas um espaço que reúne talentos ou questões técnicas”. Para ele, o que mantém a organização é a forma que ela tem de interpretar o mundo. Ademais, as organizações não podem ser vistas apenas como algo estático, com fluxos unidirecionais e isolados. Spink (1996, p. 185) defende a ideia de que a organização deve ser compreendida enquanto processo e não como um “algo”, pois “fortalece-se um condicionamento simbólico da parte ao todo, reconhecendo-se a organização como um todo separado”.

Essa visão do todo separado também remete à ideia de departamentos organizacionais que trabalham para atingir um objetivo em comum – determinado por alguém que detém o poder na organização. Talvez esse entendimento passe despercebido no cotidiano, tendo em vista que as principais referências de modelos trazidos da administração delimitam que as organizações trabalhem neste sentido: através de uma linha produção de trabalho, com funções estabelecidas e funcionários divididos em um “sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica”, como reforça Galdêncio Torquato do Rego (1986, p. 13).

Contudo, a partir do entendimento de que as subjetividades são vivenciadas nas organizações, através do diálogo e das relações estabelecidas entre as partes com o todo, é possível compreender que a organização pode ser vista para além do algo estático, o que Karl Weick (1979), citado por Marcia Duarte e Rafael Alcadipani (2016, p. 61) defende “não como um substantivo, mas sim como verbo”. Os autores reforçam que esse substantivo “organização” denota que tais entidades são rígidas e estáticas. Assim, ele argumenta que as organizações seriam mais bem compreendidas enquanto verbos (*organizing*), ressaltando a sua natureza processual. Compreende-se por esta perspectiva que o “organizando” acontece cotidianamente “como processos interativos para criar e racionalizar a ação coletiva” (WEICK, 1990, p. 142, tradução livre).

Também se pode discutir sobre a materialidade que as organizações vêm adquirindo como um “todo” a partir de Spink (1996, p. 185), que reforça que se torna cada vez mais claro que o cotidiano “não é um vazio de restos aleatoriamente espalhados pelo chão, mas, ao contrário, é o lugar onde as pessoas se reconhecem como gente no sentido comunicativo”. Complementa o autor que “este cotidiano

organizacional é onde se trabalha; cujo horizonte - ou limite - é sócio tecnicamente configurado (pelo espaço físico, maquinaria, tarefas, horários, pressupostos de controle e práticas de interação)” (idem, 1996, p. 185), ou seja, as organizações são muito mais que artefatos visuais e ferramentas de controle e gestão. Elas estão a todo tempo **em processo** de organização **com pessoas** através das **relações** estabelecidas por meio da comunicação (grifo nosso), como defende Hall:

[...] Hoje as instituições e relações comunicativas definem e constroem o social; elas ajudam a constituir o político; elas medeiam as relações econômicas produtivas; elas se tornam ‘uma força material’ nos modernos sistemas industriais; elas definem a própria tecnologia (HALL, 1989, p. 43)

Nesta perspectiva cabe destacar que fluxos históricos têm transformado o cenário social da vida humana, principalmente a partir 1970, mais especificamente voltados para as tecnologias da informação, gerando reflexos nas interações culturais e da sociedade, incluindo as organizações. Conforme Manuel Castells (2009a), uma verdadeira revolução tecnológica começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado no final do século XX:

[...] um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma língua universal digital tanto está promovendo a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens de nossa cultura como personalizando-os ao gosto das identidades e humores dos indivíduos. As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela (CASTELLS, 2009a, p. 40).

Além disso, as profundas mudanças ocorrem nos movimentos do mercado, referentes ao surgimento de novas ordens econômicas e às redefinições tecnológicas e sociais de produção, levando a comunicação a desempenhar papéis diferentes das décadas anteriores (MANUCCI, 2008). Esse contexto tende a tornar-se cada vez mais complexo na medida em que a midiatização penetra no tecido cultural, social e histórico das sociedades e de suas instituições e organizações.

Pelo entendimento de que as mídias exerceram e exercem influência nas organizações, assim como na sociedade e cultura como um todo, Fausto Neto (2008, p. 10 apud SANTI, 2016, p. 120) defende que a midiatização “não só afeta a estrutura social, mas também as práticas produtivas, na medida em que organiza as operações que se estabelecem na sociedade”.

Ressalta-se que não se trata da mídia entendida como meios de comunicação em que as organizações e pessoas optam por utilizar, mas de uma presença da mídia que se

torna uma “condição estrutural das práticas sociais e culturais, quer em esferas culturais particulares, quer na sociedade em geral”, como indica Livingstones (2009), citado por Stig HAJARVARD (2014, p. 16).

É fato que a mídia fixou seu espaço na sociedade, sendo inserida nos mais diversos espaços sociais formais ou informais como organizações, escolas, famílias e clubes, entre outros, sendo considerada uma “parte do tecido social e não pode mais ser considerada mero instrumento para se alcançar determinado fim; é sim, um processo que afeta as organizações e os indivíduos em suas relações” (MARCHIORI, 2014, p. 23).

José Luiz Braga (2012) destaca que a “mídia” já não se pode considerar como um corpo estranho na sociedade, sendo a midiatização crescente nos processos sociais em geral, ocorrendo a constatação de uma aceleração e diversificação de modos pelos quais a sociedade interage com própria a sociedade. E acrescenta:

[...] é preciso fazer uma distinção básica. Quando falamos em “midiatização”, não estamos circunscrevendo o termo à indústria cultural; nem às inovações tecnológicas tornadas disponíveis. Certamente, a presença da indústria cultural é fato que não deve ser descurado. Entretanto, mesmo levando em conta essa presença, não entendemos que “midiatização” corresponda a uma ampliação ou predomínio da indústria cultural sobre a sociedade. Ao contrário, as inúmeras possibilidades que vão se desenvolvendo para criticar, para apreender reflexivamente os produtos e processos dessa indústria, para setores da sociedade agirem nas mídias e pelas mídias, os esforços de regulamentação político-social – tudo isso, ao contrário, torna a presença da indústria cultural um elemento não homogeneizante do social [...] Entretanto, não restringimos o termo a essa penetração tecnológica. É claro que se trata de um insumo relevante, merecedor de pesquisa e reflexão – mas entendemos que os processos comunicacionais associados não decorrem simplesmente da invenção tecnológica. É preciso um componente diretamente social no processo. Sobre a tecnologia disponibilizada é preciso ainda que se desenvolvam invenções sociais de direcionamento interacional. Essas invenções são, talvez, a parte mais importante da questão. É porque a sociedade decide acionar tecnologias em um sentido interacional que estas se desenvolvem – na engenharia e na conformação social (BRAGA, 2012, p. 35-36).

Isto posto, o contexto de midiatização pode ser levado a diferentes formas de interação social, seja no ambiente organizacional ou na sociedade como um todo, como cita Braga (2012, p. 35) quando afirma que “a mídia já não se pode considerar como um corpo estranho na sociedade, sendo a midiatização crescente nos processos sociais em geral, ocorrendo a constatação de uma aceleração e diversificação de modos pelos quais a sociedade interage com própria a sociedade”. E complementa Elizângela Lasta (2015):

Pensar a comunicação, na atualidade, é penetrar nas relações sociais mediados, estas últimas compreendidas a partir das tecnologias que acoplam em si a informação e a comunicação. Como as tecnologias estão em constante desenvolvimento e transformação, logo redefinem e mediatizam relações entre atores sociais, instituições e sistemas. [...] Isto é, como outra forma de organização da produção, circulação e consumo que adota a tecnologia da informação e da comunicação no contexto da sociedade, Estado e mercado (LASTA, 2015, p. 40).

A mediação oportunizou novas maneiras de interação social das organizações com o público que se relaciona, convidando-as a estabelecerem relações mais respeitadas e fluidas. Contudo, Kunsch (2014) discute sobre uma mudança de mentalidade das organizações, principalmente com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade. Mas para a autora ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso em que os interesses do capital estão sempre acima do social e das pessoas.

Vilson Santi (2016, p. 93) corrobora ao acrescentar que a mediação designa um conjunto de constatações que empurram o foco da comunicação para as suas articulações com as (novas) tecnologias e suas processualidades, sendo que a comunicação, junto da cultura e da tecnologia, é elevada ao posto estratégico de observação, pois são suas transformações que mais chamam a atenção.

Dito de outro modo, a mediação trouxe novas maneiras de interação social da organização com os públicos que se relaciona, em que “essa nova dinâmica de processamento de informações na era digital altera completamente as formas de relacionamento e o modo de produzir a comunicação” (KUNSCH 2011, p. 54).

Além da mediação trazer um novo modo de produzir a comunicação, outro aspecto de relevante discussão, tanto para a sociedade, quanto para as organizações está relacionado à diversidade. “Discutir a ideia da diversidade é cada vez mais atual, tanto nas ciências sociais quanto nas áreas de gestão” (CHANLAT, 2011, p. 11) e o tema vem ganhando visibilidade no mundo digital, através de pesquisas compartilhadas por sites e redes sociais digitais, de campanhas publicitárias e também da ação de movimentos sociais e dos ativistas da área que estão “compartilhando dores e esperanças no livre espaço público da internet, conectando-se entre si e concebendo projetos a partir de múltiplas fontes do ser, indivíduos formaram redes, a despeito de suas opiniões pessoais ou filiações organizacionais” (CASTELLS, 2013, p. 10).

Embora o tema esteja em um momento de mobilização e de visibilidade a partir do ambiente digital, a diversidade carrega um desafio real: o de superar nas relações cotidianas as barreiras do preconceito e da exclusão, já que o reconhecer o outro, reconhecer a sua alteridade, é um exercício de empatia e de abertura a novos modelos mentais. Outro desafio, específico às organizações, é desenvolver práticas que sejam inclusivas à diversidade, entendendo este papel social da empresa como seu compromisso.

Isso faz com que as organizações sejam convidadas a ter relações cada vez mais fluídas, dinâmicas e respeitadas, tendo em vista que o público com quem se relaciona tem utilizado dessas mídias digitais (como e-mail, aplicativos, blogs, redes sociais de conversação, banco de dados e links, entre outras).

Essa dinâmica tem como proposta fidelizar clientes, além do relacionamento com a sociedade e com seus empregados, como destacam Ivone Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008, p. 104) que afirmam que “as organizações vêm percebendo que suas ações são avaliadas pela sociedade e, por isso mesmo, precisam compreender as escolhas (decisões) tomadas como atos que têm implicações sociais e morais, além de avaliar os riscos que podem provocar”.

Um ponto a refletir é se as organizações assumem a avaliação feita pela sociedade como algo que é do compromisso da organização – o seu valor nato, em que o relacionamento, o diálogo e o respeito à alteridade existem; ou se utilizam de uma prática rasa, “maquiada” pelos seus instrumentais de comunicação e por discursos organizacionais prontos como: “aqui somos todos diversos”, ou “as pessoas são nosso melhor patrimônio” ou ainda “aqui valorizamos as pessoas”, apenas para atender padrões e pressões sociais, tudo como uma forma de se manter competitiva e atingir objetivo final – o lucro.

A diversidade é um fenômeno inerente à sociedade. Também pela midiatização os movimentos sociais e a sociedade como um todo batem à porta das organizações cobrando novas posturas e ações inclusivas. A diversidade não precisa bater à porta da organização pedindo licença para entrar; ela sempre esteve presente nas organizações, embora tenha encontrado espaço apenas em áreas subjugadas.

### 2.3 Comunicação organizacional para alteridade e coabitação

Entendendo a comunicação como o encontro de alteridades e como coabitação para guiar as discussões acerca da comunicação organizacional, e com base na perspectiva de que comunicação presume diálogo, troca, transformação a partir do encontro e respeito ao outro, será tomado como ponto de apoio teórico e conceitual o modelo dialógico para conceituar a comunicação organizacional, justamente pelo entendimento de conceber a comunicação com base na bilateralidade do processo, que busca a igualdade de condições e das funções estabelecidas entre os sujeitos envolvidos no processo comunicacional (FRANÇA, 2001, apud LIMA; BASTOS, 2012, p. 34).

Procura-se, neste sentido, entender o diálogo como basilar da comunicação nas organizações, já que presume relacionamento e troca entre sujeitos na busca de um caminho de igualdade entre as pessoas. Complementando este raciocínio, Lima e Bastos (2012) destacam que este olhar não está na distinção de polos, mas na relação estabelecida por ambos, ou seja, a análise não se funda na organização e seus processos, nem sobre seus interlocutores, mas sim na relação estabelecida entre eles, entendendo a organização como um ator social coletivo formado por pessoas que participam do processo de comunicação com os outros.

Em outras palavras, é em comunicação que os sujeitos se relacionam para construir organização à medida que, também, articulam-se em diálogos – em diferentes relações de poder. Isso para estabelecerem e comunicarem os objetivos organizacionais, trabalharem, realizarem-se como sujeitos, disputarem e construir significação, formarem cultura, comunicarem e fazerem reconhecer a organização como legítima (BAKTHIN, 1999 apud BALDISSERA, 2014, p. 87).

Dito de outro modo, a comunicação organizacional se efetiva no cotidiano da organização através da relação e do diálogo estabelecido entre as pessoas, ou seja, é em comunicação que se dão os fenômenos sociais (FRANÇA, 2004) advindos das relações cotidianas (FRANÇA; MAIA, 2003).

É em comunicação que o “eu” pode criar condições de compreender o que é do “outro” através dos encontros estabelecidos (LIMA, 1982; MERLEAU-PONTY, 1945 apud DUARTE, 2003) e essa perspectiva considera a comunicação como constituinte das organizações, em que “a realidade organizacional nasce na performance comunicativa”, como definido por Pacanowsky e O’Donnell-Trujillo (1983, p. 131), citados por Linda Putnam et al. (2004, p. 91).

A comunicação nas organizações se trata de um processo dialógico, de interação, tendo como base o universo comum e partilhado. Pressupõe compreender que os

sentidos desse universo são provenientes da condição intrínseca da atividade humana (BALDISSERA, 2014, p. 104), sendo um “momento relacionante da diversidade sociocultural e que se constitui enquanto um processo aberto e permanente de sentido; tratando-se de algo contínuo que emerge enquanto um espaço entre as subjetividades e os contextos sociais” (MASSONI, 2003, apud VERAS, 2016, p. 118).

Entretanto, reflete-se que esse aspecto é pouco vislumbrado no ambiente organizacional, como Stanley Deetz (2010, p. 84) ressalta, afirmando que “a comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das atividades organizacionais, como mais uma ferramenta de gestão”. Margarida Kunsch (2014) defende que é preciso substituir a visão linear e instrumental da comunicação organizacional por uma muito mais complexa e abrangente, sendo entendida de forma ampla e holística, como uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional no contexto das organizações e todo seu ambiente político, econômico e social:

[...] faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2014, p. 45).

Também para Kunsch (2014) é mais predominante nas organizações considerar a comunicação como algo instrumental, sendo que nesta perspectiva a comunicação é considerada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos, permitindo o pleno funcionamento de uma organização. A autora reforça que a dimensão humana da comunicação, embora sendo a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações, e acrescenta:

Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura. Muitos outros aspectos poderiam ser incluídos, mas nos ateremos a esses, que, a nosso ver, contribuem bem para demonstrar a complexidade na qual a comunicação organizacional está envolvida. A subjetividade ganha força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que precisa ser mais estudado e considerado (KUNSCH, 2014, p. 49).

Entende-se que as pessoas e, principalmente, suas subjetividades integram o ambiente organizacional em que cada um traz para a organização algo de si: sua cultura, suas características, suas histórias, e por isso devem ser consideradas no cotidiano organizacional. Deve-se evitar sufocar “pelo excesso de comunicação técnica e



instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos” (KUNSCH, 2014, p. 54), mas criar iniciativas de abertura ao diálogo entre a gestão e seus empregados para a permanente troca com relação e reconhecimento da presença do outro, valorizando-o e incluindo as diversidades.

Pelo exposto entende-se que os “processos comunicacionais são os constituintes de toda a realidade organizacional e, como tal, precisam ser encarados muito além de algo transmissivo e inato à espécie humana” (VERAS, 2016, p. 69). Oliveira (2008, p. 97) também discute que “[...] a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”, o que faz entender que desde as mais elaboradas às mais simples trocas sociais existentes nas organizações são realizadas pela comunicação.

Verifica-se uma total interdependência entre a comunicação e a organização tendo em vista que “os conceitos de organização e comunicação são bastante próximos sendo talvez, quase indissociáveis em muitos aspectos” (WICHMANN 2014, p. 58). Kunsch (2014, p. 52) se propõe a defender importância da dimensão humana nos espaços organizacionais “mesmo em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital”. E acrescenta:

Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações (KUNSCH, 2014, p. 51).

Kunsch (2014) ainda destaca os novos contextos em midiatização em que as organizações existem e operam e por isso há a necessidade de se considerar as realidades e demandas sociais, justamente porque as organizações não podem se isolar deste mundo em que se vive. Essa observação do contexto e do público, bem como a influência da tecnologia, são realçadas por Castells (2009a) que aponta que o processo a comunicação na era digital é marcado:

[...] pela tecnologia da comunicação, pelas características dos emissores e dos receptores da informação, por seus códigos culturais de referência, seus protocolos de comunicação e o alcance do processo. O significado só pode ser compreendido no contexto das relações sociais nas quais se processam a informação da comunicação (CASTELLS, 2009a, p. 87, tradução livre).

A sociedade vivencia transformações cotidianas provocadas pelo mundo digital, que trouxe novos instrumentos de comunicação e que, de uma maneira outra, contribuiu para a alteração de algumas dinâmicas do cotidiano. Todavia, embora as tecnologias da comunicação tenham trazido novas formas de acesso à informação através de um aparato tecnológico e ferramental, o encontro com as alteridades só tem a oportunidade de acontecer por meio do relacionamento estabelecido no cotidiano através do diálogo, do reconhecer o outro, de reconhecer-se no outro de maneira a complementar a minha identidade.

Por esta perspectiva a comunicação organizacional, mesmo em contexto digital, deve ser entendida por uma perspectiva relacional e dialógica do cotidiano, tendo em vista que a “comunicação está diretamente relacionada com o desenvolvimento de uma organização” (MARCHIORI, 2008, p. 249). É a comunicação que proporciona as trocas, os entendimentos, alinha valores e perspectivas organizacionais.

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334).

A comunicação é parte fundante da organização e entendê-la apenas pelo viés instrumental, como um instrumento de divulgação de produtos, comercialização ou transmissão de informações, seria reduzi-la apenas a técnicas e ferramentas, simplificando a dimensão das trocas, dos encontros e das transformações sociais que proporciona. Neste sentido contribui Terezinha Alencar (2015, p. 45), ao afirmar que “a sociedade contemporânea convive com valores contraditórios, repercutidos nas organizações, que tendem a manter práticas tradicionais, lineares e simplificadoras”. Já Nicole D’Almeida (2015, p. 18) afirma que “as organizações são espaços de produção e comercialização de bens e de serviços, mas também são locais de produção de normas, valores, identidades, discursos, sociabilidades, representações, conflitos etc.”. Também é nas organizações que as pessoas “se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (KUNSCH, 2014, p. 52).

Há, portanto, uma relação intrínseca entre comunicação e organização, e esta relação tem como base a interação entre pessoas, o reconhecimento das alteridades e o respeito às diversidades. Essas pessoas estão em constante relação e diálogo, seja para

realizar atividades formais da consecução do trabalho, seja para compartilhar experiências e encontrar-se nos outros. Não por acaso a comunicação organizacional, por uma perspectiva humana e de encontro com o outro e respeito às diversidades é, também, coabitação.

Reconhece-se que as questões da dimensão humana são consideradas pela sociedade ao se relacionar com uma organização, mas cabe refletir se a organização inserida neste contexto midiaticizado considera as pessoas apenas como uma pequena parte da “engrenagem” chamada organização, ou se estas dão conta de se aproximar e de proporcionar processos comunicativos que busquem a relação, o diálogo e a reflexão das subjetividades humanas, considerando a alteridade e diversidade:

Os outros, os receptores da mensagem, estão hoje mais presentes, mas também mais diferentes e exigentes em suas identidades, estilos, vocabulários. Por isso, a comunicação traz consigo um duplo desafio: aceitar o outro e defender sua identidade própria. No fundo, a comunicação levanta a questão da relação entre eu e o outro, entre eu e o mundo (WOLTON, 2008, p. 14-15).

O contexto da sociedade midiaticizada tem trazido transformações que afetam diretamente os relacionamentos onde a organização é convidada a manter a sua identidade, porém devendo abrir espaço para aceitar o outro com toda a sua diversidade. Kunsch (2001) reforça a importância de, para além dos processos midiáticos, se considerar a subjetividade presente nas organizações, os contextos, os condicionamentos internos e externos, assim como a complexidade que permeia o processo comunicativo. Para tanto é necessário a superação de um olhar em que as pessoas constituem-se uma parte, que são submetidas “à autoridade e à ordem de um todo que domina e que controla, buscando relacionar um paradigma emergente, sistêmico e complexo, capaz de dar conta dos novos desafios impostos pela diversidade, imprevisibilidade e pela complexidade” (KUNSCH, 2001, p. 11).

Assim, compreender a organização e a comunicação considerando seus aspectos relacionais e subjetivos, abrindo espaço para o que é do outro, a sua alteridade e a sua diversidade, se torna um aspecto basilar, já que:

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL; VERGANA, 2007, p. 31).

Entende-se aqui que cada organização é única devido às pessoas que dão vida a ela; cada organização é única devido aos significados do grupo social, aos seus processos, aos seus relacionamentos, às suas ações, ao que é delas e a diversidade destas pessoas. Hall (2000, p. 59) contribui ao dizer que costumeiramente busca-se unificar culturas nacionais como uma grande família, independentemente de quão diferentes os membros de um grupo possam ser em termos de classe, gênero ou raça. Neste ponto reflete-se sobre o todo organizacional, que tende a simplificar unificando as partes, seja através de processos cotidianos, seja através da cultura e da diversidade das pessoas, sem olhar suas subjetividades, suas questões sociais e pessoais.

Mais do que esse todo a organização carrega inúmeras contradições, singularidades, subjetividades e diversidades, sendo necessário compreendê-las e estimulá-las a ultrapassar uma visão única e instrumental da comunicação e buscar transformações coletivas construídas no cotidiano. Utilizando das discussões de comunicação para a coabitação propostas por Dominique Wolton (2008)<sup>3</sup> e transpondo seu entendimento para a comunicação organizacional no contexto midiático aqui apresentado, entende-se a comunicação para a coabitação organizacional através de valores inegociáveis: a comunicação inseparável da democracia e o reconhecimento do outro pela sua diversidade, sendo a organização legitimada pela sua autoridade conquistada a partir da relação, do diálogo e do respeito coletivo. Neste sentido, busca-se delinear como a comunicação pode promover a inclusão da diversidade nas organizações.

---

<sup>3</sup> Base teórica apresentada na seção 2.

### 3. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O ENCONTRO COM O NÓS

A diversidade não bateu à porta da organização; ela sempre esteve presente em todos os espaços – seja na organização, seja na sociedade. Talvez nas organizações a diversidade tenha tido pouca importância e ocupado espaços operacionais e por isso menos “exitosos” pelo olhar de um sistema focado apenas no desempenho financeiro. Porém, a diversidade sempre existiu e (re)existe; ela é parte da sociedade e, por isso, inseparável da organização, queira ela ou não.

Embora faça parte do cotidiano da organizacional, a diversidade recebeu mais atenção a partir da década de 1940, através da ação de movimentos sociais, pressões da sociedade civil, legislações, pesquisas e iniciativas empresariais. Algumas destas, em nível nacional e internacional, abordam o tema e reconhecem práticas inclusivas, por exemplo, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável<sup>4</sup>, o Pacto Global da ONU<sup>5</sup>, o Guia Exame da Diversidade<sup>6</sup>, os Indicadores ETHOS<sup>7</sup> e o Manual da Diversidade do Instituto ETHOS<sup>8</sup>, entre outros. Além destas iniciativas, vale destacar ações empresariais que exigem de seus fornecedores posturas mais inclusivas, sem contar a exigência da própria sociedade com relação a estas mesmas posturas.

Mas de que maneira as organizações têm se apropriado do tema diversidade? A diversidade é entendida apenas como uma exigência contratual, uma pressão da sociedade ou uma maneira de trazer novas vivências e agregar valor à empresa ou é compreendida como um compromisso e um princípio inerente da organização? De que maneira a gestão da organização compreende o seu papel e pode colaborar para a implementação de ações inclusivas da diversidade?

Neste sentido, a próxima sessão busca compreender como a temática da diversidade foi inserida no ambiente organizacional, bem como o papel da gestão no processo de coabitação organizacional.

---

<sup>4</sup> Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são uma coleção de 17 metas globais estabelecidas pela Assembleia Geral das Nações Unidas com o objetivo de ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e assegurar que todas as pessoas tenham paz e prosperidade.

<sup>5</sup> O Pacto Global nasceu da necessidade de mobilizar a comunidade empresarial do mundo para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos em suas práticas de negócios.

<sup>6</sup> O Guia EXAME de Diversidade é fruto de uma parceria entre EXAME e Instituto Ethos, que tem como objetivo avaliar, por meio de uma pesquisa online, e reconhecer publicamente as melhores práticas de diversidade e inclusão das empresas nos mais diversos setores no Brasil.

<sup>7</sup> Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos.

<sup>8</sup> A publicação mostra formas de como enfrentar o preconceito no ambiente de trabalho e no âmbito das relações empresariais, e aborda temas como a igualdade de oportunidades, a ética e a diversidade.

### **3.1 O percurso da diversidade na organização: muitos significados e pouca abertura ao outro**

Discutir a ideia da diversidade é cada vez mais atual, tanto nas ciências sociais quanto nas áreas de gestão (CHANLAT, 2011) e o tema vem ganhando visibilidade no mundo digital, como dito, através de pesquisas compartilhadas por sites e redes sociais digitais, campanhas publicitárias e também da ação de movimentos sociais e de ativistas da área. Embora o tema esteja em um momento de mobilização e de visibilidade a partir do ambiente digital, a diversidade carrega um desafio real: o de superar nas relações cotidianas as barreiras do preconceito e da exclusão, já que o reconhecer o outro, reconhecer a sua alteridade, é um exercício de empatia e de abertura ao diferente. Outro desafio, específico às organizações, é desenvolver práticas que sejam inclusivas à diversidade, entendendo o papel social da empresa como seu compromisso.

Para tanto, discute-se nesta seção sobre o que vem a ser a diversidade. No Dicionário Analógico da Língua Portuguesa, de autoria de Francisco Azevedo (2010), a diversidade está vinculada à variabilidade, multiformidade, heterogeneidade, multiplicidade, novidade, peculiaridade, mudar de aspecto e apresentar-se sob aspectos vários, entre outros. Se realizado um breve levantamento em sites de pesquisa, verifica-se que a palavra diversidade está associada a estudos diversos como na biologia, química e física, além de aspectos socioculturais. Isso permite compreender que a diversidade é uma palavra polissêmica, que depende de um contexto (ORTIZ, 2015), que envolve diversos significados e que necessita ser entendida de uma forma conjuntural, compreendendo as características de cada ambiente estudado e também das pessoas envolvidas.

Neste sentido, esta seção discute a diversidade em seu aspecto social, focando a compreensão nas organizações da sociedade midiaticizada. Para isso, parte-se da ideia de Reinaldo Bulgarelli (2008, p. 31-32) que compreende que “a diversidade não é incolor, inodora, insípida, invisível, amorfa, sem carne, sem vida”. O autor complementa a visão de que nas organizações “somos todos diversos”, com situações pessoais relacionadas à classe social, etnia, gênero, orientação sexual, saúde, deficiência, faixa etária e religião – especificidades que tornam cada pessoa única. Para ele, não existe um padrão homogêneo de perfeição, pois a pluralidade caracteriza a cada um, porque há muitas singularidades dentro de cada um.

Já Stella Nkomo e Taylor Cox Jr. (2010, p. 350-351) corroboram dizendo que diversidade inclui todos: “idade, personalidade, história pessoal e corporativa, tempo de vida na organização, sua função, questão educacional, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e se a pessoa possui algum privilégio ou não”. As autoras Maria Eugênia Porém, Célia Santos e Raquel Cabral (2018, p. 754) acrescentam, ao entender a diversidade “como o conjunto de diferenças e valores compartilhados pelos seres humanos na vida social, que significa ainda pluralidade, multiplicidade e diferentes modos de percepção e abordagem, heterogeneidade e variedade”. Para elas a diversidade é princípio de conduta individual e coletiva que também se materializa no âmbito organizacional.

Isso posto, reflete-se que no ambiente organizacional a diversidade remete logo às singularidades individuais, ao que é próprio de mim, ao que é próprio do outro. Dito de outro modo, o ambiente organizacional proporciona um encontro de alteridades, o que torna cada pessoa um ser único e, portanto, diferente da outra pessoa, com suas características físicas, culturais e sociais, estando em um sistema em que “os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”, segundo Maria Tereza Fleury (2000, p. 20-21) e que “toda a diferença é produzida socialmente” (ORTIZ, 2015, p. 31).

Por esta perspectiva entende-se que fenômeno administrativo está sujeito a um condicionamento histórico-social e que uma cultura nacional influencia uma cultura organizacional, como indicam Fenando Motta, Rafael Alcadipani e Ricardo Bresler (2007), ou seja, cada organização também é composta por um conjunto de crenças que fazem entender as expressões comportamentais de determinados indivíduos nas organizações. A população brasileira é de um povo claramente híbrido, com traços culturais marcantes (MOTTA, ALCADIPANI; BRESLER, 2007). Para os autores esses fatores também são comuns no ambiente das organizações:

- Valorização da família paternalista na direção das relações sociais;
- Distância entre as camadas sociais, ou seja, “os donos do poder” e o povo;
- Discriminação entre pessoas devido à sua classe social;
- Aceitação à modernização imposta pelas elites que deixa a maioria da população à margem dos benefícios sociais;
- Valorização do estrangeirismo.

Entende-se que determinadas organizações podem definir sua cultura (e ter um determinado entendimento sobre a diversidade) a partir do contexto histórico e nacional, podendo predominar um sistema organizacional patriarcal, fundamentalmente pautado nas decisões masculinas e com a valorização de modelos de gestão internacionais. Ademais, se reflete sobre a predominância da segregação social e de classes que pode existir na relação empregador e empregado.

Dito de outro modo, organizações predominantemente geridas por modelos patriarcais podem oferecer pouca abertura para mulheres na liderança. Outras organizações, em que predomina a distância significativa entre o dono do capital de seus empregados, podem imprimir uma desvalorização de empregados que atuam em funções de execução (manuais) em detrimento às de gestão (consideradas como executivas ou de gestão). Sem contar os modelos de gestão importados, que podem não atender à cultura local e à maioria dos empregados. Este modelo talvez possa atender às expectativas financeiras da alta direção, mas pode proporcionar um processo que descontextualiza o fenômeno social e histórico, excluindo as pessoas envolvidas.

Outra maneira de demonstrar isso é a valorização do estrangeirismo nas organizações reproduzindo certas “modas passageiras” (NKOMO; COX JR, 2010, p. 352) com a adoção de modelos de gestão ou de vocabulários simplificadores que não condizem à realidade e não consideram as peculiaridades histórico-sociais, por exemplo, na área de gestão de pessoas utiliza-se o termo *work level* em lugar de “posições hierárquicas”; *compensation* ao invés de “salários e benefícios”; *job opportunity* no lugar de “recrutamento e seleção”, dentre outros. De toda a forma, o estrangeirismo funciona ainda como uma maneira de dar identidade para a elite, na tentativa de subjugar a população local, inclusive no uso de algumas falas estrangeiras como forma de segregar pessoas (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2007).

Também traz contribuições a autora Sylvie Vincent (1996), que aborda a heterofobia sob a perspectiva de Memmi (1982), tratando da rejeição aterrorizante e agressiva do outro, abordando-se como a humanidade constrói uma imagem daquele que vai ser o outro. A heterofobia (do grego *phobos*, “medo” e *hetero*, “diferente”) pode estar presente nas sociedades e organizações, através do racismo, de ideologias e de práticas existentes.

No início era Um feliz consigo mesmo, até que, vendo-se perto criou uma ruptura interna. Do outro lado desta fenda percebeu-se, mas como diferente. Então conservando-se para si o nome de Um, deu a seu oposto o nome de “Outro”. A relação de alteridade havia nascido. Ora,



vivenciando um escândalo, se estabelece o drama. A presença de alguém diferente de si mesmo, constitui uma ameaça. Ameaça à integridade e à identidade (VINCENT, 1996, p. 188).

A esta reação de medo, diante daquele que é diferente, a autora faz referência a Langaney (1981) com o termo “outrismo”, ou seja, quando o medo vem da percepção real ou imaginária de diferenças físicas do outro. A construção e rejeição do outro acontece a partir do momento em que as condições de vida dos humanos colocam constantemente populações, grupos de indivíduos, classes sociais ou indivíduos em situações de competição, hierarquizando grupos sociais como vantagem de determinados grupos e desprezo de outros, classificando-os como superiores e inferiores, inclusive buscando fundamentações em justificativas científicas por uma classificação geográfica e cultural de povos, ressaltando que a classe dominante aproveitaria dessas diferenças visíveis entre os homens para oprimir os outros no plano econômico (VINCENT, 1996), ou seja, a diferença não está apenas no aspecto biologicamente visível, mas principalmente no aspecto ideológico, de dominação de classes.

A relação com o outro também faz parte de uma relação de definir o outro por essas categorias, e indica que cada cultura tende a definir-se como centro do mundo e ao mesmo tempo ver aqueles que estão fora do círculo social como diferentes. Há o olhar etnocêntrico de alguns povos, ou seja, alguns povos consideram-se o centro do mundo, o que reflete em uma atitude muito comum nos mapas-múndi antigos ou até modernos, em que de acordo com o país onde eles foram produzidos o centro é definido e, assim, insere-se o olhar etnocêntrico e a hierarquização do outro (CHANLAT, 2011).

E, nas organizações, como é esse olhar **do** outro? Reflete-se que a organização faz o olhar **do** outro e não pratica o olhar **para** o outro. Nesta perspectiva o “do” outro presume um pré-julgamento e a hierarquização de um para o outro. Já o “para” busca uma alternativa – a de compreender o outro justamente pela sua alteridade, subjetividades e diversidade.

Esse olhar para o outro presume um desafio a ser compreendido e superado por toda a organização, já que toda organização tende a propor uma ordem imutável e quanto mais ela for monolítica, construída sobre uma unicidade, mais ela dará uma imagem de ordem, conforme Françoise Belle (1996). Dito de outra maneira, a organização tende a colocar processos que unificam e padronizam ações e discursos desconsiderando o que é diverso.

Belle (1996) defende o contrário, discutindo que quanto mais a empresa se integrar a novos comportamentos e à diversidade, mais ela abrigará em seu interior reagrupamentos e conexões entre elementos diferentes em vez de grupos isolados e estruturas rígidas de caráter permanente. Dessa maneira, entende-se que a organização está aberta e busca **olhar para** o outro, compreendendo, valorizando diferenças e subjetividades e atuando para adquirir novos conhecimentos, posturas e práticas organizacionais. Mas será que as organizações estão prontas para isso? E qual seria o interesse e o objetivo final das organizações a se interessarem pela diversidade?

Ricardo Sales (2017, p. 57) destaca que nem todos que se interessam pela diversidade conseguem localizar sua origem, sendo comum apenas atribuir à gênese destas práticas iniciativas voluntárias das organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. Porém, o início das políticas de diversidade no trabalho está diretamente relacionado aos aspectos contextuais e às pressões diversas a que as organizações foram submetidas. Com conceitos abordados por Rodrigo Mendes (2005), Coelho Jr<sup>9</sup> (2015) e Sales (2017), apresentam-se nos quadros 1 e 2 a maneira como o tema diversidade engendrou-se nas organizações, refletindo-se, e por qual perspectiva o assunto começou a ser tratado nas empresas.

---

<sup>9</sup> Pedro Jaime de Coelho Jr. aparece aqui referenciado de maneiras diferentes (como JAIME, na obra que publicou em 2017 com LUCIO; e também como COELHO JR.), respeitando as formas como o autor se apresenta nas diferentes obras.

**Quadro 1 - Diversidade: fatos históricos e principais publicações até anos 2000**

Período /Ano	Fatos históricos e principais publicações - até anos 2000
1941	Nos Estados Unidos, assinada a Ordem Executiva 8802, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas. A iniciativa proibia discriminação no emprego e tinha relação direta com a o cenário da Segunda Guerra Mundial e na época Naquela época, o mundo do trabalho apresentava algumas transformações com a chegada de mais mulheres, que entravam no lugar dos homens que estavam no front.
1948	Declaração Mundial dos Direitos Humanos
1950	A sociedade norte-americana passou a testemunhar o acirramento de tensões e o aumento da mobilização pelos direitos civis de grupos minorizados, sobretudo mulheres e negros
1955	Hawken (2007) assinala o ano de 1955 como o início simbólico da luta antissegregacionista nos Estados Unidos. Naquele ano, em episódio que ficou conhecido como Boicote aos Ônibus de Montgomery, a costureira negra Rosa Parks se recusou a ceder seu assento a um homem branco, contrariando as regras estabelecidas.
1960	Década em que vários grupos se organizaram e passaram a demandar visibilidade e respeito às questões relacionadas ao racismo, o machismo e a LGBTfobia (violências sofridas por cada grupo vulnerável em particular. Engloba as manifestações de homofobia, lesbofobia, bifobia e transfobia). A pauta era extensa, envolvia a denúncia de preconceitos e alcançava diversos setores da sociedade, inclusive o mundo do trabalho. Aprovada a Affirmative Action, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não brancos (COGO, 2000, <i>apud</i> ,
1961	NOs Estados Unidos é assinada a Ordem Executiva 10925, que estipulava que fornecedores do governo deveriam "tomar medidas afirmativas para garantir que os candidatos sejam empregados e que os empregados sejam tratados durante o emprego independentemente da sua raça, credo, cor ou origem nacional" (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 254, <i>apud</i> Sales, 2017, p. 58).
1963	Martin Luther King liderou 250 mil pessoas na Marcha sobre Washington. Nos meses seguintes, além do direito ao trabalho, o fim da discriminação e o direito ao voto dos negros também entraram na pauta de reivindicações. Também neste período houve a segunda onda do movimento feminista tomava as ruas de grandes cidades do mundo. Com o slogan "o pessoal é político", mulheres contestavam a divisão do trabalho e as questões que envolviam família e sexualidade (HALL, 2014, <i>apud</i> , Sales, 2017, p. 59).
1964	Aprovação da Lei do Direitos Civis, que pôs fim à segregação racial com a convivência do Estado norte-americano.
1965	Assinada a Ordem Executiva 11246, que acrescentava as mulheres ao grupo de beneficiados pelas ações afirmativas e exigia das organizações medidas de inclusão mais efetivas. (DONOVAN, KAPLAN, 2014, <i>apud</i> Sales, 2017, p. 59).
1964 até 1985	Período da ditadura militar no Brasil - regime que dificultava a organização de grupos sociais e não abria espaço para reivindicações como aquelas que ganhavam as ruas em países do hemisfério norte. Este fato atrasou as discussões sobre direitos de grupos minorizados no Brasil.
Déc. 1970	O crescimento da economia de serviços e a maior autonomia conquistada pelas mulheres fizeram aumentar a representatividade de grupos minorizados no mercado de trabalho dos Estados Unidos e países europeus, sobretudo, intensificando o cenário de diversidade nas organizações.
1973	Início dos estudos sobre diversidade nas organizações, sobretudo a partir de artigos publicados em periódicos norte-americanos da área de Administração de Empresas. Publicado no <i>Academy of Management Journal</i> por Hill e Fox (1973) tratava da forma como supervisores da Marinha norte-americana interagiam com seus subordinados brancos, negros e porto-riquenhos.
1978	O tema apareceu pela primeira vez na <i>Academy of Management Review</i> em um artigo sobre diversidade étnica entre líderes
Déc. 1980	Nos Estados Unidos o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e surgiram treinamentos específicos e preocupações com a representatividade de determinados grupos nas posições de comando nas organizações. Além disso, a partir desta década houve associação mais imediata da presença da diversidade nas empresas a incremento de resultados, aumento da criatividade, diminuição do rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR., 2002, <i>apud</i> SALES, 2017, p. 60). Para Pereira (2008, <i>apud</i> SALES, 2017, p. 60), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. O Relatório <i>Workforce 2000</i> , que previa mudanças no mercado de trabalho a partir da chegada de novos entrantes, da globalização e dos fluxos migratórios, deixou as empresas em alerta. O documento estimava queda significativa dos empregados "modelo WASP" e aumento de representantes de grupos minorizados. No Canadá, o Equal Employment Act foi uma lei que passou a obrigar empresas do setor privado com mais de cem empregados a contratar pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e representantes de grupos étnicos minoritários. No mesmo período, na Irlanda do Norte, o Fair Employment Act buscava eliminar a discriminação no trabalho com base na religião dos empregados.
Déc. 1990	Autores como Cox, Thomas e Ely e Thomas Jr. passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos de destaque, como a <i>Harvard Business Review</i> , lançando as bases da diversidade como ferramenta de gestão. Práticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz (FLEURY, 2000). Teixeira (2011) assinala, ainda, outros dois motivos que impulsionaram as políticas de diversidade no Brasil naquela década: a pressão dos representantes de grupos minorizados, que haviam se articulado um pouco antes, no processo de redemocratização e redação da Constituição Federal de 1988, e as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que aborda discriminação nas relações de emprego. (SALES, 2017, p. 61)
1998	No Brasil é criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos criada em 1998 por um grupo de empresários e executivos com o objetivo de "mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tomando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa". (COELHO JR., 2015, p.85-86)

Fonte: MENDES, 2005; COELHO JR., 2015; SALES, 2017 (adaptado).

Reflete-se a partir do quadro 1, que a luta por igualdade e garantia de direitos ficou marcada por denúncias e ações de movimentos sociais – mantidas por grupos

sociais minoritários compostos, em sua grande maioria por negros, mulheres e LGBTs<sup>10</sup>; e que legislações vieram na tentativa de diminuir uma lacuna que excluía pessoas da convivência social por conta de gênero, raça e orientação sexual, entre outras situações.

Embora muitas iniciativas e legislações tenham sido implantadas há décadas e sejam discutidas desde então, por exemplo, a Declaração Mundial de Direitos Humanos (em 1948) e a implantação de ações afirmativas<sup>11</sup> em 1960, reflete-se que até hoje ainda exista essa lacuna que exclui as pessoas da convivência social, seja essa exclusão motivada por uma falta de conhecimento ou por simplesmente um não aceitar o outro.

Vale destacar que as décadas de 1940 e 1970 foram marcadas por pressões sociais, conflitos que solicitavam visibilidade e respeito à diversidade e adoção de práticas afirmativas, porém não foram observadas literaturas que criticassem a diversidade no contexto organizacional, ficando a temática apenas “cristalizada como um campo de estudo em Administração nos Estados Unidos” (SALES, 2017, p. 60).

A partir da década de 1980 observa-se uma influência estadunidense de práticas de organizacionais trazidas ao Brasil através de multinacionais, abordando a diversidade principalmente pela perspectiva da gestão e dos resultados de um “mix” de pessoas diferentes que interagem no mesmo sistema organizacional composto por relações de poder, como abordado por Fleury (2000).

Além disso, a própria Constituinte do Brasil e a atuação de movimentos sociais e sindicais reforçaram a pauta da diversidade na agenda brasileira, legitimando direitos sociais e cobrando novas posturas das organizações.

Entende-se que as organizações iniciaram a aproximação com o tema “diversidade” devido à implementação de legislações referentes ao tema, pressões exercidas pela sociedade e movimentação do assunto no mercado internacional. Neste momento a base de estudos organizacionais sobre diversidade estava em construção e a organização, pressionada por diversos lados e com carência de debates aprofundados,

---

<sup>10</sup> Na dissertação de Sales (2017, p. 13) o termo “LGBT” foi utilizado considerando sua maior circulação na sociedade e relativa institucionalização dentro dos movimentos ativistas, porém, em alguns contextos ou situações há quem se valha de outras siglas para agrupar a população de lésbicas, gays, bissexuais, pessoas trans e outros representantes de sexualidade não-hegemônicas.

<sup>11</sup> Conforme Bento (2000, p. 180) trata-se de uma série de “diversas políticas governamentais e iniciativas privadas com o intuito de transformar atitudes e comportamentos discriminatórios para proteger pessoas de um tratamento injusto por motivo de raça, sexo, origem, deficiência ou religião. Uma resposta aos padrões e práticas de discriminação individual ou em grupo que tratam seres humanos de forma diferenciada devido suas características superficiais, que não tem nada que ver com inteligência caráter ou índole”.

“encarou” a diversidade da mesma forma que encarava a gestão de todos os seus recursos: de uma maneira performática com vistas a gerar valor.

Reforça-se que, mesmo com poucas referências, os estudos organizacionais para a diversidade trouxeram a tendência de permanecer pelo olhar do “Eu” (organização), não contextualizando a realidade do “Outro” (público de relacionamento), ou seja, considerando o desempenho da organização e deixando de observar o contexto interno e externo. O que se quer dizer é que, pelo viés de negócios, as organizações inicialmente se apropriaram do tema diversidade direcionando-o pela perspectiva da gestão, com a grande possibilidade de homogeneizar processos e pessoas em uma perspectiva monolítica – pela perspectiva do “Eu”, deixando para segundo plano a perspectiva subjetiva ou coletiva de grupos minoritários, desconsiderando o “Outro”, porém:

Com a virada para os anos 1990 e com o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, como empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade? [...] Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Este movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje bastante atrelado às políticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011 apud SALES, 2017, p. 60-61).

Pela perspectiva da parceria entre organização e Estado, e com a criação de um instituto empresarial de responsabilidade social em 1998, inaugura-se um momento em que as discussões sobre a responsabilidade das organizações deveriam compreender um novo rumo voltado à inclusão social e transformações societárias, o que será discutido a partir do quadro 2.

**Quadro 2 - Diversidade: fatos históricos e principais publicações após anos 2000**

Período /Ano	Fatos históricos e principais publicações - após anos 2000
2000	No Brasil o Instituto Ethos edita o manual Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. De um lado afirma que "a noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas". De outro lado, assinala que "a adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho para a competitividade" (ETHOS, 2000, p. 11 e 12, <i>apud</i> COELHO JR., 2015, p.86)
	Maria Tereza Leme Fleury publica o artigo "Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras", publicado na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como aquele que deu início às reflexões teóricas na área de Administração sobre o assunto no Brasil.
	A revista de negócios Exame passou a destacar o assunto, valorizando principalmente o caráter pragmático das políticas de diversidade, com enunciados como "esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva". (COELHO JR., 2015, p.85)
	Richard (2000, <i>apud</i> MENDES 2005, p. 23) utiliza-se da Teoria dos Recursos para examinar a relação entre diversidade racial, estratégia empresarial e desempenho na indústria de bancos. Os resultados de sua pesquisa indicam que a diversidade, quando contextualizada em organizações que adotam uma estratégia de negócio voltada ao crescimento, afeta positivamente o desempenho relativo a produtividade, retorno sobre o patrimônio e performance mercadológica. Em conclusão, o autor argumenta que diversidade pode adicionar valor ao negócio e representar uma vantagem competitiva, desde que o contexto organizacional favoreça a ocorrência desse fenômeno.
	Adoção da Declaração do Milênio pela Assembléia geral da Organização das Nações Unidas, que sintetiza acordos internacionais alcançados em várias cúpulas mundiais ao longo dos anos 90 e fixam os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Foram estabelecidos oito Objetivos com 22 metas, concretas e mensuráveis, a serem alcançadas até 2015, sobre temas como erradicação da pobreza, meio-ambiente e desenvolvimento, direitos das mulheres, desenvolvimento social, racismo e outros (DUPIN, 2017).
2001	Keller (MENDES 2005, p. 23) tratou dos efeitos provocados pela adoção de equipes de trabalho multifuncionais no ambiente organizacional. Para isso, o autor contempla, em seu artigo, os resultados de uma pesquisa realizada em quatro empresas, com uma amostra de noventa e três grupos da área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Os resultados mostram que a diversidade funcional influencia indiretamente o desempenho de certos fatores, por meio da comunicação externa e o nível de stress do grupo.
2002	O Instituto Ethos publica o documento: Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial. Nela é dito que "a discriminação racial, uma das questões mais antigas e fundamentais do Brasil, delineou o perfil do país, marcando-o com a cicatriz da desigualdade social e do desrespeito ao ser humano". Acrescenta que "as inúmeras vantagens e sinergias que um ambiente diversificado traz para o desempenho da empresa são praticamente inexploradas". (COELHO JR., 2015, p.89)
2005	A Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura, celebrada em Paris afirma que a diversidade constitui patrimônio comum da humanidade, devendo ser valorizada e cultivada em benefício de todos.
	No Brasil, o Ministério Público do Trabalho lançou o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, sob a liderança da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), órgão vinculado à Procuradoria Geral do Trabalho (LOPES, 2007, <i>apud</i> COELHO JR., 2015, p. 70)
2006	O Instituto Ethos publica um novo documento concernente à questão racial: O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial. O texto de apresentação começa com a afirmação de que "o sucesso e a sustentabilidade dos negócios dependem não apenas de produtividade e competitividade, mas também, e cada vez mais, do compromisso social da empresa com seus públicos de interesse" (COELHO JR., 2015, p.90)
2007	O "Mapa da diversidade racial e social do setor bancário", foi alvo de questionamento e de diversos conflitos entre bancos, o movimento negro, o movimento sindical e o Estado que deveriam firmar um pacto com o propósito de aumentar o número de negros nas empresas afiliadas à Federação Brasileira de Bancos. (COELHO JR., 2015, p. 70)
2014	Lançamento da Agenda para o Desenvolvimento Pós-2015, que surge como uma oportunidade para completar o que não foi alcançado pelos ODMs, e de influenciar a agenda dos países, em âmbito internacional e local, com vistas a promover o desenvolvimento inclusivo e sustentável (DUPIN, 2017)
2016	O Instituto Ethos lança o documento Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, tornando mostrando os eventuais desequilíbrios em sua composição no que se refere a sexo, cor ou raça, faixa etária, escolaridade e presença de pessoas com deficiência. O material visa contribuir para que cada gestor reflita apropósito das práticas que pode adotar para valorizar a diversidade e promover a equidade no ambiente de trabalho. Para trouxe a público, as políticas e ações afirmativas já desenvolvidas por essas corporações. (INSTITUTO ETHOS, 2016, p.3)
2017	Conforme Sales (2017, p. 61) o tema diversidade volta a ser capa de outra revista segmentada, a Época Negócios, em junho de 2017. O editorial que apresenta a matéria lembra o da Exame (2000), resgatado por Coelho Jr. (2015, <i>apud</i> OLIVEIRA, 2017), quando afirma que "se não lhe parece convincente a convicção de que a sociedade mudou e que as corporações devem espelhar os avanços que ocorrem nela, então atente para o seguinte ponto: a diversidade é produtiva e, em muitos casos, indutora de inovação".
2018	No Dia Internacional da Diversidade Cultural para o Diálogo e o Desenvolvimento, celebrado em 21 de maio, a UNESCO no Brasil lança a versão em português do resumo da publicação Repensar as políticas culturais: relatório global de 2018. O documento aborda conquistas em áreas como governança, mobilidade de artistas e profissionais e promoção dos direitos humanos por meio da cultura.
2019	A associação Brasileira de comunicação Organizacional realiza seu XII Congresso Brasileiro intitulado: Comunicação Organizações e Diversidade, posteriormente lançando um ebook sobre a temática com a Organização de Else Lemos e Patrícia Salvatori.

**Fonte:** MENDES, 2005; COELHO JR., 2015; SALES, 2017; UNESCO<sup>12</sup>; ABRAPCORP<sup>13</sup> (adaptado)

No quadro 2, nota-se que desde 2000 até os dias atuais o Instituto Ethos vem desempenhando um protagonismo perante às organizações no sentido de "costurar" a

<sup>12</sup> "Unesco lança versão em português de material sobre diversidade cultural".

<sup>13</sup> "Diversidades das Organizações".

gestão organizacional com as políticas de inclusão da diversidade, levando também ao debate organizacional assuntos relacionados à ética e às diversas questões sócio-históricas vivenciadas por diversos grupos sociais, porém tais discussões não deixam de trazer o “chamariz” organizacional do tema, vinculando a diversidade ao cunho competitivo.

Também é possível identificar a implantação de tratados empresariais, que acabam considerando a diversidade como um diferencial competitivo: seja pelas inovações que pessoas diversas podem trazer à organização ou pelo prestígio e imagem institucional das reportagens de grandes editoriais, onde a organização é reconhecida pela sociedade como aquela que “saiu na revista” por ser uma empresa socialmente responsável ou que respeita a diversidade. Neste sentido, reflete-se sobre uma outra maneira performática de se apropriar do tema diversidade sem contextualizar o “Outro”:

Se nos Estados Unidos a questão da diversidade nas organizações surgiu a partir de pressão dos movimentos sociais, e depois o tema passou a ser endereçado sob a lógica dos resultados para o negócio, no Brasil, por sua vez, percebe-se maior desconhecimento do contexto social em que essas políticas se inserem. É comum justificar o investimento em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de empregados de diferentes origens e características a iniciativas voluntárias de empresas interessadas em mais eficácia e eficiência para os seus negócios, numa confirmação da “amnésia genealógica” criticada por Barbosa e Veloso (SALES, 2017, p. 61-62).

Ademais, esse desconhecimento das questões sócio-históricas da diversidade nas organizações pode fazer com que exigências contratuais, legislações e acordos internacionais introduzidos pela Organização das Nações Unidas e Organização Internacional do Trabalho sejam encarados nas organizações como um “peso”, por exemplo, contratar pessoas com deficiência<sup>14</sup> e jovens aprendizes<sup>15</sup>. Contudo, cabe refletir que a compreensão da relação da diversidade na organização deve ultrapassar o entendimento da gestão voltada para o desempenho, e ser voltada para a influência desta organização na sociedade: entendendo processos sociais e históricos e atuando na perspectiva de transformação social – protagonizada pela comunicação e legitimada pelos valores organizacionais, tema que será explanado na próxima seção.

---

<sup>14</sup> Lei 8.213 de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a contratação deficientes em empresas..

<sup>15</sup> Lei 10.097 de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a contratação de aprendizes em empresas..

### 3.2. Organização e diversidade: da gestão para a coabitação

A partir do levantamento da seção anterior que abordou o caminho percorrido pela diversidade para ter alguma abertura na organização, pretende-se nas próximas discussões aprofundar os estudos sobre fatores que são considerados pela organização para desenvolver a gestão da diversidade na atualidade.

Fleury (2000, p. 23) afirma que “gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”, e Luiz Alex Saraiva e Helio Irigaray (2009) reforçam que a diversidade está na pauta de empresas e organizações no mundo todo, principalmente porque a diferença no ambiente de trabalho vem provocando e incitando discussões e estudos sobre o assunto, tendo ainda lacunas nas pesquisas sobre a diversidade no ambiente de trabalho (ARANHA et al., 2006 apud SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Isso mostra um indicativo da necessidade em se incentivar pesquisas sobre o tema, considerando sua complexidade e importância para a melhoria da qualidade de vida e justiça social nas organizações, já que “esse movimento não é algo novo; contudo, o atual nível de sofisticação revela tendências que destacam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 348). Isto quer dizer que, mesmo a organização se apropriando de discursos e práticas da diversidade mais “modernas”, o motivo destas práticas ainda pode estar aprisionado nas primeiras décadas em que o tema foi introduzindo nas organizações e ainda pode continuar a ser reproduzido desta maneira, sem o aprofundamento necessário.

Em 2005, Mendes (2005) desenvolveu pesquisa nos periódicos AMJ (*Academy of Management 52 Journal*), AMR (*Academy of Management Review*), ASQ (*Administrative Science Quarterly*) e OS (*Organization Studies*) sobre o tema diversidade nas organizações. O levantamento feito nos artigos consultados identificou um total de 23 fatores mencionados como atributos que compõem o conceito de diversidade no âmbito das organizações.

Dos principais achados de Mendes (2005), quando verificou quais temas da diversidade os artigos tratavam, raça, gênero e etnia representaram 34% (um terço) de todas as citações. Interessante citar que o tema “valores” aparece em 5,2% dos achados nos periódicos, fazendo refletir que a diversidade pode estar sendo considerada apenas por uma via que tipifica as pessoas, desconsiderando os valores destas e também não olhando e refletindo sobre os valores compartilhados na organização.



O autor também buscou conhecer quais as possíveis vantagens da diversidade na organização, os possíveis efeitos negativos destas práticas nas empresas e as principais motivações das pesquisas sobre diversidade nos periódicos acadêmicos. Quando se trata dos benefícios da diversidade, apenas 2,4% dos temas não estão diretamente relacionados ao resultado dos negócios como a cooperação e o aprendizado, levando a compreender que a palavra “vantagem” permanece ainda associada ao resultado financeiro, isolando a perspectiva coletiva das trocas, de ética e de responsabilidade.

Ao abordar as desvantagens da diversidade, o tema conflito apareceu em primeiro lugar registrando 20,2%, e em seguida o tema problemas na comunicação registrou 14,6% das aparições, enquanto o tema discriminação foi citado em apenas 5,6%. Essa perspectiva ajuda a compreender que situações discriminatórias encontram menos importância nos espaços organizacionais e, em contrapartida, ações que possam impactar diretamente no andamento das atividades da empresa – cujo impacto normalmente se dá na produtividade – tendem a ter mais importância.

Vale lembrar que o conflito, assim como os problemas na comunicação, pode ser entendido por uma via positiva, quando há o entendimento de que pela contradição pode-se desenvolver uma compreensão do outro, nos colocando no lugar deste outro, entendendo os fenômenos através da troca de experiências e significados, construídos pela perspectiva dialógica e relacional, pois reconhecer o outro exige um movimento a sair do local onde o Eu está para poder encontrar o Outro, e a comunicação para a coabitação proporciona essa travessia.

Para finalizar, Mendes (2005) observou as motivações da diversidade identificadas nos periódicos acadêmicos pelas impressões que teve durante a leitura, analisando cada artigo pelo que denominou de “tom” geral do discurso. O autor seguiu três critérios: argumento geral ligado a impactos positivos da diversidade (performance positiva), argumento geral ligado a impactos negativos da diversidade (performance negativa) e argumento geral ligado a preocupações com igualdade e justiça social (justiça), apresentados na tabela 1:

**Tabela 1** - Principais motivações da diversidade identificadas nos periódicos acadêmicos

	Periódico				Total	%
	AMJ	AMR	ASQ	OS		
1 Performance Positiva	11	7	10	7	35	43,2%
2 Performance Negativa	8	8	11	7	34	42,0%
3 Justiça	3	5	2	2	12	14,8%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: MENDES (2005, p. 57)

O que chama a atenção neste levantamento já não é mais o fato da diversidade ser encarada pelas organizações através do desempenho. O que se destaca é que, pela percepção do autor, os periódicos acadêmicos, além de seguirem a linha de análise performática organizacional – naturalmente relacionada ao desempenho organizacional, à produtividade e aos resultados –, não abordam o que é de direito, de igualdade e de justiça – que aparece em menos de 15% das citações. Então, se este tensionamento da justiça e da responsabilidade das organizações está sendo pouco abordado também pela academia, como se avançar no entendimento de que ações inclusivas da diversidade nas organizações devam ser assumidas de outra maneira? As respostas ainda são incipientes e dar-se-á atenção neste trabalho para discutir a relação da organização e da diversidade pelo olhar da comunicação organizacional, com o compromisso de trazer mais uma pesquisa que aborde a perspectiva da justiça, da responsabilidade e da transformação social.

Para complementar as críticas da diversidade nas organizações pelo viés da performance da empresa, recorre-se a Sales (2017) que reflete, a partir de Barbosa (2001, p. 2), que “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial e que parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”. O pesquisador acrescenta com Nancy Fraser (2016) que critica, sobretudo, a forma como as pautas dos movimentos sociais foram apropriadas pelas marcas e organizações.

Ortiz (2015, p. 124) questiona a forma como a diversidade foi inserida na lógica do mercado em que “o interesse pelas diferenças não é gratuito, malgrado as aparências e as boas intenções do discurso enunciado. Como dizem os estudos em questão: ela ‘custa caro’, mas traz consigo inúmeras vantagens competitivas”. É uma lista longa que, para o autor, não se sustenta em fundamentos morais e éticos, resumindo-se apenas à praticidade, onde a instrumentalidade sobrepõe-se aos valores.

Entende-se que a apropriação da diversidade foi sendo percebida pelas organizações de uma maneira simplificada, prática e instrumental, dando mais atenção ao desempenho do que à garantia de direitos, justiça e transformação social, que olhou mais para o “Eu” do que para o “Outro” e que o discurso organizacional apropriou-se dos termos, mas não compreendeu a linguagem de grupos sociais e as intersecções entre raça, classe e gênero<sup>16</sup>, desconsiderando o contexto histórico, social e ético.

---

16 Angela Davis (2016) aborda a intersecções entre classe, gênero e raça de forma a perceber que entre essas categorias existem relações mútuas e outras que são cruzadas.

Para exemplificar apresenta-se uma pesquisa que aponta como a diversidade é representada na contemporaneidade nas 500 maiores empresas do Brasil. Em 2016 o Instituto ETHOS, com o envolvimento da Overview Pesquisa, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), ONU Mulheres, Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SMPIR) da cidade de São Paulo e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) buscou conhecer sobre o perfil social, racial e de gênero.

A pesquisa ressalta que a escolha do universo das 500 maiores empresas não foi aleatória, tendo em vista que estas têm um papel de liderança a exercer no mercado de trabalho e suas ações podem servir de exemplo a todo o meio corporativo. Os principais dados obtidos referem-se a questões relacionadas a gênero, raça e deficiência no ambiente de trabalho como se apresenta na figura 1:

**Figura 1** - Distribuição de pessoal por sexo (%)

	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

**Fonte:** INSTITUTO ETHOS (2016)

Percebe-se que, embora as mulheres sejam maioria no Brasil<sup>17</sup>, com 51,4% do total da população, neste resultado elas estão sub-representadas no grupo de distribuição de pessoal por sexo, enfrentando um afunilamento hierárquico que as exclui de posições mais elevadas.

Também em uma pesquisa da revista empresarial *Você S/A* (2018, p. 42-47) é observado um cenário bastante parecido ao analisar questões da diversidade com as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ranqueadas em 2018. Mesmo nas melhores empresas para se trabalhar apenas 18% de mulheres ocupam cargos na alta direção. Além disso, aponta-se que 55% destas empresas buscam efetivar programas específicos que atendam especificamente ao gênero feminino, sendo que deste

<sup>17</sup> Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

percentual 39% fomentam benefícios exclusivos para as mulheres, 38% monitoram diferenças salariais entre homens e mulheres, 28% têm comitê específico que discute a ascensão de mulher em cargo de liderança e 27% inserem programas de orientações de desenvolvimento da mulher.

Entende-se que a igualdade de gênero no ambiente organizacional é um desafio diário já que as mulheres ocupam posições mais operacionais e ainda assim acabam recebendo salários menores em comparação aos homens, como demonstra a pesquisa do IBGE em que o salário médio pago às mulheres foi de 77,5% do rendimento pago aos homens no Brasil.

Já quando se trata da questão racial, a desigualdade e o afunilamento para cargos de maior nível hierárquico também permanecem. A população negra, formada por pretos e pardos, conforme a nomenclatura adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é hoje maioria no total da população do país, representando 50,7% de pessoas, porém para alguns cargos essa parte da população perde a representatividade, como gerentes (6,3%) ou quadro de executivos (4,7%), conforme é apresentado na figura 2:

**Figura 2** - Distribuição de pessoal por cor ou raça (%)

	BRANCOS	TOTAL NEGROS
Conselho de Administração	95,1	4,9
Quadro Executivo	94,2	4,7
Gerência	90,1	6,3
Supervisão	72,2	25,9
Quadro Funcional	62,8	35,7
Trainees	41,3	58,2
Estagiários	69,0	28,8
Aprendizes	41,6	57,5

**Fonte:** INSTITUTO ETHOS (2016)

Ainda na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) verificou-se que os negros, de ambos os sexos, têm participação de apenas 34,4% em todo o quadro de pessoal; as mulheres negras têm condição ainda mais desfavorável, ocupando 10,3% do nível funcional, 8,2% da supervisão e 1,6% da gerência. No nível executivo, a presença se reduz a 0,4%. São duas, entre 548 diretores, negros e não negros, de ambos os sexos.

Na revista Você S/A (2018, p. 42-47) identifica-se que entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, apenas 23% têm ações e programas voltados para promover a igualdade de condições entre brancos e negros, sendo as práticas mais

comuns o monitoramento das diferenças salariais ou comitês para discutir a ascensão de negros a cargos de gestão.

Destaca-se que, segundo o IBGE, em 2017 a população brasileira ficou estimada em 206,1 milhões de pessoas, sendo que a população que se declara negra (pretos e pardos) corresponde a 55,4%. Já no total de desempregados no Brasil, no mesmo ano, 63,7% eram negros e pardos, sem contar que também representavam parte da parcela mais pobre da população brasileira, em que 75% são afrodescentes. Já entre os mais ricos, a população negra aparece apenas com 18%. E mesmo com os mesmos graus de instrução (acima de 11 anos a mais de estudo) permanece a diferença salarial entre brancos (R\$ 2.812,23) e negros (R\$ 1.681,32).

Interessante aqui destacar que Rachel Maia, única CEO<sup>18</sup> negra do Brasil (VOCÊ S/A, 2017), que na época estava à frente da Joalheria Pandora, declarou: “vejo olhares curiosos quando estou sentada à mesa de presidentes”. Infere-se que esse “olhar curioso” das pessoas pode estar relacionado à pouca oportunidade de participação da mulher, e principalmente negras, no comando de organizações. Sobretudo, ousa-se relacionar tal olhar ao modelo escravocrata arraigado à cultura brasileira, modelo este que gera a invisibilidade racial, em que a escravidão permanece maculada à trajetória política e social de uma sociedade que não aprende a conviver com as diferenças, como reforça Olga Pereira (2012).

Além da questão racial, Motta, Alcadiapani e Bresler (2007) acrescentam que existem traços culturais marcantes na sociedade que valorizam o patriarcado e reforçam a distância entre camadas sociais, a discriminação de pessoas por conta da sua diversidade, origem e classe social. Esses traços da cultura, inclusive, podem incentivar que organizações perpetuem as microagressões, um termo cunhado para descrever as “trocas sutis, atordoantes, muitas vezes automáticas e não-verbais, que são ‘humilhações’ rotineiras” (PIERCE et al., 1978, p. 66 apud Pompper, 2019, p. 49), destinadas “aos outros”, inclusive às pessoas com deficiência.

A pesquisa do Instituto Ethos (2016) também buscou retratar esta realidade nas empresas e os cargos ocupados por pessoas com deficiência atingem apenas 2% do total do quadro de empregados. Esta realidade pode ser constatada na figura 3:

---

<sup>18</sup> Sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, em português Diretor(a) Executivo(a). Pessoa com maior autoridade na hierarquia de uma organização.

**Figura 3** - Distribuição de homens e mulheres com e sem deficiência (%)

	HOMENS COM DEFICIÊNCIA	HOMENS SEM DEFICIÊNCIA	MULHERES COM DEFICIÊNCIA	MULHERES SEM DEFICIÊNCIA
Conselho de Administração	0,00	87,50	0,00	12,50
Quadro Executivo	0,64	88,04	0,00	11,32
Gerência	0,30	67,80	0,10	31,80
Supervisão	0,65	59,01	0,23	40,11
Quadro Funcional	1,38	63,23	0,95	34,44
Trainees	0,34	58,34	0,26	41,06
Estagiários	0,00	40,06	0,06	59,88
Aprendizes	0,43	47,78	0,40	51,39

**Fonte:** INSTITUTO ETHOS (2016)

Em mais um momento, observa-se que quanto mais elevado é o nível hierárquico, maior é a exclusão das mulheres, incluindo as mulheres com deficiência, uma dupla exclusão. Destaca-se na pesquisa que no nível executivo o grupo masculino possui três pessoas com deficiência; os três, homens. No conselho administrativo não há nem mulheres nem homens com deficiência.

Reforça-se que é vigente a lei 8.213 de 24 de julho de 1991<sup>19</sup> que determina que as empresas contratem um percentual de pessoas com deficiência. Caso esta legislação não existisse, talvez o número de pessoas apresentado na figura 3 poderia ser menor, demonstrando que as pessoas com deficiência, além dos desafios encontrados nas atividades da vida diária e prática, ainda precisam encarar mais um desafio: as dificuldades de serem inseridas no mercado de trabalho.

O desafio não está apenas restrito às pessoas com deficiência: outro dado abordado pela revista *Você S/A* (2018, p. 42-47) trata de ações focadas ao público LGBT, em que 46% (69 empresas) das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil destacam que possuem práticas, sendo que as mais comuns são: benefícios atendidos a cônjuges homoafetivos (43%), treinamento de gestores para evitar a discriminação (24%), grupos de discussão (19%) e ações de comunicação (19%), ou seja, mais de metade das organizações não desenvolve ações focadas ao público LGBT e, quando há, a maioria inclui cônjuges homoafetivos em plano de saúde – o que não se trata de iniciativa voluntária da organização, já que muitos acordos coletivos defendem tal inclusão.

Das ações com liderança focadas para evitar discriminações, apenas 17 empresas (24%) desenvolvem tal atividade. Já as ações de comunicação ou grupos de discussão, que são atividades importantes para que exista a coabitação, o número fica menor sendo representado por 13 empresas (19%). Isso ajuda na compreensão de que quando se trata

<sup>19</sup> Lei 8.213 de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a contratação deficientes em empresas.

de regulamentação algumas ações até acontecem, mas as de iniciativas voluntárias são bastante reduzidas.

Vale lembrar que as organizações pesquisadas são consideradas como “empresas referência” quando o assunto trata de gestão empresarial e de pessoas, porém percebe-se que, embora existam ações desenvolvidas por estas empresas, ainda existe um desafio a ser trabalhado no contexto das organizações quando se trata do público LGBT, assim como quando se trata de mulheres, negros e pessoas com deficiência, entre outros públicos não dominantes, pois a participação destas pessoas na gestão da empresa é mínima, o que pode impedir a fala e a representatividade nas decisões e na consolidação de novos valores organizacionais, sendo uma lacuna organizacional.

Essa lacuna, que pode justamente estar relacionada com a maneira de como a diversidade foi (e ainda parece ser) “encarada” pelas organizações – que compreendem a diversidade de uma maneira simplificadora e descontextualizada, cedendo a pressões mercadológicas, tentando se adaptar a pressões sociais e abrindo espaços para grupos sociais e suas diversidades apenas para a execução de atividades mais operacionais, de baixo custo, menor visibilidade e com pouca oportunidade de fala.

Observa-se que o que chamou a atenção da organização sobre a diversidade foi perceber que em determinados grupos sociais e suas intersecções residiam algumas “palavras mágicas” que eram de seu interesse, como: “diminuir custos”, “aumentar o desempenho”, “agregar valor”, “vantagem competitiva”, “poder e resultados”, ou seja, “as práticas de gestão da diversidade preservaram apenas a instrumentalidade da administração, estando mais ligada à performance corporativa, à competitividade e maior produtividade, e não considerando processos sociais”, como afirmam Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21).

A valorização da diversidade é abordada por Coelho Jr (2015, p. 80-81) também como um tema apropriado por organizações para demonstrarem suas práticas de gestão como “uma maneira de se colocar nesse terreno de forma positiva”. Acrescenta o autor, com base na antropóloga Livia Barbosa (2002), que a cultura de negócios acaba traduzindo, em termos de tecnologia gerencial, a agenda sociopolítica contemporânea, ou seja, a organização apropria-se do tema diversidade de uma forma descontextualizada, traduzindo uma agenda social e histórica para a esfera organizacional de maneira instrumentalizada e aferindo resultados.

Nesse sentido reflete-se sobre o uso de termos empresariais referentes à gestão da diversidade ou valorização da diversidade como maneiras das organizações traduzirem a

agenda de movimentos sociais, baseados em vivências, lutas e conquistas para um cenário organizacional. Esse cenário instrumentaliza e mensura ações, reduzindo a complexidade de temáticas que em contexto sócio-histórico são marcadas por situações de preconceito e discriminação, como questões relacionadas à igualdade de direitos de mulheres, negros, LGBTs e pessoas com deficiência, entre outros. Faz-se a gestão do “Um” sobre o “Outro”, que não considera o que é do outro, que não considera as alteridades.

Além dessas práticas instrumentalizadas e descontextualizadas, Bento (2000, p. 20) acrescenta que os preconceitos podem também desempenhar o papel de manter a ideologia do grupo que está no poder, “explicando e justificando” as diferenças de tratamento no ambiente de trabalho. A gestão (ou valorização) da diversidade nas organizações também pode desempenhar uma situação similar, em que existe uma ação simplificadora de identificar grupos sociais minoritários, gerindo-os através de números e seus resultados, porém sem compreender o contexto social e histórico de preconceitos, exclusão e de lutas sociais. Esse processo oferece pouca, ou nenhuma, oportunidade de fala e participação social, justificando que o poder dominante faça a gestão de seus subordinados.

Mas, mesmo com o apoio de legislações, pressões societárias e de mercado, as organizações não têm dado conta de atender à realidade contemporânea, refletindo inúmeras desigualdades sociais apresentadas, por exemplo, na pouca representatividade da diversidade em cargos de gestão nas 500 maiores empresas do Brasil. Busca-se compreender, então, qual seria o caminho para trazer a diversidade como uma pauta efetiva nas organizações, ultrapassando o relato da melhoria do desempenho. De que maneira a gestão organizacional pode colaborar com a quebra de paradigmas? Como a comunicação organizacional protagoniza a travessia deste caminho?

Parte-se do entendimento de que a diversidade deva se tornar um valor fundamental da organização não apenas tendo um “caráter de *slogan* repetido por todos analistas e executivos” (CHANLAT, 2011, p. 16), mas saindo de ações monolíticas – baseadas na gestão do “Um” sobre o “Outro”, para identificar valores compartilhados que busquem um modelo de gestão que respeite as identidades, a parceria e a solidariedade através da coabitação organizacional, reconhecendo alteridades e diversidades.

O que torna uma empresa marcante é unir em torno de seu projeto valores compartilhados, identidades, solidariedade e parcerias



sustentáveis. A referência ao território comum é o seu código de conduta. A empresa marcante põe em prática um método específico de gestão; [...] um modelo organizacional do tipo comunitário (CHANLAT, 2011, p. 44).

Esse modelo tem uma travessia a ser feita – a de reconhecer o outro; que exige um movimento de sair do local onde o Eu está para poder encontrar o Outro. A comunicação para a coabitação proporciona a travessia desse caminho – travessia esta que pode se dar em um espaço vazio tanto para o Eu, como para o outro; travessia que é o espaço “meio”, o espaço entre o Eu e o Outro, onde se encontra o Nós, pois “é o espaço existente ‘entre’ os sujeitos que, por meio do diálogo, se manifesta no espaço público” (MARTINO; MARQUES, 2017), onde as pessoas possam coabitar, respeitando as individualidades, crescendo no “eu” com o “outro” na perspectiva do “nós”.

O “tornar comum” da comunicação [...], parece exigir algo a mais, a formação de um espaço intersubjetivo que, sem pertencer a um sujeito específico que o “cede” ou “compartilha” com o outro, forma-se no momento da relação com a alteridade – daí talvez seja possível evocar a frase de Lévinas (2005) quando afirma que “nós” não é o plural de “eu”: a natureza do “nós” demanda a constituição de uma resposta do eu ao outro, uma “responsabilidade” (MARTINO, 2016, p. 48).

Deve-se considerar a diversidade com o respeito e o reconhecimento das diferenças individuais, das necessidades de cada um, pois a organização que valoriza a diversidade muda seu olhar sobre si mesma e suas práticas organizacionais, “entendendo que precisa dos outros que estão ausentes para se tornar sustentável, mais completa” (BULGARELLI, 2008, p.98).

[...] é desenvolver um ambiente no qual todos possam compartilhar do princípio de equidade, respeito e tolerância em relação ao sexo, orientação sexual, idade, religião, identidade de gênero, cor, crenças, costumes, etnia, ter alguma deficiência etc. (PORÉM; SANTOS; CABRAL, 2018, p. 754-55).

Deste modo, entende-se que práticas de inclusão da diversidade nas organizações necessitam ultrapassar o discurso de ações realizadas apenas com o foco em resultados ou ligados à imagem organizacional. Esse processo deve estar “além da esfera econômica e competitiva para que este seja legitimado como discurso e conduta inclusiva, de equidade, de respeito e de tolerância entre as pessoas, sem negligenciar a esfera social, cultural e política” (PORÉM; SANTOS; CABRAL, 2018, p. 757).

Para isso, entende-se a importância da comunicação organizacional protagonizando o encontro com o outro como um “processo elabora e reelabora

continuamente vínculos no cotidiano” (VERAS et al., 2019, p. 106) e cria “as condições específicas de relações sociais acontecem a partir ‘da’ e ‘com’ a comunicação” (MARTINO; MARQUES, 2017).

Entende-se que é a partir da comunicação e é com a comunicação que as relações e os vínculos sociais são estabelecidos e cabe à gestão organizacional a missão de cimentar essas relações e vínculos para que o outro seja reconhecido pela sua diversidade e haja abertura para a inclusão social onde “reconhecer o mundo do outro implica tomar contato com novos valores, significados e modos de conviver agonisticamente com o Outro, em uma provocação permanente” (MARTINO; MARQUES, 2017, p. 13)

Esse conviver, para tanto, exige o diálogo, a interação e a participação das pessoas nas ações e decisões organizacionais, já que “o foco participação das pessoas nos processos formais e informais da organização, é a percepção destas pessoas quanto sua aceitação, respeito e valorização do seu ponto de vista de sua identidade individual e grupal”, garantem Claudio Torres e Amélia Péres-Nebra (2004, p. 479-480). De acordo com Maxmiliano de Vicente e Mayra Ferreira (2016, p. 126), dessa forma pode ser possível a organização atuar para a efetivação de processos e políticas inclusivas, reconhecendo o outro pelo que é dele, por sua alteridade, para que haja essa intercompreensão entre o Eu e o Outro, e aí “reconhece-se a alteridade e a necessidade de interação, sendo que esta define a comunicação”.

A responsabilidade da gestão organizacional é de, metaforicamente, construir pontes para haja na organização a travessia do “Eu” ao “Outro” para o encontro de “Nós”, respeitando a diversidade e atuando para a inclusão. Isso significa que pela sua perspectiva humana e inclusiva:

[...] os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino; Ferdman; Merrill-Sands, 2004). Diversidade significa dizer que pessoas diferentes ocupam cargos diferentes (TORRES; PERES-NEBRA, 2004, p. 478).

Neste sentido, entende-se que para que haja a diversidade na organização também se faz necessário que a diversidade seja representada em seus diversos níveis hierárquicos, para que as pessoas tenham oportunidade de dialogar, de coabitar e de percorrer a travessia do “eu” ao “outro” para o encontro de “nós”, já que:

O engajamento dos sujeitos sociais na produção de um mundo comum se dá tanto por meio da comunicação como por meio de um agir

conjunto. Entretanto, no mundo comum deve haver o reconhecimento do mundo subjetivo do outro, posto que sua autoestima e suas ligações afetivas no cotidiano comunitário estão em jogo. Eu me apresento diante do outro e espero dele compreensão, uma certa abertura ao diálogo (MARTINO; MARQUES, 2017).

Para tanto, a diversidade deve fazer parte dos valores e princípios para a construção coletiva a partir do “Nós” compartilhado e incorporado por todas as pessoas, e estando presente nos relacionamentos que se legitimam por meio da comunicação. Não é necessário criar uma máscara, assumir e falar alguns *slogans* corporativos, mas é necessário coabitar, respeitar o que é do outro, a sua diversidade, e dar oportunidades de fala e de participações justas e igualitárias.

Também é necessário entender a comunicação para além do seu viés instrumental, reconhecendo seu protagonismo de proporcionar encontros de alteridades com vistas à coabitação e à inclusão, para que a diversidade, assim como a comunicação, não se junte “a outras modas passageiras de vida curta da administração” (NKOMO; COX JR, 2010, p. 352).

Portanto, a comunicação organizacional presume a coabitação; coabitar é o meio, é preencher o espaço vazio, é onde o eu e o outro somos nós, fazendo com que a diversidade seja o princípio direcionador das políticas organizacionais e o princípio das ações de gestores(as) conscientes de seu papel transformador de uma sociedade mais humana, justa e igualitária.

É desafio de gestores(as) da organização reencontrar os valores organizacionais, a política, a democracia, o humanismo, descobrir o incomunicável, de buscar o diálogo para que os encontros existam e seja criado o sentimento do nós, assim como lembra Wolton (2008, p. 223): “comunicar não é passar por cima das identidades, é fazer com. Busca-se a partilha. Troca-se”.

Pela perspectiva de que os valores organizacionais direcionam as relações e os encontros da diversidade, busca-se compreender o papel da pessoa que ocupa cargo de gestão na organização como alguém que pode promover ou impedir que ações inclusivas sejam implantadas. Afinal, gestores têm ou não, através da comunicação, uma forma de “cimentar” (MARCONDES FILHO, 1987, p. 35) ações inclusivas?

Na próxima seção pretende-se refletir sobre a influência da pessoa que se encontra em cargo de gestão, compreendendo o seu papel como agente promotor de práticas organizacionais de inclusão da diversidade.

### **3.3 O papel dos(as) gestores(as) organizacionais: travessia da gestão da diversidade para a coabitação organizacional**

“Você só promove diversidade na empresa se o tema estiver na agenda do CEO”<sup>20</sup>, declaração feita por Tânia Cosentino, que presidiu, na América Latina, a Schneider Electric até janeiro de 2019. Esse posicionamento corrobora com as discussões propostas nesta seção sobre discutir o papel da pessoa que está em cargo de gestão como uma influenciadora de políticas e ações para inclusão da diversidade.

Essa pessoa exerce influência por liderar processos, instituir políticas, determinar normas e desenhar caminhos para travessias. Essa pessoa, por sua fala e exemplos práticos, pode demonstrar o entendimento da organização sobre determinada situação, já que “estamos sempre sinalizando” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 17).

Estes sinais são fruto do pensamento e de ações estratégicas que podem afetar o ambiente geral da organização, que é chamada a questionar as suas práticas de gestão em diversos níveis, tendo em vista o seu lugar na sociedade e o número crescente de problemas que afligem os tempos atuais. A organização não é alheia aos desafios sociais e ambientais e por isso ela deve rever algumas de suas práticas (CHANLAT, 2011, p. 191-195) e essa revisão cabe, principalmente, à pessoa que faz a gestão desta organização.

Um desafio social presente nas organizações é a diversidade, que pode ser deixada de lado nas discussões estratégicas organizacionais e passar despercebida pela gestão, seja por não fazer parte do cotidiano dessa gestão, por desconhecimento do tema, ou por não integrar as relações cotidianas ou pelo histórico de vida do(a) gestor(a). A diversidade pode ter essa invisibilidade também por um contexto social e histórico brasileiro, marcado por situações de exploração; desigualdade social e discriminações – situações estas que podem ser vistas de forma natural por quem não vivencia ou nunca vivenciou tais situações, pois “só vemos aquilo que queremos ver [...] só vemos aquilo que podemos explicar, aquilo que se encaixa na nossa racionalidade” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 18).

Além disso, a gestora ou o gestor também têm seus preceitos, uma maneira de pensar e lidar com os outros. Sua maneira de pensar pode ser referência para diversas ações organizacionais, já que o “pensamento contribui para subsidiar ações” (ALENCAR, 2015, p. 45), ou seja, o pensamento da gestão comunica a maneira que a

---

<sup>20</sup> Entrevista concedida em maio de 2017 para o site Pacto Global.

organização deve agir e “organizações que apresentam limitada capacidade para entender a complexidade ao seu redor e de lidar adequadamente com ela são levadas a leituras imediatistas da realidade” (CAVALCANTE, 2010, p. 121) e esse imediatismo da realidade pode trazer uma “visão simplificadora e mecanicista do panorama vivido” (PORÉM, SANTOS E CABRAL, 2018, p. 760) e, desta maneira, a diversidade também pode ser encarada de forma limitada e simplista.

O que se quer dizer é que a gestão da organização tem seus princípios e valores que o conhecimento e postura da gestão pode influenciar por toda a organização e, inclusive, a atuação da organização pode trazer influências na sociedade. Essa mesma sociedade pode cobrar da organização para que esta reveja seu posicionamento – não só por questões econômicas, mas principalmente por questões sociais. A diversidade está nessa pauta e, portanto, necessita entrar nas discussões e ações organizacionais, pois “não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações” (KUNSCH, 2014, p. 37), e esse é o papel da gestão.

Reflete-se aqui que a pessoa que está em cargo de gestão assume um papel bastante decisivo no momento de “controlar” as equipes e direcioná-las conforme a sua visão e seus princípios, e um dos problemas de gerir uma força de trabalho diversa advém da dificuldade dos próprios gestores de compreender sua dinâmica e abstrair-se de suas próprias atitudes preconceituosas (TORRES E PERES-NEBRA, 2004). Neste sentido percebe-se que reside nas organizações, e principalmente na ação do(a) gestor(a), o desafio de ultrapassar pensamentos e valores pessoais para influenciar políticas inclusivas que busquem reconhecer o outro mediante as suas experiências, história de vida, escolhas, situação social e condição de saúde, respeitando suas diferenças, proporcionando espaços de diálogo e de trocas que possam reconhecer o outro genuinamente.

Isto porque a função mais peculiar do executivo é definir o objetivo da organização, sendo que, como diz Chester Barnard (1971, p. 16) a “autoridade é o caráter da comunicação”, ou seja, pela comunicação, a gestão tem autoridade suficiente para definir os caminhos a serem percorridos por todos na organização. O autor também enfatiza a importância da comunicação para que haja a cooperação humana nas organizações, demonstrando que a gestão pode criar processos de transformação social no próprio ambiente organizacional, podendo, inclusive reverberar em seu entorno.

Esta influência da pessoa que lidera processos nas organizações também ganha destaque por Wood Junior (2003, p. 17) que complementa afirmando que os processos decisórios estão no centro do trabalho gerencial, ou seja, as decisões da gestão, baseadas em suas vivências, cultura, suas subjetividades, crenças e valores afetam efetivamente as diretrizes e práticas da organização como um todo, principalmente quando se trata da diversidade.

Chanlat (2011, p. 9-11) discute exatamente sobre a influência da gestão ao implementar ações estratégicas na organização, pois tradicionalmente tratar de estratégia nas organizações diz respeito a uma teoria econômica em que o interesse principal é sobre a organização. Esse pode ser o motivo para que a diversidade seja menos interessante, podendo ser um elemento mais “figurativo” ou soar apenas como um *slogan* (CHANLAT, 2011) dos relatos da gestão para a busca de um consenso a entre as pessoas da organização, ou até para um aceite da sociedade.

Um exemplo que pode ser observado mais como um *slogan*, no sentido de gerar aceitação da sociedade ou engajamento das pessoas nas organizações, pode se dar da seguinte maneira: a organização declama em seus princípios e valores que “somos todos diversos” ou “aqui a diversidade é nosso negócio”, porém esses relatos contradizem com suas práticas, pois oferecem poucas oportunidades a mulheres ou negros em cargos de gestão ou contratam aprendizes ou pessoas com deficiência apenas para cumprir cotas. Ainda, os líderes da empresa fazem comentários homofóbicos nos bastidores das reuniões com clientes, entre outras situações que ocorrem no sentido de apenas trazer um acordo das relações para favorecer a boa convivência na organização e neutralizar contradições, mas sem deixar de reafirmar o poder existente em que a organização ou o líder é quem dita as regras do jogo.

Ressalta-se nessa reflexão que as características sociais e históricas dos diversos envolvidos não foram levadas em consideração, não sendo abordado o olhar para a diversidade, que deve ultrapassar a visão de um mero *slogan* organizacional para se tratar de uma ação real e efetiva na garantia de direitos e de inclusão. Esse “caráter de *slogan* repetido por todos analistas e executivos” (CHANLAT, 2014, p. 16) tem relação com o que Baldissera (2009) reflete sobre a organização comunicada, existindo uma fala autorizada, por meio de processos formais e até disciplinadores, em que a organização seleciona de sua identidade, por meio de processos comunicacionais, dá visibilidade a ações visando retorno de imagem, legitimidade, capital simbólico e

reconhecimento, venda, lucro, etc., trazendo uma ideia de comunicação autorizada, sendo muitas delas orientadas para o autoelogio.

Baldissera (2009, p. 118) acrescenta que “um grau mais complexo pode ser proposto sob a perspectiva da organização comunicante, que ultrapassa o âmbito da fala autorizada, atentando-se para todo o processo comunicacional que se atualiza quando qualquer pessoa ou público estabelece relação com a organização”, considerando, além de processos planejados, os processos que acontecem na informalidade, inclusive aqueles que a organização não tem conhecimento. O autor acrescenta pelas perspectivas de Eco (1997) e de Watzlawick, Beavin e Jackson (1993), que “mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação” (idem, 2009, p. 118).

É necessário refletir que a gestão organizacional, ao assumir a perspectiva da organização comunicada, conferindo apenas autoelogios aos princípios e aos valores da alta direção, deixando de lado a perspectiva comunicante com as pessoas com quem se relaciona cotidianamente, é muito possível que ela atue de forma unilateral e monolítica, não abrindo espaços para o outro e o reconhecimento das diferenças.

Chanlat (2011, p. 9), ao citar Johson et al. (2003), corrobora com esta reflexão afirmando que se os dirigentes forem os únicos a terem a verdade, como atores-chave, basta que eles partam de uma concepção um pouco exagerada na verticalização heroica de sua ação estratégica para dar conta da realidade de situação. Por isso que alguns buscam superar uma visão antiga e valorizam as relações estabelecidas no cotidiano entre os diferentes atores para melhor compreenderem a construção da estratégia, que deve ser orientada a valores organizacionais para a inclusão da diversidade.

Neste sentido reflete-se sobre a formação das pessoas que estão em cargo de gestão quanto à compreensão de demandas internas que se relacionam às questões sociais e nota-se que a formação de futuros gestores começou a ganhar corpo no país há pouco tempo, em 1952, a partir dos primeiros ensinamentos de Administração no Brasil, enquanto que nos Estados Unidos esse processo ocorreu em 1881 (CASTRO, 1981, apud CAGLIONI; VERAS; PORÉM, 2017), vindo com a identificação de uma economia cada vez mais complexa e da tendência de reduzir a proporção de indivíduos envolvidos nas tarefas, aumentando a necessidade da atuação gerencial, e conforme Silva e Caeiro (2016, apud CAGLIONI; VERAS; PORÉM, 2017, p. 5), não focando em

abordagens capazes de incentivar habilidades de análises críticas e contextualizadas dos cenários, propondo soluções para os desafios enfrentados na sociedade.

Vislumbra-se a necessidade desta gestão estar aberta a novos entendimentos, compreendendo que seu papel ultrapassa as ações funcionalistas de planejar, direcionar, controlar e avaliar processos. Também deve ultrapassar o entendimento de que a comunicação é vista de forma descendente e de controle de gestores perante seus subordinados (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007, p. 47).

A missão da gestão é outra. É ir além da questão estratégica voltada para o desempenho através do gerenciamento de processos tecnológicos, materiais, humanos e operacionais. Sua missão é também compreender processos históricos e sociais, estimulando a coabitação organizacional e assumindo o seu papel de diretor da travessia que existe entre o Eu e o Outro para o encontro do Nós: que reconhece o outro, respeitando diferenças, “conhecendo o movimento político de lutas sociais, de reconhecimento de identidades e não reduzindo apenas a práticas instrumentalizadas através de metodologias administrativas” (COELHO JR, 2016 apud, SALES, 2017, p. 74), ou seja, a pessoa que faz a gestão de processos organizacionais pode influenciar mudanças organizacionais e sociais através da comunicação, políticas e ações inclusivas da diversidade.

Isso acontece porque é pela comunicação que as trocas cotidianas são estabelecidas na organização; através do diálogo e dos relacionamentos. A comunicação organizacional se faz protagonista, pois oportuniza o encontro com o outro e com o que é desse outro, momento em que a comunicação deve ser enxergada como campo guiado por um princípio de relação (MARCOS, 2008), onde os discursos e imaginários institucionais são espaços de intervenção para debater identidade e diferença, sujeitos e a possibilidade do encontro (SCHWAAB, 2013, p. 11), sendo este o princípio da coabitação organizacional.

Gestores(as) que dialogam, que colidem e que trocam experiência e significados podem trazer uma maior proximidade com os outros, influenciando e permitindo que a travessia (do Eu e do Outro para o encontro de Nós ) aconteça, pois “quando um dominante fala, sua fala é revestida da autoridade, ganhando um duplo significado – pela mensagem em si e pela valorização específica do falante”, momento em que o “dominante tem hegemonia de discurso criador e prático, define certo e errado, decide quais serão as práticas, gostos e ações” (MARTINO, 2009, p. 148), isto quer dizer que a prática desse(a) gestor(a) exemplifica como serão as práticas dos demais.



Então, se os valores deste(a) gestor(a) e o seu discurso influenciam no cotidiano organizacional, e isso inclui a abertura para oportunizar ações inclusivas da diversidade, reside nele(a) e na organização a necessidade da incorporação de novos valores decorrentes do redirecionamento do foco dos negócios: o lucro importa, mas já não é suficiente. Importa também que, no cumprimento de sua função, as organizações incluam em seus objetivos estratégicos as contribuições que elas podem dar para a sobrevivência do sistema social, contemplando questões como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, direito do consumidor e exercício pleno da cidadania (FERRARI, 2011, p. 141). Para tanto a comunicação organizacional deve:

[...] ser protagonista nesse processo de transformação, na medida em que é fator estratégico para a produção e circulação de significados compartilhados. A comunicação intervém na realidade organizacional, construindo um novo sentido para uma proposta corporativa que abrigue a diversidade como princípio de conduta (PORÉM; SANTOS; CABRAL, 2018, p. 758).

É pela comunicação que a coabitação organizacional torna-se viva. É pela comunicação que a travessia do Eu e do Outro encontra o Nós. O(a) gestor(a) tem importância neste processo, pois é ela(e) quem direcionará a maneira como esta travessia será feita. Por isso é imprescindível identificar valores compartilhados, buscar um modelo de gestão que respeite as identidades, a parceria e a solidariedade, como afirmam Eduardo Davel e Sylvia Vergara (2001):

[...]seja concebida uma mentalidade de uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, da sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sócio-histórico (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 50).

E esse é o papel da gestão, de renovar constantemente sua mentalidade, de compreender contextos e lutas sociais, de se conhecer em profundidade a realidade sócio-histórica de grupos sociais em profundidade, de ter intencionalidade inclusiva em suas ações, de dialogar com as pessoas, de buscar formas de fazer gestão com a diversidade, de criar espaços organizacionais que estimulem os encontros de Um com o Outro, de criar espaços do Nós.

Com isto é possível reconhecer o protagonismo da comunicação enquanto fenômeno cotidiano que, por meio do diálogo, proporciona o encontro do outro e a coabitação organizacional, dando respeito e importância à existência e diversidade de outras pessoas, grupos e sociedades.

Essa perspectiva assume ainda mais legitimidade na organização quando há a participação efetiva da gestão da organização em processos inclusivos – processos estes que, a partir da comunicação, contribuem com uma perspectiva de transformação social e de uma sociedade mais humana e justa.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Diante dos objetivos propostos neste trabalho, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a viabilização do estudo. A seguir estão a caracterização da pesquisa, universo, amostra e técnicas de coleta e análise de dados.

##### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Para atender à necessidade da operacionalização dos objetivos propostos para a trajetória da pesquisa, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados:

###### **A) Questão direcionadora (problema de pesquisa)**

- Qual o entendimento e o valor que gestores(as) atribuem à comunicação organizacional na implementação de processos organizacionais, especialmente aqueles referentes à inclusão da diversidade?

###### **B) Pressupostos**

- Em uma organização a comunicação pode ser reconhecida por um entendimento instrumental e funcional para a execução das atividades de trabalho, porém seu protagonismo está além deste entendimento, já que é pela comunicação que as trocas cotidianas são estabelecidas; é pela comunicação que o encontro com o que é do outro pode ser atravessado: saindo do espaço do Eu e do Outro para o encontro do Nós.
- A diversidade está vinculada à variabilidade, multiformidade, heterogeneidade, multiplicidade e novidade, entre outros. Comumente está relacionada a aspectos físicos como sexo, raça, idade, condição de saúde, mas não pode estar limitada a isso, tendo em vista aspectos subjetivos relacionados à identidade de gênero, orientação sexual, aspectos culturais e religiosos, entre outros, ajudando a compreender que diversidade é uma palavra polissêmica e necessita ser contextualizada, já que envolve diversos significados, necessitando ser entendida de uma forma conjuntural, compreendendo as características de cada ambiente estudado e também das pessoas envolvidas.
- Em uma organização a comunicação se torna protagonista em processos para a inclusão da diversidade, na medida em que produz e propicia a circulação de significados compartilhados, intervém na realidade organizacional e constrói um novo sentido de atuação que considera a diversidade como princípio de conduta. Para tanto a comunicação deve andar lado a lado com a democracia, com a relação e com o diálogo, contribuindo para o entendimento de que em uma organização o

lucro importa, mas já não é suficiente. Importa também o cumprimento da função social das organizações, sendo que uma destas funções tanto da comunicação quanto da organização (e isso inclui sua gestão) é a de abrir espaços inclusivos à diversidade.

### C) Objetivos

- **Objetivo geral:** analisar em que medida gestores e gestoras das empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, localizadas na região de Bauru e Marília, compreendem a comunicação organizacional como protagonista de processos inclusivos da diversidade e a importância do papel da pessoa que está no cargo de gestão nesta articulação.
- **Objetivos específicos:**
  - Discutir a comunicação organizacional como encontro, reconhecendo a alteridade e a diversidade;
  - Conhecer como a temática da diversidade foi inserida no ambiente organizacional;
  - Compreender o papel de gestores(as) empresariais no processo de coabitação organizacional.

Este trabalho é composto de duas etapas: a primeira parte consistiu na elaboração da fundamentação teórica, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo de modo a atender aos objetivos propostos. Em vista disso, pode-se caracterizar esta pesquisa de natureza teórica e aplicada.

Foi realizada a pesquisa bibliográfica dando suporte à fundamentação teórica. Esse tipo de pesquisa para Antonio Carlos Gil (1994, apud LIMA; MIOTO, 2007, p. 40) permite “[...] um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto” e Ida Regina Stumpf (2005) complementa que a pesquisa bibliográfica constitui-se como etapa indispensável a todo trabalho de pesquisa, seja para estudos cuja estrutura metodológica é unicamente teórica, ou aqueles que a adotam como parte inicial de pesquisas empíricas.

Assim, por meio do levantamento bibliográfico estabeleceu-se a relação entre os conceitos pertinentes aos objetivos dessa dissertação, propondo uma revisão de aspectos que buscam estabelecer o nexo entre comunicação organizacional, gestão e diversidade.

Através dos dados coletados na primeira etapa buscou-se desenvolver a segunda fase – que consistiu na aplicação da pesquisa. De acordo com Roberto Richardson (1989), a eficácia de uma pesquisa que se dispõe a descrever e explorar a natureza dos fenômenos estudados depende da seleção consciente das técnicas de coleta de dados feita pelo pesquisador.

Por esta perspectiva, optou-se pela utilização de técnicas de natureza qualitativa visando extrair informações pertinentes ao problema de pesquisa, assim como explorar diferentes formas de se recolher informações da amostra. Sobre a abordagem qualitativa:

Define a abordagem qualitativa como aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 1996, p. 10).

Em complemento, Augusto Triviños (1987) reforça a importância da pesquisa qualitativa já que a mesma debruça-se sobre o fenômeno a ser estudado, no intuito de compreendê-lo e interpretá-lo, cujos resultados não podem ser obtidos exclusivamente por procedimentos estatísticos.

Essa abordagem se faz relevante levando em conta a natureza da área de estudo da comunicação, compreendida entre as Ciências Sociais Aplicadas. Ademais, de acordo com o repertório construído na bibliografia e as necessidades da pesquisa aplicada, entende-se que técnicas qualitativas são condizentes com o problema de pesquisa e também a construção de forma complexa sobre o objeto deste trabalho.

Diante do exposto, a primeira fase, composta pelo levantamento bibliográfico, traz sustentação à elaboração de dois capítulos conceituais, os quais compreendem a) Comunicação para a coabitação organizacional, e b) Diversidade nas organizações: o encontro com o nós.

Já a pesquisa aplicada, conforme Michel Thiollent (1997, p. 49), “[...] concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”.

Como procedimentos técnicos utilizou-se na primeira etapa a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios e na segunda etapa uma pesquisa aplicada com fins exploratórios e descritivos. A construção da fundamentação teórica foi pautada na estruturação de subseções conforme demonstrado a seguir, na tabela 2:

**Tabela 2:** Estruturação das seções da pesquisa bibliográfica

SUBSEÇÃO	TÍTULO DA SEÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
2	<p><b>COMUNICAÇÃO PARA A COABITAÇÃO ORGANIZACIONAL</b></p> <p>2.1 Comunicação: alteridade e coabitação</p> <p>2.2 Organização em contexto em mediação</p> <p>2.3 Comunicação organizacional para alteridade e coabitação</p>	<p>Martino (2001), Lima (1983), Duarte (2003), Wolton (2008), Marcondes Filho (2008), Nock (2011), França (2004), Sodré, (2014), França e Maia (2003), Duarte e Monteiro (2009), Braga (2012), Kunsch (2011; 2014), Oliveira e Paula (2008), Baldissera (2014), Oliveira (2008), Marchiori (2008, 2014), Spink (1996).</p>
3	<p><b>DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O ENCONTRO COM O NÓS</b></p> <p>3.1. O percurso da diversidade na organização: muitos significados e pouca abertura de espaço</p> <p>3.2. Organização e diversidade: da gestão para a coabitação</p> <p>3.3. O papel dos(as) gestores(as) organizacionais: travessia da gestão para a coabitação organizacional.</p>	<p>Manucci (2008), Hjarvard (2012), Chanlat (2011; 1996), Bulgarelli (2008), Castells (2013), Nkomo e Cox Jr. (2010), Porém; Santos; Cabral (2018), Fleury (2000), Motta, Alcadipani e Bresler (2007), Sales (2017) Mendes (2005), Coelho Jr. (2015; 2016), Alves e Galeão-Silva (2004), Saraiva e Irigaray (2009), Instituto Ethos (2000) Vocês S/A (2017, 2018), Bento (2000), Torres e Peres-Nebra (2004), Barnard (1971), Kunsch (2014), Wood Junior (2003), Schwaab (2013), Ferrari (2011), Martino e Marques (2017), Vicente e Ferreira (2016), Torres e Peres-Nebra (2004), Martino (2016, 2017).</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Já na segunda etapa foi desenvolvida uma pesquisa de campo de caráter exploratório e descritivo com o objetivo de entender de forma mais aprofundada o problema de pesquisa. A característica exploratória tem “[...] como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1987, p. 44-45).

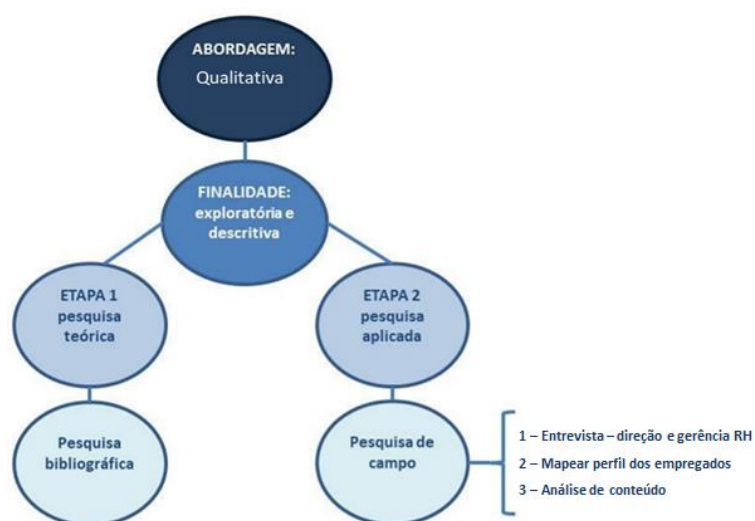
Segundo o autor, esses tipos de pesquisas “[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (idem, 1987, p. 44-45). De acordo com Triviños (1987, p. 109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. Já a descritiva, segundo Maria Helena Michel (2009, p. 44), tem como objetivo descrever e explicar problemas, fatos ou fenômenos por meio da observação e estabelecendo “[...] relações e conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles”.

Propôs-se a realização da pesquisa de campo de modo a obter uma melhor compreensão sobre a comunicação organizacional como protagonista de políticas da diversidade e o papel da gestão organizacional. Para isso, parte-se do entendimento de que “[...] a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles”, defendido por Marina Marconi e Eva Lakatos (1992, p. 85).

Desenvolveu-se a pesquisa com empresas de médio a grande porte, tendo em vista a sua maior abrangência em quantidade de pessoas – o que pode oportunizar maior encontro de diversidades. É possível caracterizar esta pesquisa como qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), pois debruça-se sobre o fenômeno a ser estudado, no intuito de compreendê-lo e interpretá-lo, e cujos resultados não podem ser obtidos exclusivamente por procedimentos estatísticos.

Para sintetizar o percurso metodológico apresenta-se a figura 4:

**Figura 4:** Proposta de percurso metodológico



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

## 4.2 Amostra e universo da pesquisa

A amostra desta pesquisa se caracteriza como não probabilística, cuja “[...] definição depende do julgamento do pesquisador e não de sorteio a partir do universo” (DUARTE, 2011, p. 69). Foram realizadas escolhas intencionais, que é quando “ o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos dela” (MARCONI; LAKATOS, 1992, p. 52).

A proposta foi desenvolver a pesquisa de campo as três empresas da região de Bauru e Marília consideradas pela revista *Você S/A*, edição de novembro de 2018, como umas das 150 melhores empresas para se trabalhar, sendo uma do segmento de prestação de serviços financeiros e outra do setor de energia – localizadas na região administrativa de Bauru<sup>21</sup> – ambas com sede em Bauru. A outra empresa é do ramo industrial (Saúde Animal), localizada na região administrativa de Marília<sup>22</sup> – com sede em Santa Cruz do Rio Pardo.

Vale ressaltar que a revista categoriza algumas práticas. Dentre estas existe um campo de análise sobre sustentabilidade/diversidade que compara o que os analistas observaram em campo com a nota que os empregados atribuem a estas mesmas práticas.

A pesquisa foi aplicada:

1 - Junto à gestão principal das empresas (diretoria, presidência ou vice-presidência), através de entrevista semiestruturada (anexo A);

2 – Junto à gestão de Recursos Humanos por meio de entrevista semiestruturada e com a coleta de planilha do mapeamento do perfil social dos empregados da empresa (anexo B).

Ressalta-se que no decorrer da aplicação da pesquisa de campo, apesar das diversas tentativas através de contatos telefônicos, e-mail e via rede social, a empresa do ramo de energia, localizada em Bauru, não se disponibilizou a participar da pesquisa mostrando-se fechada ao contato, ficando, portanto, a pesquisa de campo aplicada com duas empresas: a do ramo industrial (Santa Cruz do Rio Pardo) e a do ramo financeiro (Bauru).

---

<sup>21</sup> Cidades que compõem a regional de Bauru, conforme o mapa administrativo do Estado de São Paulo.

<sup>22</sup> Cidades que compõem a regional de Marília, conforme o mapa administrativo do Estado de São Paulo.



### **4.3 Técnicas de coleta de dados e aplicação da pesquisa**

No projeto inicial, pretendia-se realizar a aplicação de um questionário para traçar o perfil das pessoas participantes da entrevista, porém no decorrer da pesquisa entendeu-se que a entrevista e o mapeamento do perfil social dos empregados das empresas seriam a maneira mais apropriada para a coleta de dados e, para tanto, definiu-se a entrevista como semiestruturada, organizada em um roteiro com questões-guias que embasaram toda a aplicação das entrevistas e mais o preenchimento pela empresa de uma planilha para o levantamento do mapeamento do perfil dos empregados.

A entrevista foi aplicada junto aos gestores das empresas selecionadas (diretoria, presidência ou vice-presidência) e outra entrevista semiestruturada foi realizada junto às responsáveis pela área de Recursos Humanos que também levantaram os dados demográficos dos empregados.

A técnica da entrevista teve o objetivo de detectar as opiniões dos profissionais e identificar impressões sobre a temática estudada, tendo em vista que a entrevista “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Deste modo, entre as vantagens da entrevista Triviños (1987, p. 146) pontua que “oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Um pré-teste foi aplicado no dia 29 de maio junto a uma empresa do ramo de prestação de serviços localizada em Bauru, que emprega cerca de 850 pessoas. Participaram do pré-teste a diretora administrativa e a gerente administrativa, que responde pelo RH. No decorrer do pré-teste observou-se a aplicabilidade do roteiro da entrevista e, após a aplicação do instrumental, as entrevistadas não demonstraram dúvidas e relataram a compreensão de todos os tópicos abordados.

Diante disso, a pesquisa foi aplicada entre os dias 30 de maio a 05 de junho de 2019 com quatro pessoas, sendo duas de cada empresa. As entrevistas foram gravadas e transcritas a partir da autorização em termo de livre consentimento. Cada entrevista durou cerca de 45 a 50 minutos, sendo todas gravadas e transcritas, totalizando 3h24 de gravação, transcritas em 77 páginas e 165.593 caracteres.

### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

Para a interpretação dos dados coletados nas entrevistas e no mapeamento do perfil social dos empregados foi aplicada uma análise de caráter quantitativo e, após a tabulação, a interpretação foi realizada estabelecendo-se correlação entre os resultados obtidos e a parte teórica da pesquisa.

Ademais, a fim de estabelecer uma análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas aplicadas e no mapeamento do perfil dos empregados, foi utilizado neste trabalho o método de análise de conteúdo (AC), realizando permanente articulação com a teoria, dando suporte à pesquisa. A análise de conteúdo é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Segundo Fonseca Júnior (2005, p. 280), esta técnica de análise esteve atrelada ao campo comunicacional desde seus primeiros trabalhos e “[...] tem demonstrado grande capacidade de adaptação aos desafios emergentes da comunicação e de outros campos do conhecimento”. Ademais, ela permite identificar aspectos que não estão explícitos de imediato na mensagem, possibilitando inferências mais aprofundadas do que uma leitura comum: “A leitura efetuada pelo analista, do conteúdo das comunicações, não é, ou não é unicamente, uma leitura “à letra”, mas antes o realçar de um sentido que figura em segundo plano” (BARDIN, 2011, p. 48).

Para tanto, foram definidas categorias de análise com base na pesquisa bibliográfica e pesquisa aplicada, buscando contemplar os objetivos propostos. Segundo Wilson Fonseca Júnior (2005, p. 280), a técnica de categorização “[...] consiste no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade”.

CATEGORIAS	INDICADORES PARA ANÁLISE	BASE PARA INTERPRETAÇÃO
1 Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão sobre de que maneira se efetiva o processo comunicativo na organização e se este proporciona o diálogo, relacionamento e respeito entre as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexões desenvolvidas nas seções 2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3</li> <li>• Inclusão de novas obras para compor o panorama interpretativo</li> <li>• Excertos dos entrevistados</li> </ul>
2 Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento sobre diversidade: o que é diversidade?</li> <li>• Discursos organizacionais que possam ser inclusivos ou discriminatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexões desenvolvidas na seção 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3</li> <li>• Inclusão de novas obras para compor o panorama interpretativo</li> <li>• Excertos dos entrevistados</li> </ul>
3 Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão organizacional: Processos comunicativos, Importância e valor da comunicação pela organização;</li> <li>• Relação: comunicação, diversidade e gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexões desenvolvidas na seção 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3</li> <li>• Inclusão de novas obras para compor o panorama interpretativo</li> <li>• Excertos dos entrevistados</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2019)

A interpretação dos resultados foi realizada com base no quadro 3, tecendo confrontações quando possível entre os indicadores de cada categoria e com o quadro teórico realizado na revisão da literatura, além de se destacar as visões dos dois públicos pesquisados: a área de Recursos Humanos e as pessoas em cargos de gestão.

#### 4.5 Breve perfil das empresas e das pessoas pesquisadas

Buscando criar vínculos com os pesquisados, compreender a história da empresa e das pessoas participantes, o instrumental contou com um tópico para abordar a trajetória pessoal e profissional e dentre os principais achados destaca-se o quadro 4:

**Quadro 4:** Perfil dos respondentes

Empresa	Número de empregados	Ramo	Ano de fundação	Perfil do(a) pesquisado(a)					
				Cargo	Identificação na pesquisa*	Idade	Sexo	Cor ou raça	Formação
E1	959	Indústria - Saúde Animal	1967	Gerente de RH	Fátima	39	Feminino	Brancas(os)	Psicologia
				Diretor Administrativo	Edson	52	Masculino		Administração
E2	8.473	Prestação de Serviços Financeiros	1998	Vice-Presidente	Ernesto	43	Masculino		Direito
				Superintendente Administrativa*	Janaina	35	Feminino		Psicologia

\* nomes fictícios

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

A empresa E1 originou-se em 1967 pela iniciativa dos pais do Diretor Administrativo e seguiu no ramo da indústria alimentícia (beneficiamento de arroz e café). Em 2001 deu início a um novo segmento: a produção de alimentos de animais, levando seus produtos a nível nacional e internacional. Tem base católica desde a origem da empresa e atualmente dois irmãos estão à frente dos negócios. Alguns familiares atuam em cargos de gestão, dividindo outras cadeiras com profissionais do mercado. Nos últimos seis anos triplicou o número de empregados e, segundo o diretor, a empresa vem mudando sua cultura buscando profissionalizar as áreas, porém sem abrir mão de alguns valores familiares, por exemplo, conservando as origens católicas e mantendo a simplicidade nas ações.

A E1 tem como principais valores manter a ética nos serviços prestados, produtos e conduta interna; tratar bem os clientes externos e internos; colaborar na melhoria da sociedade em que está inserida; valorizar os colaboradores; obter retorno nos negócios a que se dedica; buscar sempre soluções que colaboram para o seu crescimento; e manter a integridade e o equilíbrio do meio ambiente. Já na política de gestão integrada busca desenvolver, produzir e comercializar alimentos; garantir a segurança de alimentos; atender aos requisitos legais; satisfazer os clientes; valorizar dos colaboradores; reduzir impactos ambientais; promover a comunicação interativa; trabalhar para a melhoria contínua dos processos; prevenir lesões e doenças ocupacionais e eliminar os riscos das atividades.

Dos valores e da política de qualidade da empresa, às quais o Diretor afirmou durante a entrevista, destacam-se dois: a valorização dos colaboradores e uma comunicação interativa.

Os profissionais participantes das entrevistas demonstraram-se receptivos, sendo que a primeira entrevista na empresa E1 se deu com a Gerente de RH, aqui chamada pelo nome fictício de Fátima. A gerente é solteira, tem 39 anos, é formada em Psicologia, possui especialização em Psicologia do Trabalho, especialização em Neuropsicologia, em Psicologia Cognitivo-comportamental e MBA em Gestão de Pessoas. Ela atua na empresa há seis anos e responde pelos processos de Recursos Humanos e também pela Comunicação Interna.

A segunda entrevista na empresa E1 se deu com o Diretor Administrativo, aqui designado pelo nome fictício de Edson, que é casado, tem 52 anos e formação em Administração e MBA em Gestão de Negócios. Edson está na empresa desde a sua fundação. Com relação aos valores organizacionais, o excerto da sua fala reforça que *“nossos [valores] são bem coesos porque saiu muito daqui [aponta para si, representando o valor familiar], [...]a partir do momento que eu escrevi, eu tenho que pôr na prática”*.

Já a empresa E2 teve sua fundação no ano de 1998 e baliza, desde então, sua ação no *slogan* do relacionamento entre pessoas. O vice-presidente, participante desta pesquisa, foi um dos sócios fundadores e relata que, inicialmente, ele e os dois sócios (que são pai e filho, porém sem parentesco com o vice-presidente) atuavam como profissionais autônomos. Em 2001 montaram uma sociedade de advogados e em 2003 criaram esta empresa que trabalha no ramo de prestação de serviços financeiros.

Segundo o vice-presidente, de 2003 até 2008 a E2 cresceu cerca de 25% ao ano, consolidando-se no mercado e necessitando, além da gestão de pessoas, fazer a gestão corporativa, sendo um marco importante na história da empresa a criação da área da governança corporativa. Em 2015 a empresa recebeu um aporte de capital de empresa brasileira e a partir deste ano realizou-se um trabalho para novo alinhamento da cultura organizacional. Em seus valores constam foco no cliente, agilidade, comprometimento e excelência, respeito, diversidade, ética e transparência e gestão pelo exemplo. Ernesto reforça que oferece seu total apoio na legitimação dos valores organizacionais: *“Eu não fui contratado para isso; eu construí isso”*. Neste ano a empresa está no processo de implantação da política da diversidade e também realiza um mapeamento do perfil social dos empregados.

Na E2 os entrevistados também foram receptivos à pesquisa, sendo que a primeira entrevista se deu com o Vice-presidente, a quem se denomina Ernesto (nome fictício). Ele tem 43 anos, é casado, advogado e está na empresa desde a sua fundação.

A última entrevistada foi com a Superintendente Administrativa, a quem será nomeada de Janaína (nome fictício). Ela tem 35 anos, é casada, psicóloga com MBA em gestão de pessoas. Está na empresa há dez anos e até dez dias antes da entrevista ocupava o cargo de Gerente de RH e de Marketing. Atualmente está na Superintendência Administrativa que envolve Recursos Humanos, *Compliance*, Inovação, Governança e Marketing.

No decorrer das entrevistas observaram-se alguns pontos em comum quando os respondentes contaram sobre o histórico das companhias: momentos de crescimento do setor e da empresa, a necessidade de abertura a novas formas de gestão e de profissionalização, como na fala de Fátima (Empresa 1), que ao contar sobre o histórico da empresa reforçou que *“à medida que a gente foi crescendo e foi aumentando a concorrência, a gente teve que se profissionalizar.”* [...] *quando eu entrei [há seis anos], eram 375 e agora está com quase mil colaboradores”*.

Na Empresa 2 os relatos também apontaram para a perspectiva de crescimento, como Ernesto destacou: *“A gente cresceu em torno de 25% ao ano todos os anos até o ano de 2008, quando a gente implementou as práticas de governança corporativa na empresa, trouxe auditoria independente e criamos uma estrutura muito preparada para o mercado, imaginando o seguinte: a empresa, para ser sustentável, se consolidar no mercado, além de uma boa gestão de pessoas ela tinha que ter uma boa gestão de corporativo, tinha que ter governança corporativa muito bem definida”*, ao que Janaína confirma: *“Desde 2012, assim, 2013, 2014, foram anos desafiadores porque a [nome da empresa] é líder de mercado, o cenário econômico estava muito positivo, crédito liberado, nossa, desemprego lá embaixo, não tinha mão de obra, uma loucura e a [nome da empresa] no auge do crescimento. Misericórdia. Precisando de gente e não era pouco, era tipo assim, 600 pessoas por mês. Então era assustador o crescimento. [...] Tinha a cultura de pessoas, então a nossa base, ela já era bem fortalecida. Nós fomos o quê? Refinando. Dando estratégia, dando diretrizes, dando profissionalização”*.

Além de apresentar os relatos sobre a fase de crescimento das empresas bem como o perfil profissional das pessoas pesquisadas, inicia-se a análise dos dados a partir do mapeamento do perfil social dos empregados. Destaca-se que a Empresa 1 retornou a planilha com o levantamento de dados sobre o perfil dos empregados faltando apenas as informações que se referem sobre a orientação sexual, que foi completada com um e-

mail à parte, constando as informações sobre orientação sexual a partir da pesquisa de clima da E1.

Já a Empresa 2 enviou a planilha incompleta, constando dados de aprendizes, estagiários e uma parte do corpo funcional. Também enviou a tabela preenchida com o percentual de colaboradores que relatam sua orientação sexual e uma apresentação em *power point* com uma planilha de uma prévia de dados levantados sobre as lideranças e diversidade<sup>23</sup>. Posteriormente enviou um e-mail com dados sobre gênero, informações sobre a quantidade de empregados total e de aprendizes.

Apresentam-se no quadro 5 as informações recebidas pelas empresas. Optou-se por relacioná-las ao levantamento realizado pelo Instituto Ethos em 2016, apresentado no item 2.4.1 deste trabalho, no sentido de compreender o cenário nacional e regional no que se refere à diversidade nas organizações.

**Quadro 5:** Distribuição por sexo nas empresas pesquisadas

SOBRE SEXO	Pesquisa ETHOS (2016)		Empresa 1		Empresa 2	
	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS
Membros do Conselho	11%	89%	0	0	40%	60%
Quadro Executivo	13,6%	86,4%	0	100%	28%	72%
Gerência	31%	68,7%	14,3%	85,7%	60%	40%
Supervisão	38,8%	61,2%	25,6%	74,4%	65%	35%
Aprendiz	55,9%	44,1%	44,7%	55,3%	50%	50%
Trainee	42,6%	57,4%	0	100%	100%	0%
Estágio	58,9%	41,1%	77,7%	22,3%	66%	44%
Quadro Funcional	35,5%	64,5%	8,3%	91,7%	70%	30%

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na Empresa 1, conforme a planilha enviada, o percentual total de mulheres é de 11,70%. Já e na Empresa 2 o percentual total de mulheres chega a 70%, conforme dados enviados por e-mail pelo RH.

Embora a Empresa 2 demonstre em seu percentual números superiores à pesquisa nacional do Instituto Ethos com relação à maioria das posições hierárquicas (exceto aprendiz), vale refletir que, considerando que os homens representam 30% dos empregados, estes ainda estão mais distribuídos em posições de alta direção.

Na Empresa 1 a participação das mulheres fica mais restrita às atividades administrativas e em comparação com a pesquisa nacional do Instituto Ethos, quando se trata de quadro de gerência (31%) e supervisão (38,8%) a participação de mulheres

<sup>23</sup> A profissional de RH responsável por coletar os dados da planilha informou que a empresa passa por um processo de estabelecer pesquisas sobre diversidade e por isso os dados estavam incompletos. Também informa que a empresa passa por um processo de elaboração de política específica sobre o tema.

ainda é menor, sendo para gerência 14,3% e, para supervisão, 25,6%. Ainda na entrevista com Edson, foi verificado que somente a partir deste ano é que três mulheres vieram integrar a equipe de produção, que até então ficava apenas restrita ao público masculino, ou seja, mesmo em cargos operacionais, na Empresa 1, as mulheres ainda encontram dificuldades de ingressar em quaisquer posições hierárquicas.

Neste sentido reflete-se que tanto na pesquisa do Instituto Ethos quanto nas Empresas 1 e 2 o quadro da alta direção da empresa é predominantemente masculino, ou seja, as decisões das organizações, mesmo daquela formada por 70% de mulheres (E2), são tomadas pela sua maioria por homens.

A pesquisa da revista empresarial *Você S/A* (2018, p. 42-47) vem corroborar com estes dados demonstrando que mesmo nas 150 melhores empresas para se trabalhar apenas 18% de mulheres ocupam o cargo de na alta direção e que, mesmo neste cenário de falta de equidade de gênero, apenas 55% das empresas buscam efetivar programas específicos que atendam especificamente ao gênero feminino.

Reflete-se que a igualdade de gênero no ambiente organizacional se faz um desafio diário, já que as mulheres ocupam posições mais operacionais, representando 45% da mão de obra, concentrando-se nos trabalhos mais precarizados e sem direitos trabalhistas, conforme Rachel Moreno (2016). Mesmo assim ainda acabam recebendo salários menores em comparação aos homens, como demonstra a pesquisa do IBGE<sup>24</sup> que aponta que o salário médio pago às mulheres foi 77,5% do rendimento pago aos homens no Brasil.

Neste cenário composto por desigualdades de oportunidades, Rachel Moreno (2016, p. 20-21) retoma que “as mulheres entraram pela porta dos fundos no mundo do trabalho, tendo de ‘provar’ que mereciam a ‘oportunidade’ que lhes estava sendo oferecida”. A autora recorda que o mercado se via com falta de mão de obra em algum setor específico e que as mulheres foram entrando em profissões que, de alguma maneira, representassem uma extensão do trabalho doméstico, virando faxineiras ou empregadas domésticas, cozinheiras, lavadeiras e similares e se, em casa, cuidavam da educação dos filhos, passaram a ser babás e professoras no mercado de trabalho.

Dito de outro modo, embora as mulheres sejam maioria no Brasil<sup>25</sup>, com 51,4% do total da população, elas ficaram sub-representadas no grupo de distribuição de

---

<sup>24</sup>Fonte: site UOL (2018).

<sup>25</sup> Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



peçoal por sexo, tanto na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos quanto nas Empresas 1 e 2. Além disso, reflete-se que as mulheres passaram por diversos desafios ao “entrarem” no mercado por um viés “doméstico” e ainda se depararam com salários mais baixos, menos direitos garantidos e com o afunilamento hierárquico que as exclui de posições mais elevadas e, conseqüentemente, as impedem de trazer contribuições nas definições da organização como na cultura, estratégias, relações com a sociedade e, inclusive, nas políticas e ações para a inclusão da diversidade.

Dando seqüência ao mapeamento do perfil dos empregados, e buscando conhecer as interseccionalidades existentes, levantou-se sobre a distribuição de empregados por cor e raça nas empresas pesquisadas, cujos dados são apresentados no quadro 6.

**Quadro 6:** Distribuição por cor e raça nas empresas pesquisadas

SOBRE COR E RAÇA	Pesquisa ETHOS (2016)		Empresa 1		Empresa 2	
	NEGROS(AS)	BRANCOS(AS)	NEGROS (AS)	BRANCOS(AS)	NEGROS (AS)	BRANCOS (AS)
Membros do Conselho	4,9%	95,1%	0	0	não informado	não informado
Quadro Executivo	4,7%	94,2%	0	100%	não informado	não informado
Gerência	6,3%	90,1%	7,1%	92,9%	não informado	não informado
Supervisão	25,9%	72,2%	7,0%	93,0%	não informado	não informado
Aprendiz	57,5%	41,6%	12,8%	87,2%	não informado	não informado
Trainee	58,2%	41,3%	0,0%	100,0%	não informado	não informado
Estágio	28,8%	69,0%	11,1%	88,8%	não informado	não informado
Quadro Funcional	35,7%	62,8%	18,9%	76,4%	não informado	não informado

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

A Empresa 2 não apresentou os dados na planilha encaminhada, porém retornou com um *power point* contendo alguns números que serão apresentados a seguir.

Com relação à Empresa 1, o total de negros na empresa chega a 18,90%, sendo que apenas dez são mulheres negras e estão no quadro funcional, e uma é estagiária. Não há negros na direção e no conselho, e em cargos de gerência e supervisão não passam de 7%.

No arquivo enviado pela Empresa 2 com alguns percentuais de sua liderança (considerando cargos a partir da supervisão) foi possível identificar que 21,95% do total de empregados ocupam tais cargos, embora não se tenha especificado a posição hierárquica, como: gerência, diretoria e conselho, entre outros. De toda a forma, foi possível identificar que o número de pessoas brancas em cargo de gestão é de 70%, predominando, portanto, pessoas brancas nos cargos de maior decisão na organização.

Mesmo sem a planilha completa com os percentuais de negros nas posições hierárquicas da Empresa 2, o que inviabilizou uma análise mais precisa sobre a questão racial da alta direção desta organização, vale contar uma experiência após a entrevista com Ernesto, que ao falar sobre a equipe de executivos da empresa, mostra, com bastante admiração, uma caneca estilizada com a caricatura de toda a superintendência da empresa, que inclui uma pequena parte de mulheres e nenhuma pessoa negra – demonstrando, mesmo que por meio de um objeto de uso pessoal, o pouco acesso de mulheres e o nenhum acesso de pessoa negra na alta direção desta organização.

Percebe-se que nas empresas pesquisadas os cargos de gestão, que direcionam políticas e estratégias organizacionais, além de serem compostos pela sua maioria de homens, também têm a predominância de pessoas brancas, o que possivelmente reflete em poucas discussões e práticas que envolvam a questão de raça nas organizações, bem como questões relacionadas a gênero.

Nesta mesma linha a pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos (2016), que verificou que os negros, de ambos os sexos, têm participação de apenas 34,4% em todo o quadro de pessoal, as mulheres negras têm condição ainda mais desfavorável, ocupando 10,3% do nível funcional. Segundo o IBGE, em 2017 a população que se declarava negra (pretos e pardos) correspondia a 55,4%; no total de desempregados no Brasil, 63,7% são negros e pardos; sem contar que também representam parte da parcela mais pobre da população brasileira, já que 75% das pessoas nessas condições são afrodescentes, corroborando a compreensão de que a desigualdade racial não se limita ao campo das organizações, mas que está ligada às desigualdades instituídas social e historicamente na sociedade.

Cida Bento (2016, p. 26) afirma que “profissionais que atuam no campo das políticas de diversidade em empresas têm destacado que a dimensão racial da diversidade é aquela que traz mais desafios para ser abordada e implementada”. Essa afirmação foi percebida durante as entrevistas com todas as pessoas pesquisadas, já que nenhuma delas conseguiu definir ações específicas ou apresentou discussões realizadas na empresa para trabalhar a igualdade racial.

Inclusive esta não é uma realidade apenas das Empresas 1 e 2, já que nas empresas que estão entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (VOCÊ S/A, 2018) apenas 23% delas têm ações e programas voltados para promover a igualdade de condições entre brancos e negros. Nesta pesquisa, uma das práticas mais

comuns é o monitoramento das diferenças salariais ou comitês para discutir a ascensão de negros a cargos de gestão.

Cabe ressaltar que essas práticas não se tornam suficientes se a organização apenas monitorar números no sentido de fazer a “gestão de desempenho” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 21) ou para se colocar em um terreno positivo na sociedade (COELHO JR, 2015), se não refletir o que esses números representam no cotidiano societário considerando um contexto histórico, social e político.

Além das questões de gênero e raça buscou-se conhecer, através do mapeamento do perfil dos empregados, a orientação sexual do quadro de pessoal, apresentado no quadro 7.

**Quadro 7:** referente à orientação sexual dos empregados das empresas pesquisadas

SOBRE ORIENTAÇÃO SEXUAL	Empresa 1	Empresa 2
Heterossexual	85,26%	84,1%
Homossexual	5,19%	4,7%
Bissexual	4,68%	1,2%
Assexual	0,05%	0,02%
Outros	4,82%	-
Não quer declarar	-	7,4%
Não identificados	-	2,7%

dados retirados das respostas obtidas na pesquisa de clima organizacional das duas empresas

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Com relação à orientação sexual, as Empresas 1 e 2 encaminharam informações a partir de sua pesquisa de clima, sendo observada uma predominância de cerca 85% do público heterossexual. Para o público LGBT a Empresa 1 não mencionou ações específicas e, na Empresa 2, Ernesto fez referência às pessoas utilizarem seu nome social na empresa e também a necessidade de se ter políticas definidas para o uso de banheiro por gênero. “[...] *As pessoas que querem usar banheiros por gênero e não pelo sexo, da mesma forma que a pessoa que está entrando no banheiro masculino e o sexo é feminino pode se sentir no direito, também, você tem uma pessoa lá dentro do banheiro que pode não se sentir à vontade, então eu acho que a gente tem que ter as políticas muito bem definidas*”.

Estruturar políticas para o público LGBT não é só um desafio nas Empresas 1 e 2, como mostra a pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos (2016) que aponta que apenas 19,7% das 500 maiores empresas para se trabalhar no Brasil desenvolvem alguma política visando à promoção da igualdade de oportunidades para o público

LGBT.

Sobre práticas formalizadas e específicas ao público LGBT, a revista *Você S/A* (2018, p. 42-47) mostrou que apenas em 46% das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil formalizam práticas específicas, estando estas mais ligadas a benefícios atendidos a cônjuges homoafetivos (43%), treinamento de gestores para evitar a discriminação (24%), grupos de discussão (19%) e ações de comunicação (19%). Observa-se que ações que estão ligadas à relação e à troca são aquelas que menos se destacam, como: treinamentos para gestores, grupos de discussão e ações de comunicação, e a que mais se destaca está relacionada à extensão do convênio médico para casais homoafetivos o que, em acordos coletivos, não se trata de um “benefício”, mas sim um direito.

Lembra-se, aqui, que estruturar ações específicas ao público LGBT é um tema contemporâneo, necessário e relevante no Brasil, já que o país é considerado um dos que mais se assassina homossexuais no mundo<sup>26</sup>. Isto posto, cabe lembrar que cerca de 15% dos empregados das empresas pesquisadas fazem parte do grupo LGBT, ou seja, do total das 9.432 pessoas que são empregadas pelas empresas participantes desta pesquisa, 1.425 são LGBTs. São 1.415 pessoas que podem conviver diariamente, além do medo da morte, com discriminações no ambiente de trabalho, pouca oportunidade de fala e falta de acesso a direitos, entre outras situações que excluem e impedem uma participação justa e democrática.

Pensar em qual é a responsabilidade destas empresas (e das pessoas que estão em cargo de gestão) para diminuir situações de violência se faz necessário, tanto no âmbito organizacional quanto repercutindo fora dele. Políticas e práticas podem ser criadas nas empresas na tentativa de diminuir uma lacuna que exclui pessoas da convivência social por conta de sua orientação sexual, gênero e/ou raça, entre outras.

Mas só estruturar ações e políticas organizacionais não basta. Para se cumprir e efetivar os direitos de todas as pessoas empregadas necessita-se desenvolver uma reflexão e consciência social, histórica e política **da** e **na** organização, buscando favorecer a participação de pessoas LGBTs e de outros públicos que se interseccionam na gestão da empresa, viabilizando oportunidades de fala, representatividade nas decisões e na consolidação de novos valores organizacionais.

---

<sup>26</sup> “Brasil é o país que mais mata homossexuais no mundo”, disponível no site do Senado Federal.

A mesma reflexão vale com relação às pessoas com deficiência e jovens aprendizes: a Empresa 1 emprega 30 pessoas com deficiência, sendo apenas uma mulher e quatro negros. Com relação aos aprendizes a Empresa 1 emprega 47 jovens, sendo que 44,6% são mulheres e apenas uma delas é negra. Com relação aos meninos aprendizes negros, estes totalizam apenas 10%.

Já a Empresa 2 emprega 50 pessoas com deficiência e 31 aprendizes, o que não representa 1% do total de empregados. Reforça-se que a empresa não enviou a planilha completa com o perfil dos aprendizes e das pessoas com deficiência, impedindo uma análise mais detalhada.

Outro ponto a ressaltar é que, durante as entrevistas, os dois temas foram pouco destacados. Apenas Fátima chegou a mencionar sobre pessoa com deficiência durante a entrevista, contando que talvez ela possa se considerar deficiente por conta de seu problema no joelho e ainda reforçando que “*são deficiências leves, mas são poucas*”, no sentido de apresentar que deficiências “leves” e “poucas” não “atrapalham” o desempenho profissional e que, por isso, a empresa não necessitou de grandes adaptações. Falar em desempenho profissional é algo próprio do sistema em que as organizações estão inseridas, porém incongruente com o cotidiano de parte das pessoas com deficiência e também para aprendizes, que necessitam de espaços de aprendizados adaptados e organizados para o seu acolhimento, bem-estar e, principalmente, para que tenham condições de se desenvolverem enquanto profissionais e seres humanos.

Marta Gil (2016) acrescenta que assegurar o direito ao trabalho da pessoa com deficiência deve ser exercido em condições de segurança, dignidade e equiparação de oportunidades, e que esse direito está garantido desde a Declaração Universal dos Direitos Humanos e consta no artigo 27 da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ratificada pelo Brasil com equivalência de emenda constitucional (Decreto Legislativo nº 186/2008) e promulgada pelo Decreto Executivo nº 6.949/2009.

Para a autora, a inclusão traz resultados positivos para o trabalhador com deficiência (e aqui se abre um espaço para acrescentar o jovem aprendiz), bem como traz resultados positivos para a empresa e sociedade, pois são mais pessoas exercendo sua cidadania, desenvolvendo seu potencial, tendo acesso ao consumo e cumprindo suas obrigações fiscais.

Acrescenta-se que nas demais entrevistas os outros participantes não fizeram menção às temáticas de aprendizes e deficientes, nem mesmo no sentido de discutir

sobre a viabilidade de cotas ou sobre não atenderem os percentuais exigidos por lei<sup>27</sup>. Entende-se que isso pode ser uma maneira de relegar o assunto ou até de mascarar as vulnerabilidades presentes na organização, ou seja, apesar da lei, as empresas pesquisadas, na prática, não estão efetivando os direitos conquistados por aprendizes e deficientes.

Finaliza-se refletindo que conhecer os aspectos da diversidade do público interno se faz primordial para a Empresa 2, caso esta queira desenvolver políticas e ações aderentes à realidade social da organização. Já a Empresa 1, embora tenha apresentado seus números, observa-se que a participação do público feminino e negro, seja de pessoas com deficiência, sem deficiência ou de aprendizes, ainda é pouco representativo no total geral e menor ainda nos cargos de alta direção, o que corrobora com a reflexão que vem sendo discutida nesta análise: de que mulheres, negros, LGBTQs, aprendizes e pessoas com deficiência “entram pelas portas dos fundos” no mercado de trabalho, sendo pouco vistos e pouco representados nas organizações, principalmente em cargos de alta direção.

Se mesmo em números a diversidade ainda encontra raros espaços de fala e de representatividade nas empresas pesquisadas, tensiona-se aqui sobre como estes números refletem aspectos societários que se legitimam no cotidiano profissional, podendo predominar um sistema organizacional patriarcal, fundamentalmente pautado nas decisões masculinas e de predominância branca, pautado na cultura do desempenho e da meritocracia.

Este sistema proporciona pouca abertura à alta gestão para mulheres, negros, LGBTQs, pessoas com deficiência, jovens e idosos, entre outros aspectos da diversidade, validando a segregação na relação empregador e empregado e distanciando o dono do capital de seus empregados e ainda desvalorizando empregados que atuam em funções de execução em detrimento às de gestão.

Acrescenta a essa reflexão o que Pompper (2019) defende como a ideia de que “contar” a diversidade reflete-se na noção de variedade necessária em que o nível de diversidade é determinado pela variedade de públicos que precisam ser endereçados:

Da mesma forma, simplesmente contratar ou manter pessoas que parecem uma audiência que uma organização está tentando alcançar com mensagens é míope. Dessa forma, por exemplo, a raça, a orientação sexual, o gênero e outras dimensões da identidade social

---

<sup>27</sup> Lei 8.213 de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a contratação deficientes em empresas.

<sup>27</sup> Lei 10.097 de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a contratação de aprendizes em empresas.

tornam-se mercantilizadas. As dimensões da identidade social são esvaziadas de sua complexa associação com a identidade social: elas não são respeitadas e essa abordagem baseada em aplicar um curativo não funciona em longo prazo porque essas pessoas não são consideradas centrais para a função principal da organização e, uma vez contratadas, não são apoiadas. É por isso que elas acabam deixando as organizações antes que possam atingir seu potencial máximo (POMPPER, 2019, p. 52).

Dito de outro modo, é necessário que a organização conheça seu público e toda a sua diversidade, mas quando a organização busca apenas “contar” a diversidade e não oportuniza situações de coabitação, que realmente tragam maneiras justas de participação e de convivência, alguns aspectos da diversidade podem ficar relegados ou serem pouco discutidos, esvaziando a complexidade a curto prazo, reduzindo o assunto a cumprir ou não uma legislação ou uma “moda passageira” (NKOMO; COX JR, 2010, p. 352) e eximindo o que é de direito, a participação social, a convivência comunitária e o empoderamento a médio e longo prazo. Diante do exposto, reflete-se que a ótica da gestão organizacional influencia esse processo e que a comunicação organizacional pode se tornar protagonista para a real efetivação da inclusão da diversidade.

Neste sentido, a partir das entrevistas com a alta direção e gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas, foi possível sistematizar e analisar as respostas obtidas sobre as três categorias principais: comunicação, diversidade e gestão, estabelecendo alguns indicadores. Apresentam-se as principais falas e articulações:

#### 4.5.1 Categoria 1: Comunicação

O primeiro eixo delimitado nesta análise é a comunicação. Para tanto utilizou-se das reflexões desenvolvidas na seção 2; 2.1; 2.2 e 2.3, tendo como indicadores:

- Como os pesquisados compreendem a comunicação;
- Contribuições da comunicação nos processos organizacionais ou pontos de melhoria na comunicação;
- Relacionamento entre as pessoas na organização; e
- Possível relação para os respondentes entre comunicação e inclusão da diversidade.

Antes de iniciar esta seção, julga-se necessário compreender que em uma organização a comunicação pode ser compreendida apenas por um viés instrumental e funcional para a execução de atividades corriqueiras de trabalho, sendo que a gestão organizacional pode usar da comunicação como uma ferramenta para planejar,

direcionar, controlar e monitorar processos, mas cabe destacar que o protagonismo da comunicação vai além muito de práticas administrativas.

Entretanto, busca-se compreender que é pela comunicação, pela troca estabelecida, pelo diálogo e pela relação que o outro é reconhecido. É pela comunicação que a travessia para o encontro de alteridades pode ser realizada: saindo do espaço do Eu e do Outro para o encontro do Nós, pela perspectiva da comunicação para a coabitação organizacional. Neste sentido a comunicação se torna vital em processos organizacionais inclusivos, na medida em que produz e compartilha significados, intervém na realidade organizacional e constrói um novo sentido de atuação que considera a diversidade como princípio de conduta.

Apresentam-se no quadro 8 as respostas das pessoas participantes sobre o que compreendem sobre comunicação e, posteriormente, as reflexões das respostas à luz dos conceitos estudados.

**Quadro 8:** Indicador: como os pesquisados compreendem a comunicação

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	[refletindo sobre o início de seu trabalho à frente da comunicação] <i>“Tem uma comunicação que tem que ser feita para todo mundo, a gente manda e-mail para todos os gestores [...] Foi jornalzinho, a gente começou a melhorar o mural, caixa de sugestão [...] Implantei o Café com o Diretor [...] reunião de Cinco Minutos que é a reunião semanal que os gestores fazem com a equipe [...] era uma comunicação manca do jeito que estava. [...] Em 2017, a gente pegou uma consultoria, uma agência, na verdade, de comunicação interna [...] Então teve a parte escrita e teve os grupos focais, vários grupos focais com fábrica, logística, gerências, enfim, pegou tudo. [...] Daí deu uma norteadada, a gente fechou com essa agência porque a gente queria o quê? Padronizar os canais de comunicação [...] A gente foi informando as pessoas do que estava acontecendo. Então hoje nós temos o jornal, nós temos a televisão no refeitório e televisão nos vestiários, porque nos vestiários a informação é diferente, ela passa a produção como está [...]. A comunicação, os eventos que a gente fez está dando bastante resultado [...] contratamos uma profissional de Relações Públicas, porque no diagnóstico deu ‘precisa de um profissional da área’, então foi contratada uma RP [...] mas a empresa cresceu e hoje tem espaço para ter uma área, então provavelmente vai ter uma jornalista aqui dentro.”</i>
<b>Edson</b>	<i>“Hoje a comunicação com a empresa tem que ser... então é mural, é internet, é e-mail, é caixa de sugestão... para funcionar, jornal. Então tem que ser uns cinco meios para funcionar, mais ou menos funcionar. É Reunião de Cinco Minutos e ainda não vai, a informação não chega do jeito adequado ou não chega do jeito que eles acham que deveria ser adequado. Antes não, antes a gente sentava aqui e falava: ‘está acontecendo isso e isso, o que você está pensando’. Hoje não tem jeito.”</i>
<b>Ernesto</b>	<i>“A gente usa todos os canais de mídias sociais para divulgar, para convocar as pessoas para trabalharem na empresa...[...] E quem faz as propagandas são as pessoas que representam realmente o nosso público que é independentemente de gênero, de sexo, de religião etc., todos eles se posicionam, aparece. [...] Outra coisa legal de falar é que principalmente no Código de Ética e Conduta a gente deixa muito claro também a questão de evitar posicionamentos que possam segregar.[...] Hoje com a questão da rede social, que é a comunicação mais ampla, eu acho que ficou mais, muito mais fácil das pessoas entenderem, aceitarem de maneira mais naturalmente essa evolução.”</i>

(cont.)



<b>Janaína</b>	<p><i>“[...] Essa comunicação de que as pessoas são importantes e que todos os tipos de pessoas são importantes e que as pessoas precisam se relacionar porque relacionamento com pessoas diferentes traz diversidade [...] Como que nós levamos isso para a frente: através dessas iniciativas, também de workshops e treinamentos. Então todos os meios de comunicação interna, workshops, treinamentos, mídias sociais e campanhas presenciais na operação, principalmente, e nas áreas administrativas. Então hoje quem é responsável por construir a estratégia da comunicação principalmente é a Comunicação e o Marketing, junto com o RH.[...] E a comunicação e o marketing [têm a função] de construir também essa estratégia da comunicação e desdobrar isso nesses recursos que a gente tem. Então hoje a [nome da empresa] investe em equipes focadas para que isso aconteça: não é uma comunicação aleatória.”</i></p>
----------------	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Através da fala das pessoas entrevistadas, observa-se a predominância de um entendimento de que a comunicação está relacionada ao compartilhamento de informações, a canais de divulgação (jornal, redes sociais, tv etc.), e que a comunicação é de responsabilidade de determinadas áreas ou profissionais. Margarida Kunsch (2014) reflete que é mais predominante nas organizações as pessoas compreenderem a comunicação como algo instrumental, sendo considerada como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos.

Por esta perspectiva Marcondes Filho (2008, p. 13-14) corrobora ao abordar que apenas os aparelhos, máquinas, sistemas, redes, canais, equipamentos não são a comunicação, pois esses meios “não realizaram a promessa que faziam”. Para ele, “a promessa de felicidade, de amparo, de ligação, de companheirismo, de apoio [...] não tem nada a ver com esses aparelhos de comunicação”, pois além dos aparelhos, ainda há seres humanos.

Kunsch (2014, p. 45-48) reforça que “a dimensão humana da comunicação, embora sendo a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas”. Essa afirmação vem ao encontro de uma situação vivenciada na entrevista com o respondente da Empresa 2, que ao final da entrevista deixou uma dica para a melhoria da comunicação organizacional. Ao responder, Edson vira-se com entusiasmo para a entrevistadora, cruza as pernas, abre o peito e verbaliza: “*eu acho que o que mais vale ainda é um feedback bem dado, é uma conversa olho no olho; acho que quando se tem a oportunidade de fazer isso, acho que é a que mais resolve. Acho que é a mais efetiva é essa do que mural, do que sugestão, porque o outro está passivo do outro lado*”.

Ao fazer esse comentário, Edson demonstra a relevância da comunicação pela via dialógica e relacional, embora essa perspectiva não seja valorizada no restante do seu discurso e no que ele menciona de suas práticas cotidianas. Margarida Kunsch (2014)

corroborar neste sentido destacando que trata-se de substituir a visão linear e instrumental da comunicação organizacional por uma muito mais complexa e abrangente, ou seja, é necessário que gestores compreendam a comunicação pelo seus viés relacional em que as subjetividades integram o ambiente organizacional, onde cada um traz para a organização algo de si: seja a sua cultura, suas características, suas histórias, e por isso esta realidade deve ser considerada no cotidiano organizacional criando iniciativas de abertura ao diálogo para a permanente troca e para o reconhecimento da presença do outro, valorizando-o e incluindo as diversidades.

Neste sentido, a comunicação não permite ser compreendida apenas como transmissão, a passagem de algo para o outro ou uma transferência (ou um desdobramento – como relatado por Janaína), como um objeto que se pega “de um lado e pusesse em outro, como uma ideia, uma sensação, uma impressão, um sentimento de dentro de mim e abrir a cabeça de outra pessoa para colocá-lo lá dentro” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 15). A comunicação vai além dessa perspectiva, pois contribui para que trocas sejam realizadas – trocas físicas e de significados compartilhados por meio da relação e do diálogo.

Diante do que foi apresentado entende-se que gestores e gestoras das empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, localizadas na região de Bauru e de Marília, compreendem a comunicação organizacional ainda de uma maneira instrumentalizada, ligada a uma área ou profissional, que busca transmitir ou desdobrar uma informação da organização comunicada (BALDISSERA, 2009) de maneira verticalizada e com foco em melhorar a performance da companhia.

Os excertos das pessoas entrevistadas sobre as contribuições da comunicação nos processos organizacionais ou pontos de melhoria da comunicação vêm corroborar com esta análise, conforme demonstrado no quadro 9:

**Quadro 9:** Indicador: contribuições da comunicação nos processos organizacionais ou pontos de melhoria

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<p><i>“A reunião de Cinco Minutos foi uma reunião que ajudou bastante a criar o hábito do gestor falar com o colaborador, com a equipe [...] Então isso a gente viu resultado, de devolver credibilidade para a empresa também, porque todos os nossos meios de comunicação estão falando a mesma coisa, estão pedindo a minha opinião e valorizar o colaborador, porque a gente começou a usar muito eles nos meios de comunicação, então aparecer na TV, aparecer no jornal.[...]Então está até previsto um trabalho esse ano para divulgação do mapa estratégico que fica de conhecimento só dos gestores e de quem tem indicador, não é um conhecimento comum, então vai ser bem legal, foi feito junto com a agência, a gente vai colocar em prática.[...]. Então meu sonho é essa comunicação transparente e que o líder consiga transmitir o que a gente está passando, esse é meu sonho de consumo. A gente está vendo... até a [profissional do RH] estava hoje em grupo focal, a gente está estudando a possibilidade de ter um aplicativo da [nome da empresa], mais um meio de comunicação [...] então a gente está tendo essa preocupação em ouvir as pessoas, porque antes era assim, de cima para baixo, agora a gente está ouvindo e tentando formular alguma coisa. Foi uma mudança desde que eu entrei que é grande, essa mudança, ouvir mais.”</i></p>
<b>Edson</b>	<p><i>“Também falei hoje cedo lá na nossa reunião. Eu acho que a nossa comunicação tem que ser mais explorada sim, mais celebrada e mais, com mais tempo. Nós tivemos essa premiação agora, eu falei assim as pessoas, das outras empresas, celebraram muito isso aí e a gente trouxe esse troféu de primeiro, então você vê nas redes sociais, nas coisas das empresas, celebrado. [...] nossa comunicação tinha que trabalhar isso, valorizar o que a gente tem aqui.”</i></p>
<b>Ernesto</b>	<p><i>“A comunicação ajuda demais, então você tem que dar espaço para todo perfil de pessoas que você tem dentro da empresa se posicionar a respeito dos temas. Se você tem diversidade, você tem que representar isso através da sua comunicação. Aqui é uma empresa de diversidade, mas na hora de demonstrar, na hora da comunicação, não é. Então eu acho que a comunicação tem um papel super relevante nesse aspecto também.”</i></p>
<b>Janaína</b>	<p><i>“Hoje como que a gente faz, o RH constrói uma comunicação muito pautada em dados. Dados, experiências dos indivíduos, eu trago elementos para que a outra pessoa se sinta, compreenda o porquê daquela comunicação estar acontecendo [...]. Aqui dentro da empresa a gente tem uma equipe focada em comunicação, então eu tenho hoje três profissionais de Relações Públicas e uma profissional de Publicidade, que ficam focadas em criar campanhas baseadas na cultura da empresa e que vão levar essa mensagem da diversidade, do respeito através de campanhas de comunicações que vão ser desdobradas em TVs corporativas, em e-mails, intranet, em ações presenciais feitas com as pessoas, em jogos, em quiz, em reuniões com as lideranças e com as equipes, em campanhas de engajamento que gente faz, em mídias sociais. Então tudo o que a gente pode desdobrar.”</i></p>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Os relatos destacados no quadro 9 demonstram que a compreensão da comunicação nas organizações acontece pelo viés instrumental, performático e ligado a uma área, o que é reforçado nos relatos do quadro 10.

Percebe-se uma ampliação do entendimento quando busca-se conhecer efetivamente as contribuições da comunicação no dia a dia da organização, ou seja, definir a comunicação para os entrevistados está ligado ao ferramental, às estruturas organizacionais, porém quando questionados sobre as contribuições da comunicação e

como isso se aplica no cotidiano, ela está para além dos instrumentos, pois o processo comunicacional se efetiva nas relações cotidianas.

Destaca-se, por exemplo, as falas dos entrevistados ao reforçarem sobre as contribuições da comunicação como reuniões, grupos focais, na ação de falar ou ouvir pessoas, de posicionar-se, sentir, compreender, demonstrar e celebrar. Porém, reforça-se que estas ações comunicacionais das organizações ainda se encontram na perspectiva do direcionamento e do alinhamento das pessoas a uma cultura única.

Dito de outro modo, não se perde de vista a linha instrumental ou performática, pelo contrário, ela é ainda a mais valorizada, seja quando as pessoas entrevistadas mencionam recursos como tv, mural, jornal, aplicativo, e-mail, redes sociais, intranet, por ações como transmitir, levar mensagem, desdobrar, ou até quando tratam a comunicação como algo pontual, baseado em dados e fatos, sem ao menos levar em consideração a relação com a outra pessoa e o que é dessa pessoa.

Contudo, reflete-se a partir de Marcondes Filho (2008) que é impossível um ser humano repassar a outro algo que está dentro dele, pois homens e coisas sinalizam, mas isso ainda não é comunicar. Neste sentido os instrumentais utilizados pelas organizações podem ser os “sinalizadores” de algo às pessoas da organização, mas o protagonismo da comunicação está além do relatado pelos pesquisados e pesquisadas, está além do “ter algo em comum” (MARTINO, 2001, p. 14).

A comunicação presume relacionar, dialogar e compartilhar já que está presente nos fenômenos do cotidiano, tornando comum a criação e compartilhamento de significados e dando sentido a esses, como complementa Sodré (2014, p. 9) ao apontar que “[...] os seres humanos são comunicantes, não porque falam (atributo consequente ao sistema linguístico), mas porque relacionam ou organizam mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente”.

Em outras palavras, embora haja o instrumental e este seja reconhecido pelas organizações, a comunicação ultrapassa essa visão unilateral, ferramental e performática apontada pelos entrevistados. A comunicação amplia seu entendimento e seu protagonismo por trazer a relação entre as pessoas, como reforça Merleau-Ponty (1945, apud DUARTE, 2003, p. 47) de que é no diálogo, na troca, na comunicação entre eu e o outro que ambas as pessoas são arrastadas para uma zona na qual perdem algo de si, justamente porque “algo de mim passa a compor o outro e eu passo a ser composto por algo do outro”, algo que não estava presente antes do encontro.

Compreende-se uma relação intrínseca entre comunicação e organização e que esta relação tem como base a interação entre pessoas através do diálogo, proporcionando o encontro das pessoas nos outros, seja para realizar atividades formais da consecução do trabalho ou para compartilhar experiências, ou seja, é pela comunicação que são realizadas trocas de sentido, de ideias, de conhecimento e do encontro de nós.

Embora essa compreensão mais complexa possa ser de grande valia à organização e à sociedade como um todo, este entendimento não ficou claramente identificado nas falas dos gestores e das gestoras das empresas participantes desta pesquisa. Diante do exposto buscou-se demonstrar, através do quadro 10, como que as pessoas entrevistadas reconhecem o relacionamento das pessoas na organização.

**Quadro 10:** Indicador: relacionamento entre as pessoas na organização

<b>Participante</b>	<b>Excertos das pessoas entrevistadas</b>
<b>Fátima</b>	<i>Hoje eu vejo que a [nome da empresa] é completamente diferente daquela que eu entrei, onde as relações eram mais próximas, era um clima bem gostoso. Quando eu entrei eu fiquei encantada com essa empresa e sou encantada com tudo que ela dá, só que eu vejo que à medida que a gente foi crescendo, e foi aumentando a concorrência, a gente teve que se profissionalizar. Isso trouxe muitas dores para as pessoas que estavam acostumadas naquele jeito, de pegar na mão e [saber] que eu estou aqui para dar resultado para a empresa. [...] esse ano o [nome do diretor] cortou [projeto Café com o Diretor] porque ele vai mudar de formato, eles vão de Diretor Itinerante [...] eu vi isso numa visita de benchmark que tinha Café com Presidente, com formato deles, a gente adaptou o nosso. E veio de encontro com o que o [nome do diretor] falava 'poxa, antes eu sabia o nome de cada um, o nome da esposa, do filho. Agora eu não sei mais. Como que a gente pode fazer?' [...] O resultado é que a pessoa via que o diretor não era um bicho de sete cabeças, eles conversavam com as pessoas [...] Então o [nome do diretor] disse 'quero mudar o formato, quero estar mais próximo das pessoas indo nas áreas'."</i>
<b>Edson</b>	<i>"E eu falo não é nem só pela área responsável de comunicação, acho que os próprios gestores esperam tudo da comunicação, é os próprios gestores cuidarem dessa comunicação de maneira vibrante, de maneira a comemorar as coisas boas, comemorar tudo, as conquistas, então eu vejo isso. Não sei, também penso, um pouco, por falta de competência [...] de alguns gestores, personificar esse motivador, eu acho que tem dificuldade.</i>
<b>Ernesto</b>	<i>"Logicamente aqui, para trabalhar na nossa empresa, não tem espaço para quem é preconceituoso, para quem não respeita uma posição ideológica diferente, uma outra pessoa. Então aqui na nossa empresa a gente deixou bem claro que não haveria espaço para esse tipo de pessoas e isso você não pode deixar margem de negociação. Nesse aspecto a pessoa [...] se adequa aos valores e princípios da empresa, ou naturalmente a gente, por ter os valores definidos, tem que tomar uma providência, e essa pessoa acaba não ficando na empresa. [...] Mas é um desafio, é transformacional, é algo que a gente tem que com certa frequência tratar [...] então eu acho que a gente tem que ter as políticas muito bem definidas e, acima de tudo, o respeito e tratar realmente os casos que pontualmente vão acontecendo de uma maneira muito aberta, transparente para todos os cliente internos da empresa fazerem parte dessa transformação."</i>

(cont.)

<b>Janaína</b>	<i>“Nós somos especialistas em relacionamento, então se nós somos especialistas em relacionamentos aqui a gente tem a melhor resposta da diversidade, da inovação, porque eu vou ter pessoas diferentes de mim, pensando diferente de mim, fazendo diferente e essa proposta do relacionar pessoas levou todos a terem seus espaços e a terem as suas contribuições. Então do ponto de vista, eu acho, de gestão e cultura na [nome da empresa], é como a diversidade e a comunicação acontecem. Eu acho que ela vem desde sempre, não é algo que foi colocado recentemente, ela sempre existiu, o que [ocorreu é que] na linha do tempo ela foi acontecendo, foi ganhando corpo e profissionalização e qualidade que é o que todo mundo quer, é o ciclo natural. [...] A gente sempre valorizou a comunicação, a gente se comunicava com mais informalidade, talvez, se comunicava por uma questão necessária do ato em si.”</i>
----------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na empresa E1, a respondente Fátima e na empresa E2, a respondente Janaína demonstram que a comunicação, pela perspectiva do relacionamento e do diálogo, perdeu seu espaço por conta do crescimento da organização, profissionalização e concorrência – algo que vem a corroborar com as reflexões feitas no item 2.4.3 que discute a ambiguidade existente na lógica do capital: que é focada no desempenho e na competitividade, e não nas relações humanas, mas que necessita das relações humanas para efetivar seus processos. Inclusive Fátima destaca que esta prática de relação próxima (a partir da ação Café com o Presidente) trouxe resultados positivos quando os empregados percebiam que os empregadores não eram “bichos de sete cabeças”. Também menciona que o gestor da empresa deseja retomar o projeto para “estar mais próximo das pessoas, indo nas áreas”.

Já Edson atribui a falta de competência em comunicação por parte de alguns gestores, dando a entender que parte da equipe tem essa “dificuldade” de se relacionar com as pessoas justamente para a execução das atividades da organização.

Embora exista essa intenção de proximidade, percebe-se que o interesse da gestão pela comunicação, mesmo que com uma certa intenção relacional, ainda carrega um atração pelo desempenho ao negócio, ou seja, a gestão procura “estar mais próxima das pessoas” ou desfazer uma imagem pejorativa para direcionar as pessoas e garantir mais resultados e não para compreender o outro, nem tampouco seus processos.

Nesta mesma linha, Ernesto destacou pontos que associam a comunicação à organização para proporcionar que todos tenham seus espaços, tragam suas contribuições e respeitem aos outros ao “fazer parte dessa transformação”. E acrescenta Janaína ao afirmar que a “proposta do relacionar pessoas levou todos a terem seus espaços e a terem as suas contribuições”.

Ernesto ainda aborda que na cultura da empresa “a pessoa [...] se adequa” e Janaína, ao autoelogiar a organização, afirma que são “especialistas em

*relacionamento, então se nós somos especialistas em relacionamentos, aqui a gente tem a melhor resposta da diversidade, da inovação[...]”.*

Sob a perspectiva da organização comunicada (BALDISSERA, 2009) questionam-se as falas dos participantes da pesquisa. Falas autorizadas que, para o autor, são legitimadas por meio de ações formais e até disciplinadoras, em que a organização, por meio de processos comunicacionais, dá visibilidade a ações visando retorno de imagem, legitimidade, construção de capital simbólico e reconhecimento, venda, lucros etc., que traz uma ideia de comunicação autorizada, sendo muitas vezes orientada para o autoelogio.

Baldissera (2009, p. 188-120) contrapõe essa perspectiva apresentando que a “organização comunicante presume uma fala autorizada junto dos demais processos sociais que se atualizam sempre que alguém (com sua alteridade) estabelecer relação com a organização”. Para ele parece ser mais fértil pensar na comunicação organizacional em um sentido mais complexo, justamente para respeitar e fortalecer a diversidade, possibilitando que esta se realize e se manifeste, bem como fomenta lugares de criação, e inovação, potencializando diálogos e compreendendo a alteridade, dentre outras coisas.

A partir desta perspectiva, permite-se a reflexão de que é pela comunicação que as relações de poder, institucionalmente e socialmente enraizadas, podem criar novas configurações e sentidos através da comunicação aproximando alteridades, ou seja, é pela comunicação que eu posso me encontrar com o outro e construir um novo sentido, o sentido de nós.

França e Maia (2003, p. 188) corroboram esse entendimento destacando que a comunicação deve ser compreendida “como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos e interlocutores”, processos estes “marcados pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico”, entendendo que comunicação é a relação entre sujeitos interlocutores na construção conjunta de sentidos no âmbito das trocas simbólicas afetados pelo contexto.

Entretanto reflete-se que nas empresas pesquisadas o relacionamento entre as pessoas acaba sendo valorizado pela perspectiva da participação das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais e pelo desempenho, não sendo identificado nestas falas algo que trabalhe na linha da relação para a transformação social, para o encontro, para compreender o outro, para uma construção coletiva e colaborativa através do diálogo, da troca e de garantir o que é de direito do outro. Por fim, a buscou-

se compreender, pela perspectiva dos participantes, de que maneira a comunicação pode apoiar processos de inclusão da diversidade na organização, como destacado no quadro 11.

**Quadro 11:** Indicador: possível relação para os respondentes entre comunicação e inclusão da diversidade

<b>Participante</b>	<b>Excertos das pessoas entrevistadas</b>
<b>Fátima</b>	<i>“Hoje o assunto está começando a ser discutido. O gerente da Sustentabilidade, semana que vem começa a semana da sustentabilidade, e o tema que vai ser tratado é diversidade.”</i>
<b>Edson</b>	<i>Se tiver [um preconceito], é muito velado, porque outra coisa, nós não temos e a direção não passa isso, não tem isso aí [...]. Então é comunicação passar que a empresa não tem... e não pode também... tudo que é ‘xiitismo’ também, Cassiana, falo assim ‘então agora é bandeira da diversidade’, isso não me agrada, isso não me agrada. Vai de maneira natural a coisa, então não se precisa erguer bandeira nenhuma para... né?”</i>
<b>Ernesto</b>	<i>A comunicação ajuda demais, então você tem que dar espaço para todo perfil de pessoas que você tem dentro da empresa se posicionar a respeito dos temas. Se você tem diversidade você tem que representar isso através da sua comunicação. [...] A gente usa todos os canais de mídias sociais para divulgar, para convocar as pessoas para trabalharem na empresa.[...] E quem faz as propagandas são as pessoas que representam realmente o nosso público que é independentemente de gênero, de sexo, de religião etc., todos eles se posicionam, aparece. Outra coisa legal de falar é que principalmente no Código de Ética e Conduta a gente deixa muito claro também a questão de evitar posicionamentos que possam segregar. Então posicionamentos políticos, posicionamentos religiosos, enfim, tudo que pode, de alguma forma, segregar, a gente procura na nossa comunicação tomar um cuidado, porque da mesma forma que a gente toma um cuidado com a diversidade, da mesma forma que a gente abomina o machismo, a gente também abomina o feminismo, a gente abomina qualquer radicalismo...[...] De questões extremas aqui dentro. Eu pessoalmente acredito que o dia que a gente trabalhar só a palavra ‘respeito’ dentro das instituições, essa coisa de minoria acaba, porque não precisa, não seria uma coisa importante. A cor, o sexo, a opção sexual, isso não importa, se você trabalha o respeito como ser humano, pouco importa o resto, não faz o menor sentido. Então a comunicação nossa tem que representar tudo isso e a gente procura fazer a orientação que a gente dá para o nosso time de comunicação é que a nossa empresa seja realmente representada como ela é, com a diversidade que a gente possui aqui dentro.</i>
<b>Janaína</b>	<i>“Então 2015 para frente foi muito significativo do ponto de vista de gestão, de um modo geral, tanto para o RH quanto para as outras áreas. E aí eu acho que a comunicação e a diversidade tomaram espaço muito maior do que eles já tinham. A gente sempre teve a diversidade e a comunicação muito no nosso DNA. [...]2015 foi um ano de maturidade boa para as áreas e com essa redefinição da cultura e essa definição do planejamento estratégico que foi de 2015 até 2020, deu para a gente diretrizes mais estratégicas e fundamentadas de como se comunicar. [...] E a partir daí a gente aproveitou essa oportunidade, porque daí a gente tinha dados, insumos na mão, aí era só fazer e aí a gente fez certo.”</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na E1 discutir a relação entre comunicação e diversidade tornou-se uma proposta inicialmente tímida já que a empresa começa a se abrir para o tema a partir de um evento que acontecerá nos próximos dias. Possivelmente haja a influência do posicionamento da gestão que demonstra compreender alguns aspectos da diversidade



como “xiitismo” ou “bandeira” – no sentido de explicar a diversidade como uma situação radical ou extremista. Reflete-se ainda sobre a compreensão da gestão de que a comunicação deve atuar no sentido “passar que a empresa não tem preconceitos”, no sentido de delegar a construção da imagem da empresa a uma área da comunicação, desassociando do posicionamento da alta direção.

Na E2 Janaína destaca que a diversidade faz parte do cotidiano da empresa e que a partir de 2015, ao colocar a diversidade como um valor organizacional, foi possível trazer mais estratégias e fundamentos para a comunicação, demonstrando em sua fala um sentido de que existe na organização a legitimação de que a diversidade integra a cultura da empresa e por isso existe a necessidade da criação de estratégias de comunicação<sup>28</sup> a partir de dados e insumos, reforçando pela comunicação “*que as pessoas são importantes e que todos os tipos de pessoas são importantes e que as pessoas precisam se relacionar porque relacionamento com pessoas diferentes traz diversidade*”. Corrobora com esta perspectiva o respondente 3 que destaca que a empresa oferece espaço para diferentes perfis de pessoas se posicionarem e que, através da comunicação, estes perfis são representados em propagandas e mídias sociais, demonstrando que a comunicação tem relação com a diversidade no sentido de representar a “cara da empresa”. Também destaca que o código de ética e conduta direciona o posicionamento dos empregados, demonstrando às pessoas as atitudes que devem evitar. Neste sentido também se atribui à comunicação um papel de ação estratégica no sentido de direcionar condutas internas.

Um ponto de atenção deve ser abordado a partir do posicionamento da alta direção das duas empresas que entendem a relação entre comunicação e diversidade como uma direcionadora de atitudes dos empregados no sentido de deixar claro as ações que devem tomar ou não para evitar conflitos, pois:

A diversidade, com o enfoque citado por Carvalho-Freitas (2007, p. 58), traz algumas desvantagens para as organizações, como o aumento dos conflitos pessoais, problemas de comunicação entre trabalhadores de diversas culturas, afetando os seus índices de satisfação e de comprometimento, bem como os níveis de rotatividade, levando as organizações a desenvolverem habilidades na administração das diferenças ou competências de gestão da diversidade (YNGAUNIS, 2019, p. 67).

---

<sup>28</sup> Conforme Bueno (2018, p. 13) “estratégias de comunicação são ações de cunho técnico/instrumental e que, normalmente, limitam-se na escolha de canais de comunicação adequados para transmissão de mensagens de um emissor para um receptor – um público-alvo”.

Além da necessidade de desenvolver direcionadores para administrar as diferenças ou fazer a gestão da diversidade, já refletida no capítulo 2.4.1 como “instrumentalidades da administração, mais ligadas à performance corporativa, à competitividade, maior produtividade e não considerando processos sociais” (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p. 21), destacam-se nesta reflexão alguns tensionamentos a partir das falas dos gestores como a do respondente 3 que afirma: “*a gente procura na nossa comunicação tomar um cuidado, porque [...], da mesma forma que a gente abomina o machismo, a gente também abomina o feminismo, a gente abomina qualquer radicalismo...[...] De questões extremas aqui dentro. Eu pessoalmente acredito que o dia que a gente trabalhar só a palavra ‘respeito’ dentro das instituições, essa coisa de minoria acaba, porque não precisa, não seria uma coisa importante*” e o respondente 2 reforça: “*[...] é comunicação passar que a empresa não tem... e não pode também... tudo que é ‘xiitismo’ também, Cassiana, falo assim ‘então agora é bandeira da diversidade’, isso não me agrada, isso não me agrada. Vai de maneira natural a coisa*”.

Reflete-se a partir destes posicionamentos que relação da comunicação com a diversidade ainda encontra-se no viés técnico-instrumental para garantir a melhor gestão de maneira a conduzir a gestão de suas pessoas e de conflitos de uma maneira “natural e de apenas respeito”, já que “radicalismos, bandeiras ou extremismos” podem não trazer resultados interessantes à gestão, no sentido administrativo e performático estabelecido pelo mercado.

Destaca-se nas falas dos gestores a falta de percepção destes sobre o papel que esta gestão tem de aproximar pessoas e de estimular as oportunidades de relacionamento e de transformação social. Também se observa a falta de percepção desta gestão sobre a comunicação para a coabitação organizacional e transformação societária. Pelo contrário, há uma predominância na fala em considerar aspectos dicotômicos e conceituais (inclusive dando a percepção de que o contrário de machismo é o feminismo) e, não percebendo a diversidade, não percebendo os outros, não se percebem as situações sociais e históricas constituídas por diferentes grupos sociais (chamado por um gestor de *minorias* e pelo outro gestor de *bandeiras*). Neste sentido reflete-se que a comunicação nestas organizações é compreendida de maneira instrumental e, quando há alguma perspectiva do diálogo e do relacionamento, está vinculada a execuções de atividades e desempenho do negócio.

Embora a comunicação pudesse se tornar protagonista de processos inclusivos da diversidade, pela fala dos pesquisados observou-se uma ínfima abertura, tendo em vista que a gestão compreende a comunicação para a inclusão da diversidade de forma esvaziada, baseada em uma fala autorizada, orientada para o autoelogio, que busca a visibilidade das ações para retorno de imagem, legitimidade, capital simbólico, reconhecimento, venda e lucros; e também uma fala simplificadora que desconsidera contextos sociais, históricos e políticos, bem como os encontros de alteridade estimulados pela comunicação.

Diante disso, buscou-se conhecer com mais detalhamento sobre o entendimento destes gestores e das responsáveis pelo RH sobre o que vem a ser a diversidade, sobre o apoio das lideranças da empresa com relação à diversidade e as principais ações que estas empresas têm desenvolvido no sentido de promover ações inclusivas.

#### 4.5.2 Categoria 2: Diversidade

O segundo eixo de análise é a diversidade, sendo discutido a partir das reflexões desenvolvidas na seção 3; 3.1 e 3.2, tendo como indicadores:

- Compreender o entendimento da diversidade na sociedade e na empresa;
- Como é o entendimento e o apoio das lideranças (pessoas que estão em cargo de gestão) sobre diversidade;
- Principais ações (implantadas e o que a empresa pode melhorar).

Antes de realizar esta análise é importante compreender que diversidade está vinculada à variabilidade, multiformidade, heterogeneidade, multiplicidade e novidade, entre outros. Comumente a diversidade fica associada a aspectos físicos como sexo, raça, idade, condição de saúde, mas não pode estar limitada a isso, tendo em vista aspectos subjetivos relacionados à identidade de gênero, orientação sexual, aspectos culturais e religiosos, entre outros, sem contar aspectos relacionados a desigualdades sociais e relações de poder.

Isso ajuda a entender que diversidade é uma palavra polissêmica (ORTIZ, 2015) e que precisa ser contextualizada, principalmente nos espaços organizacionais, pois envolve diversos significados, necessitando ser entendida de uma forma conjuntural, compreendendo as características de cada ambiente estudado e também das pessoas envolvidas com seus processos sociais, históricos e políticos.

Na pesquisa aplicada com as empresas 1 e 2 buscou-se compreender junto de Fátima, Edson, Ernesto e Janaína o entendimento sobre a diversidade, tanto na

sociedade quanto na empresa, sendo apresentado no quadro 12 e posteriormente discutido a partir dos conceitos estudados.

**Quadro 12:** Indicador: compreender o entendimento da diversidade na sociedade e na empresa

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<p><i>“A gente acha que diversidade é só trabalhar a questão da homossexualidade e é muito mais amplo que isso. Diversidade é de religião, de opinião, de raça, enfim, de tudo [...]. Conversei com uma moça do Santander que falou que lá é bem legal essa questão, ela falou ‘[nome da entrevistada], vocês querem implantar algum programa de diversidade? Estude o viés inconsciente e você vai perceber que você é mais preconceituosa do que você imaginava, porque hoje se eu perguntar para você, você vai falar ‘não, não sou’. Quantos amigos próximos você tem que é negro? Não me responde, só pensa’. Aí eu fiquei ‘é’. E aí para todo mundo que começava a falar, fazia essa pergunta, a pessoa parava, ‘não é porque a gente quer, é um negócio histórico que vem de lá...’. Porque às vezes a classe social... Não sei também, vou ter que descobrir isso. Mas é um assunto delicado, importante e que a diretoria tem que ter um banho de loja nisso para eles se conscientizarem também.”</i></p>
<b>Edson</b>	<p><i>“Nossa empresa, pelo perfil dela, de operação, é uma empresa mais machista, uma empresa... o número de homens é difícil você conseguir pôr... agora nós temos na fábrica de alimento, nós pusemos três mulheres na produção, vai ser a capa do jornal, as primeiras mulheres na produção, mas daí, vamos falando de outro tipo de diversidade: diversidade de sexo ok, diversidade de crença. Minha família é de formação católica [...] a empresa é uma empresa familiar, a família é muito católica, então a religião que a gente prega na igreja, então... a diversidade a ponto da gente fazer um culto ecumênico no fim de ano? Não vejo. [...] Diversidade de cor, de etnia, não vejo, também não vejo. [...] Gordofofia, só se tivesse comigo. Agora está um monte de fobia, né? [...] De orientação sexual, está mais, eu acho que não é nem na empresa, eu acho que na vida da gente hoje a gente tem que começar a ser tolerante, porque não é isso... você tem que por na sua cabeça que não é isso que faz o caráter da pessoa [...] mas nós temos pessoas homossexuais em cargos, a gente sabe que tem e a gente tem amigos, convive na família. O jeito que eu vou te falar [mostra-se pensativo e faz uma pausa]: eu acho que não é isso que conduz, é o tipo de comportamento que se dá independente se é homo, se é hétero, casal homossexual, heterossexual, tem que ter respeito e tem que se dar o respeito em qualquer situação. [...] A cidade é pequena, a empresa é uma empresa masculina que tem 90, quase 85% de homem na empresa, por causa dos cargos, é motorista, é ajudante[...]. E mulher é mais em cargo de gestão, administrativo.[...] Não tem nada, ela é competente, o DISC [ferramenta de análise de perfil comportamental] dela deu certo, fechou, não tem coisa, não vou por, eu não vou pôr impedimento por isso, entendeu, não vou.”</i></p>
<b>Ernesto</b>	<p><i>“Na realidade, quando a gente fala em diversidade, a gente tem que estar preparado para toda diversidade, não é só para as minorias, tem as maiorias também. E muitas vezes você vê as maiorias incomodadas com o perfil de outras pessoas e assim por diante. O mais importante de tudo isso é trabalhar o respeito, o que pode... a gente tem que respeitar a opção de cada ser humano de acordo com o que ele aceita.[...] A nossa empresa já ganhou prêmios de diversidade, ela é reconhecidamente uma empresa de diversidade e um dos sucessos da empresa é justamente a diversidade, porque aqui a gente, sabendo lidar com a diversidade, tem conseguido muitos bons resultados em todos os aspectos: seja o financeiro, seja de qualidade junto aos clientes etc.”</i></p>
<b>Janaína</b>	<p><i>“A gente tem aqui dentro oito mil pessoas de todos os perfis que você possa imaginar e aí nós trouxemos dados de mercado de como a diversidade é bonita na teoria e distante da prática. Então trouxemos dados de negros, de travestis, de gay, da população LGBT, de mulheres, desse público que hoje a gente discute mais aqui dentro, para que as pessoas entendessem a relevância de não só discutir isso dentro de casa, mas como que você se comporta também socialmente [...]. Então a gente só viu fatores de diversidade. Foi bem legal e muitas pessoas ficaram chocadas.”</i></p>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Uma das características do movimento da globalização e da virada do século XX para o XXI foi trazer para as organizações a pauta da diversidade (JAIME; LUCIO, 2017), sendo que a diversidade tem uma compreensão polissêmica e que necessita ser contextualizada (ORTIZ, 2015). Pode-se observar na fala dos profissionais entrevistados que a diversidade é entendida de uma maneira bastante pulverizada e de formas distintas quando se fala de sua contextualização.

O que se quer dizer é que a diversidade envolve diversos significados, mas necessita ser entendida de uma forma conjuntural, considerando as características de cada ambiente estudado e também das pessoas envolvidas, como destaca Bulgarelli (2008, p. 31-32) que relaciona a diversidade a situações pessoais como “classe social, etnia, gênero, orientação sexual, saúde, deficiência, faixa etária e religião”, e acrescentam Nkomo e Cox Jr. (2010, p. 350-351) como “especificidades que tornam cada pessoa única além de personalidade, história pessoal e corporativa, tempo de vida na organização, sua função, questão educacional, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e se a pessoa possui algum privilégio ou não”, compreendendo, portanto, “como o conjunto de diferenças e valores compartilhados pelos seres humanos na vida social, que significa ainda pluralidade, multiplicidade e diferentes modos de percepção e abordagem, heterogeneidade e variedade” (PORÉM, SANTOS E CABRAL, 2018, p. 754).

Assim como abordado no item 2.4.2, observa-se que na visão dos gestores pesquisados a apropriação da diversidade na empresa foi sendo percebida de uma maneira simplificada, prática e instrumental, dando mais atenção ao desempenho associando diversidade a “premiações e sucesso” já que “o interesse pelas diferenças não é gratuito, malgrado as aparências e as boas intenções do discurso enunciado. Como dizem os estudos em questão: ela custa caro, mas traz consigo inúmeras vantagens competitivas” (ORTIZ 2015, p. 124) ou de forma retórica associando a diversidade à “*fobia de tudo*” ou ao analisar apenas a “*competência*” da pessoa e a predominância ao “*respeito*” ao ser humano, descontextualizando lutas de classes e o poder exercido pela “*maioria*” diante das “*minorias*”, os desafios enfrentados cotidianamente por grupos sociais e suas interseccionalidades, esquecendo de considerar o que é de direito humano e o que é de justiça e de transformação social, considerando o que está mais do “Eu” do que o que está mais próximo do “Outro”.

Em um cenário de grupos heterogêneos, em que frequentemente há disputas, historicamente alguns acabam por assumir um lugar

hegemônico, produzindo exclusões dos mecanismos de decisão daqueles grupos considerados “diferentes”, chegando muitas vezes a lhes negar o próprio direito de existirem. Este é o mecanismo que gera as chamadas minorias sociais (JAIME; LUCIO, 2017, p. 222).

Por essa perspectiva, as gestoras de RH trazem em suas respostas uma discussão sobre alguns aspectos da diversidade e as maneiras que as duas empresas têm trabalhado a discussão da temática. Fátima coloca uma experiência adquirida com uma colega de outra empresa sobre a percepção dos vieses inconscientes<sup>29</sup> no cotidiano organizacional. Tais vieses relacionam-se às percepções que se tem de determinadas pessoas e situações a partir das experiências pessoais e culturais vivenciadas e que podem guiar inconscientemente o poder decisório, como relata Fátima quando foi questionada por sua colega: “[...] ‘Estude o viés inconsciente e você vai perceber que você é mais preconceituosa do que você imaginava, porque hoje se eu perguntar para você, você vai falar ‘não, não sou’. Quantos amigos próximos você tem que é negro? Não me responde, só pensa’. Aí eu fiquei ‘é’. E aí para todo mundo que começava a falar, fazia essa pergunta, a pessoa parava, ‘não é porque a gente quer, é um negócio histórico que vem de lá...’”. Outra questão abordada por Janaína é que a diversidade “é bonita na teoria e distante na prática”, demonstrando o desafio de levar discussões que “chocam” a empresa e também toda a sociedade. “Chocam” justamente porque a diversidade não deve ser abordada na organização apenas como um “caráter de *slogan* repetido por todos analistas e executivos” (CHANLAT, 2011, p. 16) ou como uma “moda passageira” (NKOMO; COX JR, 2010, p. 352), que retoricamente é bem colocada no discurso neoliberal que romantiza a meritocracia e a competência, a partir de modelos de gestão e de vocabulários simplificadores, mas que pouco condizem à realidade, ao contexto e não consideram as peculiaridades histórico-sociais:

Sem duvidar dessas capacidades, convém lembrar que a defesa da meritocracia – vencer pelo mérito – esconde que as desigualdades, como aquelas expressas nas condições de existência de pobreza e de violência, são obstáculos reais a maioria das pessoas que vivem nessas condições. Para os jovens pobres, negros, meninas e indígenas vencer pelo próprio mérito significa a necessidade de esforço muito maior e muita privação, em relação aos jovens filhos de pais da classe média, para poderem estudar em universidades e, pouco a pouco, galgar postos de trabalho bem remunerados. Então, a ideologia neoliberal, que prega a meritocracia, naturaliza a desigualdade e tenta fazer crer que problema dos que não conseguem “vencer” está em cada um e não no sistema gerador das contradições, quando são estas que impedem a equidade social (PERUZZO, 2019, p. 39).

---

<sup>29</sup> Disponível no site da ONU (Mulheres).

A partir da pesquisa aplicada foi possível conhecer como a temática da diversidade foi (ou está sendo) inserida no ambiente das duas organizações e compreender que a gestão organizacional, pelos seus valores e posicionamentos, tem um importante papel na legitimação de práticas inclusivas, microagressivas ou que mascaram o tema perante equipes e sociedade. Neste sentido buscou-se detalhar como as pessoas entrevistadas compreendem o apoio das demais lideranças sobre a diversidade, apresentado no quadro 13.

**Quadro 13:** Indicador: como é o entendimento e o apoio das lideranças sobre diversidade

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<p><i>[...] A empresa é familiar, a empresa, os donos, são católicos, os donos às vezes são um pouco mais restritos a algumas coisas, como qualquer empresa familiar. [...]A entrevistada usou o tom de voz mais baixo] Eu vejo muito gerente, até esses dias teve [a responsável pela seleção]: ‘ai [nome da entrevistada], tenho dois candidatos para [apresentar ao] gerente: um eu tenho quase certeza que é homossexual, será que eu passo? Eu ‘passa, ué’. E pela surpresa dela, [o gerente responde] ‘gostei muito mais desse aqui, vou ficar com esse’. [...] Então era um sofrimento e não existe, assim. Talvez ele também não tenha se tocado como eu dessa questão do viés inconsciente, esse banho de loja vai ser muito bom para eles entenderem, porque às vezes eu acho que eu não sou, mas eu sou.”</i></p>
<b>Edson</b>	<p><i>[Sobre o entendimento de diversidade pelas equipes:] “Não sei. Não sei porque nunca entrei nesse mérito, assim, não sei como que é. Eu acho que nem se não pensar vai ver que tem que começar a pensar, entendeu? ‘Ah, eu vou ter mulher agora na produção’, ‘ai, essa mulherada’, não, vai ter mulher na produção e é isso. Não tem certo, agora é assim, é cultura, evolução. Então não tem que ficar debatendo isso, não sei. O meu ponto de vista é esse”.</i></p>
<b>Ernesto</b>	<p><i>“Quando a gente decidiu por colocar a palavra diversidade falando especificamente na nossa missão, valores e princípios, todos ali assumiram que isso era fundamental. Então quando eu falo, eu não falo em nome do [nome do entrevistado], eu falo em nome da corporação, onde todos estão inseridos, qualquer um que não esteja com esse mesmo perfil de respeito a diversidade provavelmente a gente não vá aceitar. [...] Só que tem um ponto, a nossa empresa é muito aculturada nisso já, o meu sonho era que a gente nem tivesse que falar de diversidade, porque é tão natural, né? Nem tivesse que ficar falando de diversidade. Ainda em algumas circunstâncias a gente percebe que pode existir intolerância, pode existir alguma brincadeira de mau gosto e a gente trata pontualmente. Mas a incidência pela quantidade de pessoas que nós temos, mais de oito mil pessoas, é muito... é praticamente zero. [...]A empresa é espelho de quem a dirige, se o diretor da empresa tem uma postura preconceituosa em relação à diversidade, é natural que se tenha na estrutura pessoas que vão acabar cometendo a mesma falha e é natural que as pessoas que não são respeitadas se escondam, não sejam quem realmente elas são. [...] [Falando sobre outras empresas:] Eu vejo ainda executivos com posicionamentos preconceituosos, mas ao mesmo tempo eu vejo que isso tem diminuído demais. E a própria sociedade não vai mais admitir esse tipo de perfil, então isso vai acabar. Ou vai praticamente se tornar a minoria da minoria mesmo.”</i></p>

(cont.)

<b>Janaína</b>	<i>“É um trabalho muito árduo, então nesse trajeto todo e a gente ainda tem, como eu disse, algumas associações de líderes que são mais aderentes, menos aderentes, mas a gente tem hoje quase 95% da liderança aderente. Como que a gente faz eles acertarem mais: eu acho que é isso, porque a gente ainda tem gente que erra e esse é o desafio. E também é um desafio manter quem acerta. [...] O RH fez um trabalho de cultura, com consultor externo, referência no mercado, com a diretoria e com os executivos, e a proposta era: eu preciso sensibilizar vocês, está todo mundo convicto de que a nossa cultura é o nosso melhor jeito de ser? E diversidade e transparência estão nos nossos valores. [...] Nós colocamos todos esses líderes para transmitir, através de um jogo que o RH criou, a cultura para todas as suas equipes, então quem fez esse movimento não foi o RH. Então aí a gente já trabalhou a diversidade e a comunicação, porque eu preciso ser coerente, eu preciso dar o exemplo [...]; um movimento de cima para baixo”</i>
----------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na E1, que está para iniciar as discussões sobre diversidade através de um evento corporativo (“semana da sustentabilidade”), observa-se pelas falas da respondente 1 e do respondente 2 que há uma falta de proximidade das lideranças com relação à diversidade, ou melhor, é que a comunicação, pelo viés relacional, do diálogo e do respeito às alteridades, ao que é do outro, é praticamente inexistente, impedindo, conforme Duarte (2003, p.51), o processo do estabelecimento de “vínculo que permite que as partes dialogantes estejam em relação, em troca”.

Também pelo olhar do gestor Edson, abordar a diversidade com as lideranças deve ser algo da evolução da cultura, mas não há a necessidade “ficar debatendo” ou “levantando bandeira” – como dito em outro momento. Essa ausência de “debate”, de diálogo e de troca, também é percebida quando Fátima coloca uma experiência vivenciada no cotidiano ao selecionar uma pessoa que talvez não tivesse o perfil “ideal” para algumas lideranças. Um “ideal” subjetivo, possivelmente dentro de um padrão tradicionalmente aceito, socializado e legitimado subjetivamente pela relação estabelecida com algumas lideranças, pois como destaca Sá Martino (2009, p. 78) a intersubjetividade (as práticas e significados dos outros) “ganha existência na forma compartilhada de significações entre as pessoas”.

Interessante refletir também sobre esta fala: “ [...] esse banho de loja vai ser muito bom para eles entenderem, porque às vezes eu acho que eu não sou, mas eu sou”, trazendo um sentido de que há a necessidade do diálogo sobre a diversidade na organização, deixando-a evidente e, talvez, até esteticamente mais “apresentável” para ser compreensível e aceita pelas lideranças. Também vale refletir sobre a importância da inclusão da diversidade nos processos seletivos, como Pompper (2019) discute que se ao contratar pessoas buscar-se atender a aspectos da diversidade que tendem a se parecer com os atuais gerentes, perpetuar-se-á apenas privilégios.



Dessa forma, acredita-se também que essa pouca abertura ao diálogo sobre diversidade e, conseqüentemente, a pouca abertura do encontro do “Nós” possa, inclusive, refletir no perfil social do quadro de seus empregados. Porém, é fato, que já ficou claro para a gestão da empresa que existem algumas demandas da cultura e da sociedade que precisam ser revistas.

A E2, mesmo tendo colocado a diversidade como um valor fundamental em seu planejamento estratégico desde 2015, enfrenta um desafio parecido, conforme o gestor da E1, que gostaria que *“nem tivesse que falar de diversidade, porque é tão natural, ainda em algumas circunstâncias a gente percebe que pode existir intolerância, pode existir alguma brincadeira de mau gosto e a gente trata pontualmente”*. Este posicionamento ajuda a refletir que, embora a diversidade esteja alicerçada nos valores organizacionais, dialogar sobre o tema pode ainda trazer desafios. Possivelmente porque o entendimento da diversidade para algumas pessoas na organização ainda esteja no olhar **do** “outro” e não **para** o “outro”, não considerando processos sociais e históricos, nem tampouco experiências das pessoas que sejam diferentes da sua, como destacado por Langaney (1981) com o termo “outrismo”, ou seja, quando o medo vem da “percepção real ou imaginária de diferenças do outro ou da relação de definir o outro por um olhar etnocêntrico e a hierarquização do outro” (CHANLAT, 2011, p. 51–55).

Reflete-se que questão da comunicação, do diálogo e do relacionamento não pode ser velada, mascarada, preservada ou não existir por ser natural. Até porque ser natural seria praticamente impraticável em qualquer espaço organizacional composto pela diversidade, considerando que cada aspecto da diversidade ocupa contextos sociais e históricos que deslegitimaram e excluíram muitos da participação social.

Vale retomar que, a opinião do respondente 2 e do respondente 3 reforçam que quando se trata da diversidade em organizações e posturas da liderança *“a própria sociedade não vai mais admitir esse tipo de perfil”*, e corroboram com essa afirmativa Jaime e Lucio (2017, p. 221) ao refletirem que a diversidade nas empresas é uma forte característica desta virada do século. O que se quer dizer é que ainda para alguns gestores o tema diversidade pode ser um tema novo, mas com raízes históricas, um tema que possivelmente na formação acadêmica destas pessoas em cargos de gestão não tenha sido abordado e no decorrer da carreira profissional pode não ter sido discutido, tendo apenas um embasamento constituído nas experiências pessoais, trazendo consigo alguns paradigmas e entendimentos pré-concebidos.

A respondente 4 acrescenta a esta discussão que um trabalho com as lideranças para a diversidade aconteceu em “*um movimento de cima para baixo*” em que as lideranças foram colocadas “*para transmitir, através de um jogo que o RH criou, a cultura para todas as suas equipes, então quem fez esse movimento não foi o RH. Então aí a gente já trabalhou a diversidade e a comunicação, porque eu preciso ser coerente, eu preciso dar o exemplo [...]*”.

Pelos excertos dos entrevistados e das entrevistadas anteriormente analisados, reflete-se que a alta direção exerce um papel fundamental na incorporação de novos princípios e práticas organizacionais, que devem ir além de valores pessoais. A comunicação para a coabitação tem papel fundamental nessa ressignificação de valores, já que “*comunicar é reconhecer que os seres são livres e iguais, e que a relação autêntica fundamenta suas trocas com a descoberta, ontem individual e hoje mundial*” (WOLTON, 2006, p. 220).

A pesquisa em questão também buscou ampliar e analisar quais são as outras ações implantadas sobre diversidade que a empresa desenvolve ou tem a pretensão de desenvolver, sendo apresentadas no quadro 14.

**Quadro 14:** Indicador: principais ações (implantadas e o que a empresa pode melhorar)

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<i>Então eu falei para o [nome do gerente de sustentabilidade], que para não dar ‘um tiro no pé’ tem que ser devagarzinho. Só que eles já autorizaram a começar a conversar sobre o tema. Enquanto isso, eu, o [nome] que é o gerente, a [nome] que trabalha no núcleo social aqui da empresa, a gente tem frequentado alguns eventos para abrir nossa cabeça, para a gente entender como é isso, que não é tão simples [...] Então a gente está vendo as dificuldades [...] Porque aqui é um ambiente informal, familiar, gostoso e que às vezes uma coisa que eu vi que era uma brincadeira, hoje eu não acho que é uma brincadeira mais. Você tem intimidade para falar.[...] Estamos indo atrás de informação a respeito, o mês da qualidade é o mês de julho. Cada ano é um tema. Ano retrasado foi gratidão, ano passado foi empatia, esse ano ia ser ética, mas como a Sustentabilidade vai trabalhar a diversidade, a [nome] que é gerente da Qualidade mudou para respeito, então vamos começar sutilmente trabalhando outras coisas até chegar na questão do respeito como um todo [...]. Então são coisas sutis que às vezes não se percebe e acaba sendo e nós temos muitas coisas a melhorar.”</i>
<b>Edson</b>	<i>Ah, vamos procurar que a gente tem... só que eu acho errado também, vamos procurar que a gente tem que ter tantos por cento de negros, tantos por cento de mulher, isso também não acho que é isso que tem... é uma faca de dois gumes isso aí, entendeu? Já está gerando o próprio preconceito nisso aí, porque é mulher... a gente sabe da situação, mas não... agora de cargos e coisa, eu acho que isso foi bem alinhado, nosso cargo de salário, de mulher ganhar cargo agora, não é a função que se empenha que determina o salário. Não vou falar que não passado não era, tinha sim, mulher ganhava menos na mesma função. Mas depois de implantação de cargos e salários isso aí foi equacionado.[...] Eu acho que as coisas vão devagar, eu acho que vão acontecendo devagar nesse quesito de diversidade acho que também vai ser dessa maneira, não vai ser “ah, agora tudo assim”, não, calma, vamos evoluir. Na vida, como eu falei, a vida está evoluindo para isso.</i>

(cont.)

<b>Edson</b>	<i>Então não importa o que são as minhas crenças, se eu concordo, se eu discordo, mas eu sei que eu tenho que... a tolerância tem que ser, a gente tem que desenvolver essa tolerância porque a gente não acredita que é o certo e o que não é e tem que ver que não tem certo nem errado, isso daí é cada um na sua vida. De maneira respeitosa, mas cada um vai... eu penso isso.”</i>
<b>Ernesto</b>	<i>[Cita: código de ética e conduta, a área de compliance, ouvidoria, comitê de ética e de integridade como ações da diversidade e complementa:] “Você tem temas relevantes como, dentro da diversidade, as pessoas que querem usar banheiros por gênero e não pelo sexo, da mesma forma que a pessoa que está entrando no banheiro masculino e o sexo é feminino pode se sentir no direito também, você tem uma pessoa lá dentro do banheiro que pode não se sentir à vontade, então eu acho que a gente tem que ter as políticas muito bem definidas”.</i>
<b>Janaína</b>	<i>[...] Todos os meios de comunicação interna, workshops, treinamentos, mídias sociais e campanhas presenciais na operação, principalmente, e nas áreas administrativas. [...] Eu levei para a sala dados daqui de dentro, então aquele líder que falasse ‘não, eu sou bem aderente à cultura’, então vamos lá: ‘nós temos essas falas aqui’, ‘nós temos esses comportamentos’. Eu não expus, eu não falei que esse comportamento era do fulano ou do fulano de tal, a gente organizou grupos de trabalho e eu levei todas as falas que vieram daqui de dentro. [...] Preservei esse anonimato para garantir que eles, sim, têm liberdade de se expressar, de se comunicar aqui dentro e que esse movimento de cultura e respeito, ele é legítimo [...] aí a gente trouxe todos esses dados para a sala, a gente dividiu eles em grupo, a gente colocou todas as falas. Eles ficaram assustados porque tinham falas de pessoas que estavam ali e como a maioria faz certo, os próprios que fazem certo falaram ‘não é possível que isso foi falado aqui’. É possível. ‘Não é possível que esse comportamento aconteceu aqui’, é possível. E aí a gente discute com dados de dentro de casa, não dá para ficar fantasiando, entendeu? [...] Porque até essa negação pode me dar insumos para eu dizer: ‘olha, como a gente precisa continuar tratando diversidade’. E diversidade foi um dos pontos que mais apareceu realmente como necessidade de ser tratado porque ainda existe uma dificuldade não só por respeitar o outro, se ele é gay, se ele é negro, se ele é mulher, mas também da forma como o outro pensa, muita dificuldade de chegar em consensos, em alinhamentos, em discussões assertivas porque o ego, o autoritarismo vem mais forte. [...] Mas de novo, um movimento de cima para baixo. [...] A empresa não pode confundir isso com anarquia, com partido, então eu sempre tive muito cuidado de trazer esses dados para não parecer uma personalidade ‘a [nome da entrevistada] é assim’, entendeu? Embora isso seja muito meu mesmo. Mas olha, além de eu entender que isso é relevante, eu tenho dados que comprovam essa minha iniciativa, essa minha discussão e essa minha proposta de RH como equipe para a empresa.[...] ‘aqui na [nome da empresa], você está amparado pela cultura, então se você não sabe o que fazer, você olha lá para os valores e faça o que está escrito lá. E quando você se sentir ameaçado, você se sinta fortalecido, porque aquilo é o que a gente quer e se na sua realidade, algum daqueles valores está sendo violado, você pode se sentir empoderado e tratar porque aquilo que a presidência, a diretoria definiu’. [...] Tem uma prática que eu quero, que não acontece hoje ainda: a [nome da empresa] ser instrumento de discussão na sociedade sobre diversidade. Então eu quero ter uma prática aqui que a gente trate de diversidade, traga esses dados e que eu dê oportunidade tanto para quem trabalha aqui para participar, mas que a gente também seja instrumento na sociedade.”</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Nas respostas sobre principais ações implantadas ou ações que a empresa pode melhorar, na Empresa 1 encontram-se novos relatos que reforçam que a diversidade é um tema ainda incipiente na organização e bastante desafiador, já que tratar da diversidade precisa ser um tema disfarçado e embutido em outros trabalhos da empresa, justamente para não ser “*um tiro no pé*”, como relata Fátima ao destacar o esforço das

equipes na busca de conhecimento sobre diversidade para “*abrir a cabeça*” de algumas lideranças.

Reflete-se que pela relação e pelo diálogo da direção junto das equipes há uma influência significativa na configuração destas ações, seja pela sua ausência, seja pelo disfarce em outras ações, como se pode observar em algumas falas: “*só que eu acho errado também, vamos procurar que a gente tem que ter tantos por cento de negros, tantos por cento de mulher, isso também não acho que é isso que tem... é uma faca de dois gumes isso aí, entendeu? Já está gerando o próprio preconceito nisso aí [...] ah, agora tudo assim, não, calma, vamos evoluir [...] não importa o que são as minhas crenças, se eu concordo, se eu discordo, mas eu sei que eu tenho que... a tolerância tem que ser, a gente tem que desenvolver essa tolerância porque a gente não acredita que é o certo e o que não é e tem que ver que não tem certo nem errado*”. Entende-se também que existe uma lacuna no entendimento da direção sobre questões sociais e históricas na constituição de alguns conceitos pré-definidos com relação à diversidade e verifica-se que, embora haja um pensamento já preestabelecido sobre o preconceito, existe uma fala para suavizar tais situações, justificadas na tolerância.

Para trazer subsídios neste entendimento, utiliza-se das contribuições de Peruzzo (2019) ao discutir sobre circunstâncias da diversidade no país.

Na realidade brasileira concreta, a desigualdade é gritante em todas essas dimensões. E a liberdade é cerceada de diferentes maneiras. Pobres, negros, indígenas, mulheres, homossexuais, nordestinos etc. são discriminados, apesar da existência de leis protetoras. São preconceitos advindos das condições econômicas de classe que dificultam o avanço da escolaridade e do exercício das liberdades políticas e do ir e vir, até os aqueles no contexto nos relacionamentos sociais no conjunto da sociedade. Nesse ambiente surgem as lutas sociais para ampliar o reconhecimento social e jurídico dos direitos. Por quê? Porque os direitos da pessoa humana precedem os direitos legais – ou de cidadania, ou seja, os direitos humanos reconhecidos pelo Estado. Os direitos humanos são inerentes à pessoa. São universais e históricos e extrapolam os limites de uma nação (PERUZZO, 2019, p. 27-28).

Dito de outro modo, a diversidade não deve ser encarada como uma bandeira ou como geradora do próprio preconceito, ficando velada na organização e necessitando de disfarces para que a temática seja tratada de maneira superficial e não condizente à realidade da empresa e da sociedade como um todo. A diversidade necessita ser compreendida nas organizações por um contexto mais amplo e fidedigno, considerando desigualdades legitimadas ao longo do tempo, lutas sociais e a ausência ou a negligência das discussões sobre o tema tanto na empresa quanto por toda a sociedade,

para compreender as desigualdades postas ao longo do tempo e criar ações propositivas que priorizem a igualdade e justiça social.

Na Empresa 2, que tem instituída a diversidade como um valor organizacional, foram destacadas ações como o uso de banheiro por gênero e *workshops* para a sensibilização para as lideranças, tendo em vista que, em pesquisas realizadas na empresa, alguns posicionamentos e falas de uma pequena parte da gestão vêm de encontro ao que é estabelecido pela cultura da empresa.

Ressalta-se que a respondente 4 reflete que o *“ego e o autoritarismo vem mais forte”* e que *“não se pode confundir isso [políticas e ações de diversidade] com anarquia, com partido”*, tendo o *“cuidado de trazer esses dados”* para não parecer nada pessoal. Reforça o amparo que a diversidade tem como um valor formalizado pela empresa, direcionando as ações das lideranças e também de outros empregados que podem se sentir resguardados por tal valor e acrescenta, demonstrando entusiasmo: *“Tem uma prática que eu quero, que não acontece hoje ainda: a [nome da empresa] ser instrumento de discussão na sociedade sobre diversidade. Então eu quero ter uma prática aqui que a gente trate de diversidade, traga esses dados e que eu dê oportunidade tanto para quem trabalha aqui para participar, mas que a gente também seja instrumento na sociedade”*.

Percebe-se que, mesmo na E2, onde os respondentes reforçam que a diversidade faz parte da cultura desde a constituição da empresa e que há a vinculação da diversidade nos seus valores, a diversidade pode ainda ser entendida, para alguns, por uma perspectiva descontextualizada como “anarquia” ou “partido”, necessitando da criação de ações estratégicas organizacionais para a sensibilização da diversidade. Tais medidas para serem valorizadas pela empresa precisam ser reproduzidas da mesma forma que o mercado faz, ou seja, é necessário apresentar fatos, dados, instrumentos, documentos, normas e números para dar visibilidade e ser aceita, como Livia Barbosa (2002 apud COELHO JR., 2015, p. 80-81) demonstra que “a cultura de negócios acaba traduzindo, em termos de tecnologia gerencial, a agenda sociopolítica contemporânea”, ou seja, a organização apropria-se do tema diversidade, necessitando traduzir uma agenda social e histórica para a esfera organizacional de maneira instrumentalizada e aferindo resultados.

Cabe a reflexão de que “gerenciar a diversidade torna-a um objeto – uma coisa – em vez de um contexto para a maneira como as pessoas vivem e algo ao alcance do poder transformacional das organizações”, como reforça Lee Edwards (2014, apud

POMPPER, 2019, p. 55), existindo uma “lógica do mercado, da cultura dos negócios, de integrar a diversidade como performance ou vantagem competitiva” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 21).

Mesmo em uma organização com a diversidade integrando sua cultura, sendo discutida de forma menos velada com lideranças e trazendo ações que buscam diminuir as desigualdades cotidianas, ainda existe o desafio da diversidade ser compreendida de forma que, antes de um posicionamento de mercado, antes de ser um slogan (CHANLAT, 2011), antes de ser uma moda (NKOMO; COX JR, 2010), a diversidade é coletiva, é humana, é justa, é de direito e a comunicação tem seu protagonismo na organização para trazer estes novos significados para o cotidiano organizacional através do diálogo, da relação e do reconhecimento genuíno do que é do outro, estimulando a coabitação nas organizações.

Mas quem diz coabitação quer dizer também reconhecimento do outro, e é nisso que o advento da coabitação como horizonte da comunicação é inseparável da democracia. É por conseguinte, passar de um modelo autoritário da sociedade a um modelo de negociação. Não o fim do poder nem da autoridade, mas a organização de um poder e de uma autoridade a partir da negociação, da deliberação e do debate (WOLTON, 2008, p. 223).

Comunicação para coabitação, tendo como base Wolton (2008), é dar importância à existência do outro, à identidade e à alteridade, em um mundo atravessado por técnicas sofisticadas, individualizadas, interativas e personalizadas. O outro está ali e o desafio é justamente reencontrar a política, a democracia, o humanismo, descobrir o incomunicável, de buscar o diálogo, os encontros e a alteridade, já que comunicar não é passar por cima das identidades, é fazer com. Busca-se a partilha. Troca-se.

Dito de outro modo é pelo reconhecimento do outro, da relação, do diálogo é que a coabitação organizacional é constituída e, por esta linha, buscou-se compreender de que maneira a gestão das organizações influencia nestes processos já que “a comunicação tem um grande valor humanístico e democrático” porque “é igualitária, reconhece o valor do Outro, reconhece sua liberdade, igualdade e alteridade” (WOLTON, 2011).

Neste sentido compreende-se que nas organizações pesquisadas, pelos excertos de Janaína, Ernesto, Edson e Fátima, a comunicação organizacional ainda não protagoniza processos inclusivos da diversidade, tendo em vista que as ações e políticas ainda estão mais no discurso, no slogan, na organização comunicada (BALDISSERA,

2009) do que na organização comunicante, que conforme Baldissera (2009) prevê a relação, a troca, a consideração de alteridades e, como complementa Wolton (2006, p. 220), “comunicar é, portanto, entrar em uma problemática do outro. É contribuir diretamente para a infraestrutura mental da democracia” e esse é um dos papéis da gestão organizacional: estimular os encontros de alteridades, por meio das relações e do diálogo legítimo”.

Tendo em vista o reconhecimento do papel da gestão organizacional neste processo de comunicação para a coabitação e inclusão da diversidade, buscou-se compreender com as pessoas pesquisadas sobre o modelo de gestão organizacional: processos comunicativos, importância e valor da comunicação, bem como verificar se para os pesquisados há relação entre comunicação, gestão e diversidade.

#### 4.5.3 Categoria 3: Gestão

Por fim, o terceiro eixo procurou analisar a gestão, sendo discutido a partir das reflexões desenvolvidas na seção 3.3, tendo como indicadores:

- Compreender sobre como é reconhecido o papel da gestão na empresa estudada;
- Analisar se há um reconhecimento da comunicação como um dos papéis da gestão e
- A influência da gestão nos processos de inclusão da diversidade.

Vale recordar aqui que entende-se que a ótica de gestores(as) organizacionais sobre a comunicação organizacional pode impactar efetivamente nas políticas e ações de diversidade nas organizações, ou seja, a pessoa que está em cargo de gestão assume um papel bastante decisivo no momento de “controlar” as equipes e direcioná-las conforme a sua visão e seus princípios.

Neste sentido percebe-se que reside nas organizações, e principalmente na ação do(a) gestor(a), o desafio de ultrapassar pensamentos e valores pessoais para influenciar políticas inclusivas que busquem reconhecer o outro mediante as suas experiências, história de vida, escolhas, situação social e condição de saúde, respeitando suas diferenças, proporcionando espaços de diálogo e de trocas que possam reconhecer o outro genuinamente. O quadro 15 apresenta como a gestão compreende seu papel na organização.

**Quadro 15:** Indicador: compreender sobre como é reconhecido o papel da gestão na empresa estudada

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<p>[Quando se trata de comunicação/relação, reconhece uma proximidade da gestão:] “O [nome do diretor] disse ‘quero mudar o formato, quero estar mais próximo das pessoas indo nas áreas’ [...] ‘na reunião gerencial’, então várias coisas são passadas e eles cascateiam um grupo pessoal [...] Então, acho que o que mudou a gestão e amadureceu os gestores foi: começamos a praticar o feedback [...] empresa familiar é assim. A gente abraça, a gente tenta, mas muitos não se adequaram, alguns acabaram saindo da empresa e tal, mas tem alguns que ainda estão aí. [...] Hoje está muito diferente do que era em 2013 quando eu entrei aqui. As pessoas estão mais maduras até para esses processos agora, está legal [...] [Em contrapartida quando se fala de diversidade ainda há o desafio:] “principalmente ali, eu acho que eles precisam abrir a cabeça, da diretoria, da família, porque é muito fechada em algumas coisas. Vejo que está tendo um passo para mudar, o fato de ter aceitado esse tema [diversidade] trabalhado aqui dentro já achei que foi um salto triplo, mas ainda temos muito a caminhar. Muito.</p>
<b>Edson</b>	<p>“Falei: ‘cultura se muda. Valor não muda’. Os valores um cara definiu e eu gostei disso. Do great place, ele falou ‘vocês têm que por aqui ‘valores é raiz, é alicerce’, isso a gente pode adequar uma coisa ou outra, mas não muda. Os nossos valores são esses. Agora, cultura, as pessoas têm que estar preparadas para mudar porque cultura tem que mudar, tem que evoluir. [...] Então cultura muda, evolui. Então eu penso isso, que a evolução da empresa, você tem que cuidar do dia a dia, tem que pensar no teu negócio, no teu futuro, fazer planejamento, mas eu não me vejo fazendo planejamento para daqui cinco anos, não dá. Esse país que a gente vive não dá para isso. Não tem jeito. Então todo mundo votou, sabia que não ia ser mil maravilhas, mas não sabia... hoje saiu um PIB de 0,2 negativo, desemprego em 13 milhões ainda. E é isso. Então a gente não consegue fazer plano a longo prazo e assim é a empresa. [...] Tentar fazer as coisas certas, mas não gosto de arriscar que daqui a cinco anos vai estar assim, assim, não, deixa ir acontecendo e fazendo direito hoje [...] E valorizo um valor, assim, eu acho a nossa empresa simples na maneira de lidar e isso eu acho que a gente não pode perder. Tem que profissionalizar, não adianta nada você ter uma retórica bacana e você ser um cara arrogante, é melhor ser mais simplão, mas você ter uma conduta simples para lidar com os outros, com educação e isso eu acho que a gente, graças a Deus, a gente conseguiu aqui, um clima bom dentro da empresa, a gente consegue e eu falo que isso aí vem da gente, vem de cima, então não tem porque eu tolerar e a empresa tolerar um comportamento arrogante de um gerente meu se eu não sou; se eu não trato a pessoa daquele jeito, por que ele pode tratar? [...] Você tem que tratar todo mundo bem. Então isso eu prezo bastante, é um valor que eu gosto. [...] Você vive isso, então quem trabalha do seu lado quem está do seu lado vê que não tem espaço para a coisa e se acha que tem espaço, você tem que chegar lá e enquadrar: ‘volta aqui para a Terra, porque você está meio voando meio errado, um voo perigoso’. Eu acho que é isso.”</p>
<b>Ernesto</b>	<p>“Eu já ouvi, não é eu que me denomino assim, eu já ouvi as pessoas me denominando como o guardião dos valores e princípios da empresa. É conseguir preservar e garantir que aqueles valores que tinha lá no início, na fundação da empresa, os principais valores que é o respeito, é a gestão pelo exemplo, é você realmente ter o carinho, e ‘carinho’ que eu digo de respeito mesmo com as pessoas, ele se mantenha até hoje. O comprometimento com as pessoas e com os clientes. Então eu já ouvi mais de uma vez e eu acho que faz sentido, até aceito essa denominação que eu sou o guardião dos valores e princípios da empresa por ser um dos fundadores e por ter posição executiva até hoje de acompanhar se a gente tem, sim, entregue todos os valores e princípios que a empresa definiu como sendo aqueles de... e um deles é a diversidade, também. Então gestão por exemplo, diversidade, agilidade, todos esses são valores que a gente definiu e que até hoje a gente acompanha.</p>

(cont.)



<p><b>Janaína</b></p>	<p><i>“Então eu acho que essa é uma grande diferença, o nosso fundador ter essa mentalidade de que as pessoas são importantes e isso se desdobrou para o [nome do filho, que hoje é o presidente] que é o filho do doutor [nome do fundador], para nova geração da presidência. Então de uma outra forma, o [nome] também preserva esse compromisso com as pessoas, essas iniciativas que vão valorizar o indivíduo aqui dentro. Então isso se manteve no que tange à presidência.[...] Um dos grandes desafios também que eu tive é de superar algumas frustrações, porque você vai se deparar com pessoas, às vezes, que têm poder, poder no sentido de alto... toda empresa tem cargos com poder, os cargos têm poderes, conforme você vai ascendendo na hierarquia você vai tendo mais poder, isso é inerente ao cargo, só que o poder não pode ser confundido com o poder que ele simplesmente esquece ou anula o respeito alheio. Então o poder, nesse caso, é uma autonomia, então ele não é um poder, ele não te dá o poder de você fazer o que você quer. Então muitas pessoas ainda acham que cargo é poder e o que eu sempre discuti aqui é a autonomia. Historicamente a gente entende que quanto mais você vai crescendo [mais] você tem poder; não, você tem autonomia, o seu cargo, ele só precisa refletir as suas autonomias, o que você administrativamente pode fazer. Porque realmente tem que ter autonomia, por isso que existe cargo, por exemplo, uma posição de diretiva ou executiva de modo geral, você tende a olhar para a empresa toda, então as suas decisões, a sua autonomia, vai se basear naquilo que mais vai impactar na área inteira, o que naturalmente quem está na primeira linha de liderança ou quem está em cargo de equipe vai ter menos referência, naturalmente, porque eles têm um contexto menor para se preocupar e isso não significa que eles são menos ou mais importantes, significa que eles têm esse escopo de trabalho.”</i></p>
-----------------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na Empresa 1 há uma predominância nas falas dos dois respondentes sobre o amadurecimento da equipe, os valores da organização, a existência de uma mudança de cultura na empresa e que os gestores que não se adequam a essas mudanças acabam saindo da empresa, demonstrando a que, embora haja a abertura de uma cultura para se adequarem ao mercado que, alguns valores organizacionais, colocados pela alta gestão, não são alterados e devem ser seguidos.

Destaca-se a visão de Fátima sobre a constituição familiar da empresa e o entendimento da respondente de que é importante “*abrir a cabeça da diretoria*” quando o assunto é diversidade. Também há a fala do Edson, enquanto gestor da empresa, no sentido de reforçar que quem não está alinhado à cultura da empresa não permanece na organização, que a maneira de atuar na empresa deve ser de forma simples, não tolerando arrogância, e que os direcionamentos devem vir “*de cima*”, demonstrando a influência que a alta gestão tem no cotidiano da empresa.

Ao encontro desta fala, o gestor da Empresa 2 reforça que busca atuar, desde a implantação da empresa, para que os valores organizacionais sejam assegurados e Janaína corrobora ao afirmar que desde a fundação, até a atualidade, o gestor da empresa tem esse papel, destacando que um desafio é assegurar que a pessoa que está em cargo de gestão tenha compreensão dos papéis que desempenham e que não existe poder, e sim autonomia nas decisões.

Observa-se que as gestões das duas empresas reconhecem o seu papel em assegurar os valores e a cultura da empresa através do seu exemplo e que existe um relação de seus valores pessoais (e familiares) com os da organização, como: *“nosso fundador ter essa mentalidade de que as pessoas são importantes e isso se desdobrou para o [nome do filho, que hoje é o presidente] que é o filho do doutor [nome do fundador], para nova geração da presidência”* e *“principalmente ali, eu acho que eles precisam abrir a cabeça, da diretoria, da família, porque é muito fechado em algumas coisas. Vejo que está tendo um passo para mudar”*.

Compreende-se a partir das entrevistas que o papel destes gestores(as) empresariais nos processos organizacionais é reconhecido por assegurar a constância de processos que acreditam, porém cabe refletir se estes processos são democráticos e inclusivos e permitem que haja comunicação para a coabitação organizacional e inclusão da diversidade.

Neste sentido, reflete-se a partir de Sá Martino (2008, p. 148) que o “dominante tem hegemonia de discurso criador e prático, define certo e errado, decide quais serão as práticas, gostos e ações”, isto quer dizer que a prática desse(a) gestor(a) exemplifica como serão as práticas dos demais, como as pessoas deverão conduzir os processos na empresa, seja de uma forma explícita ou subentendida.

Lembra-se que os processos decisórios estão no centro do trabalho gerencial (WOOD JUNIOR, 2003), ou seja, as decisões da gestão, baseadas em suas vivências, cultura, suas subjetividades, crenças e valores afetam efetivamente as diretrizes e práticas da organização como um todo, principalmente quando se trata da diversidade. Betania Tanure de Barros e Marco Aurelio Prates (1996, p. 90) complementam ao discutir que no Brasil a relação de poder é definida pela posição hierárquica e pela lealdade pessoal bem como o controle da decisão se dá através do relacionamento, ou seja, compreende-se que a gestão tem importância neste processo, pois é ela quem tem o poder de decidir e direcionar a maneira como as ações serão realizadas por meio da comunicação, sendo imprescindível identificar valores compartilhados e buscar um modelo de gestão que respeite as identidades, a parceria e a solidariedade e que:

[...] seja concebida uma mentalidade de uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, da sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sócio-histórico (DAVEL; VERGARA, 2011, p. 50).

E esse é o papel da gestão: renovar constantemente sua mentalidade e compreender contextos, não podendo aguardar que o mercado “cobre” atitudes diferenciadas da empresa. É papel da gestão de cimentar (MARCONDES FILHO, 1987) relações e vínculos para que o outro seja reconhecido pela sua diversidade e haja abertura para a inclusão social e é a partir da comunicação e com a comunicação que as relações e vínculos sociais são estabelecidos e o quadro 16 justamente tem como perspectiva analisar se a gestão da organização reconhece a comunicação como um de seus papéis.

**Quadro 16:** Indicador: analisar se há um reconhecimento da comunicação como um dos papéis da gestão

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<i>“Acho que a gente está numa fase de transição de cultura. Nosso primeiro valor é valorizar o colaborador e continua sendo isso, mas não há nada de errado de mudar a cultura; a gente era uma cultura mais mãezona e está mudando para uma coisa mais profissional e as pessoas estão sentindo hoje. Então está doendo nas pessoas isso e, talvez, eu acho que houve uma falha, um atraso na comunicação, ‘gente, está sendo assim agora’, por parte da diretoria para a gente.”</i>
<b>Edson</b>	<i>“Se a gente quer perpetuar isso aqui, eu falo assim, isso aqui tem que existir daqui 300 anos, eu brinco com eles quando eles estão no auditório, daqui cem anos eu vou estar falando para outras pessoas, vocês não vão estar mais aqui, mas a empresa tem que perpetuar. [...] Antes, não, antes a gente sentava aqui e falava: ‘está acontecendo isso e isso, o que você está pensando?’. Hoje não tem jeito. Mas aí é tudo pensamento nosso, por quê? Porque a gente está presente na empresa, a gente está presente na gestão e às vezes as pessoas acham ‘não, mudou porque entrou o gestor tal, porque tal, tal, esse gestor veio de tal lugar’, não, ninguém faz nada se a gente não autoriza e às vezes é mais difícil de... mas está indo.”</i>
<b>Ernesto</b>	<i>“Então quando eu falo, eu não falo em nome do [seu nome], eu falo em nome da corporação, onde todos estão inseridos, qualquer um que não esteja com esse mesmo perfil de respeito à diversidade, provavelmente a gente não vá aceitar.”</i>
<b>Janaína</b>	<i>“É essa diversidade de você não ter certo e não ter errado, não ter alguém que sabe mais do que você e o autoritarismo e o poder, ele tira esse espaço. Então você não consegue ter uma empresa autoritária e cheia de poder e falar que você tem diversidade, isso não cola, não fecha a conta. [...] É um trabalho muito árduo, então nesse trajeto todo e a gente ainda tem, como eu disse, algumas associações de líderes que são mais aderentes, menos aderentes, mas a gente tem hoje quase 95% da liderança aderente. [...] E diversidade e transparência estão nos nossos valores. Então se você tem diversidade na cultura, você vai ter que praticar, se você tem transparência na cultura e no valor, a sua comunicação precisa ser alinhada com tudo isso”.</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na Empresa 1 as pessoas entrevistadas contam sobre as mudanças ocorridas na empresa e que há pouco tempo era possível se relacionar mais diretamente. Com o atual cenário, essa relação (comunicação) já não é mais possível e isso tem reverberado pela empresa, inclusive “doendo” nas pessoas, ou que “às vezes é mais difícil”. Por esta perspectiva reflete-se que a comunicação relacional traz sentido à empresa e é um papel da gestão considerar a comunicação relacional já que “que a comunicação faz parte da

essência organizacional enquanto constituinte da organização e ao mesmo tempo indutora de processos organizacionais” (MARCHIORI, 2006; 2008; 2013 apud VERAS 2016, p. 141).

Também na Empresa 2 o ato de falar é evidenciado por Ernesto, demonstrando a sua influência por toda a organização no sentido de assegurar os processos organizacionais, ou seja, como a pessoa em cargo de gestão, por sua fala e exemplos cotidianos, pode demonstrar o entendimento e o posicionamento da empresa sobre determinada situação e apontar quais devem ser as ações seguidas. Corroborando a essa afirmativa a opinião da Janaína, que reflete a coerência entre o que é dos valores da organização e a coerência e adesão das lideranças ao se relacionarem na empresa, isso porque “estamos sempre sinalizando” Marcondes Filho (2008, p. 17) e criando novas relações, demonstrando o protagonismo da comunicação nos processos organizacionais, inclusive naqueles que podem ser inclusivos ou não:

[...] a comunicação não reflete uma realidade; a comunicação cria a realidade e, portanto, cria nosso mundo social. Ao mesmo tempo, [...] a comunicação “serve” para um propósito particular em qualquer processo de interação. O contexto pode limitar ou impor constrangimentos, e também pode abrir caminhos inovadores, libertando as pessoas de seus constrangimentos; portanto, a comunicação é limitante e libertadora (MORREALEW; SPITZBERG; BARGE, 2007, apud MARCHIORI, 2008, p. 146).

Dito de outro modo, e com base em Barnard (1971, p. 16) que reforça que a função mais peculiar do executivo é definir o objetivo da organização e a sua “autoridade é o caráter da comunicação”, ou seja, pela comunicação a gestão tem autoridade para definir os caminhos a serem percorridos por todos na organização, inclusive em como a diversidade será valorizada ou ocultada na empresa.

Barnard (1971) também enfatiza a importância da comunicação para que haja a cooperação humana nas organizações, demonstrando que a gestão pode criar processos de transformação social no próprio ambiente organizacional podendo, inclusive reverberar em seu entorno. Chanlat (2011, p. 9-11) acrescenta sobre a influência da gestão ao implementar ações estratégicas na organização e por esta perspectiva buscou-se finalmente compreender sobre a influência da gestão nos processos organizacionais de inclusão da diversidade.

Tendo essa pesquisa como um dos objetivos compreender o papel de gestores(as) empresariais no processo de coabitação organizacional, entende-se que estes(as) reconhecem a importância do seu papel, bem como a importância da sua fala e dos seus

exemplo, porém ainda há um distanciamento quando fala-se de oportunizar a coabitação organizacional e processos inclusivos, pois é necessário ir além de valores pessoais e de assegurar que as decisões da alta gestão sejam “transmitidas”, “guardadas” e “adequadas” pelas pessoas nas empresas pesquisadas, sendo detalhado no quadro 17.

**Quadro 17** - Indicador: a influência da gestão nos processos de inclusão da diversidade

Participante	Excertos das pessoas entrevistadas
<b>Fátima</b>	<p><i>“Não vou saber falar números exatos, mas cargo de gestão a maior parte é masculino. Agora que as mulheres estão enfiando as garrinhas, estão conseguindo o seu espaço. Negro acho que tem um só com cargo de gestão, é só um. Portador de deficiência...? Olha, ah, eu acho que eu sou considerada por causa do meu problema no joelho, mas porque... nada que... tem o gerente da Logística também, acho que o dele é visual. [nome], um coordenador que também é visual... mas são poucos. São deficiências leves, mas são poucos. E majoritariamente masculino. [...] Ah, eu já vi alguns gestores que ficaram com reticências quando você manda um colaborador que você acha que é homossexual, eu já vi ‘não, vamos pegar esse, imagina, homem vai dar problema, tem muito homem, não sei o quê’. Já vi, sim. Eu acho que precisa ser tratado isso [...] porque a raça, a gente, eu não vejo preconceito aqui com raça, mas eu sinto alguma coisa em relação à sexualidade e religião, eu vejo forte [...]. Então acho que o meu sonho é você contratar pela competência puramente técnica e comportamental do que a pessoa já fez independentemente do que ela for, do que ela acreditar.”</i></p>
<b>Edson</b>	<p><i>“Não tem por que não ter mulher, não tem por que você não conversar com um evangélico, não tem por que... tudo que é radicalizado, não tem por que você não conversar com gay, não tem porquê, tudo que é radical, é ruim. Então acho que a diversidade veio para... então de crença... eu acho que as pessoas vão ficar aqui, vão trabalhar aqui se compactuar com nossos valores, porque se a pessoa não se enxergar aqui com o valor dela também, ela pula fora, não se sustenta só pelo ganho [...]. E se a empresa conseguir passar uma imagem que ela não tem esses preconceitos, vai embora, aí a coisa fica mais natural. [...] Então agora a gente quer ‘culto aos evangélicos’, não, não tem coisa, vamos respeitar. Só que aqui é igual como eu falei, é uma empresa católica, porque a gestão da empresa é católica, é uma empresa familiar, se um dia virar S/A pode até ser, mas por enquanto tem dono. Só que respeita, tem que respeitar se a pessoa quer... é isso. [...] em qualquer coisa, tem oportunismos, então acho uma desvantagem nessas bandeiras muito ‘coisa’; e vantagem, eu acho... você está aceitando, não é aceitando, a convivência entre diferenças é bom.”</i></p>
<b>Ernesto</b>	<p><i>“Eu não fui contratado para isso, eu construí isso. Então acho que tem essa diferença quando você fala com um executivo que foi contratado para aquilo ou um executivo que construiu. Então, eu faço parte da construção da diversidade na empresa, a gente participou da construção da missão, dos valores e princípios da empresa, então para nós isso é uma coisa até difícil de falar. Então quando alguém chega e me conta alguma coisa que não está alinhado, eu fico assim ‘por quê?’, é difícil até de entender.”</i></p>

(cont.)

<p><b>Janaína</b></p>	<p><i>“Então a gente conseguiu fazer essa conexão da diversidade na prática com a estratégia da empresa, só que isso tinha que começar de cima para baixo. Então isso foi o primeiro grande movimento. E, lógico, nesse grupo tinha gente que era muito aderente e tinha gente que não, mas a maioria era. [...] Assim, ‘não basta só você entregar, você tem que ser aderente à cultura’, então a gente mudou a estratégia do desempenho e as metas continuaram, porque a empresa vive de meta. A empresa vive de resultado financeiro, só que não a qualquer custo. Então a gente passa a dizer para eles o seguinte: se você tiver resultado, mas você tiver uma baixa nota no eixo de cultura, nos valores, não vai fechar a conta, a gente vai ter que conversar [...]. ‘Você não vai ser perfeito, mas então não vem discurso descasado, não vem com discurso incoerente’. A gente teve uma campanha aqui dentro do Dia Internacional das Mulheres que foi muito engraçado que a gente, numa arte, na comunicação, vamos pegar todos os dados, a gente pegou tudo, os dados mais chocantes que você pode imaginar. [...] Aí algumas pessoas entraram em contato comigo, elas falaram ‘que que isso’, eu falei ‘a campanha, são dados da realidade, é chocante mesmo, né?’ [...] Então, assim, deu um rebuliço na empresa que você não imagina e aí a gente teve que voltar para dentro de casa e eu olhei para aquilo e falei ‘como a gente pode enfrentar essa reação?’ [...] foram umas três ou quatro pessoas, só que pessoas que têm autonomia alta [...]. Já tinha sido divulgado, porque na nossa cabeça é uma realidade, é cultura, é diversidade aqui na veia, não estou falando de algo que não existe, eu não estou assumindo uma bandeira, não estou assumindo um partido, isso são dados. Isso não está ligado à figura da [nome da entrevistada] ou à figura do RH, são dados de realidade, mercado [...] Enfim, resumindo, foi uma discussão profunda, crítica, agitada e, assim, qual foi o aprendizado? Nós refizemos algumas... a gente refez a comunicação, a gente manteve a mesma coerência, a mesma proposta, mas a gente colocou uma comunicação mais positiva, então a gente não mascarou os dados e a gente não deixou de tratar a realidade, mas a gente notou que poderia... não mudaria a essência se a gente repensasse na forma de comunicar. E aí isso foi para a gente um grande aprendizado, porque quando você fala de comunicação, eu acho que está aí uma grande forma, uma estratégia muito importante de se pensar como que a gente vai levar a diversidade pela comunicação; como eu comunico a ponto de sensibilizar? Como eu comunico a ponto de levar o outro a ter empatia por aquilo? [...] Eu acho que a comunicação tem esse desafio, de trazer para a gente estratégias, eu acho que no seu trabalho, é qual a melhor comunicação para sensibilizar as pessoas que a diversidade e inovação é elementar. Então não é diferencial, pelo amor de Deus, é elementar. É ensinar as pessoas a serem gente.”</i></p>
-----------------------	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Na Empresa 1, estando em um estágio incipiente para abordar abertamente a diversidade na empresa, Fátima reflete que a maior participação em cargos de gestão é do público masculino e branco, tendo menos oportunidades para mulheres, que precisam “mostrar suas garras”, para conquistarem espaços. Quando se fala de pessoas com deficiência existe uma tentativa de justificar alguns gestores deficientes “leves” e quando se trata da questão da orientação sexual, destaca que alguns gestores ainda ficam receosos ao abordar o tema. Destaca-se também na fala de Fátima a reflexão da pessoa ser contratada apenas pela “competência”, entendido por ela como o “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” e que deve agregar valor econômico para a empresa e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002, p. 55).

Neste sentido, reflete-se que a visão de que diferentes pessoas têm condições iguais de vencer pelo mérito e de que fazem jus à igualdade por competência (PERUZZO 2019, p. 38), este tipo de competência necessita ser repensado e tencionando-se: como uma pessoa consegue ser igualmente “competente” passando por diversas exclusões que outra pessoa não precisou passar? Pensando por esta perspectiva, continua sendo possível pensar em relacionar, de forma igualitária, aspectos da diversidade com competência? E como ter a mesma competência em um espaço repleto de exclusões, de vieses inconscientes e discriminatórios, que não estão com a “mente aberta”?

Essas indagações retornam quando se analisa a fala de Edson, que destaca: *“Então agora a gente quer ‘culto aos evangélicos’, não, não tem coisa, vamos respeitar. Só que aqui, é igual como eu falei, é uma empresa católica, porque a gestão da empresa é católica, é uma empresa familiar”*. Por essa perspectiva, reflete-se sobre a influência da gestão na inclusão ou exclusão da diversidade a partir de Belle (1996), que destaca que quanto mais uma organização for monolítica, construída sobre uma unicidade, mais ela dará uma imagem de ordem; mais a organização dará a visão unidirecional da sua gestão. Quanto mais predomina a visão do “eu” sobre o “outro” mais dá a impressão de que os processos estão garantidos e que as pessoas devem respeitar esses processos, porém esquecendo de valorizar pessoas (inclusive um dos valores divulgados na Empresa 1), sua diversidade e subjetividades.

E Empresa 2, pelo fato de o gestor ter participado da construção dos valores organizacionais desde a fundação, e este gestor ser considerado o “guardião” destes valores, Ernesto menciona que no cotidiano busca influenciar com as equipes a inclusão da diversidade, porém observa-se que a empresa ainda possui desafios sobre a inclusão da diversidade junto à parte da gestão, tendo em vista o que Janaína compartilhou sobre a campanha do Dia das Mulheres (lembrando que as mulheres representam cerca de 70% da empresa), em que algumas pessoas em cargo de gestão ficaram “chocadas” com as informações apresentadas.

Interessante ressaltar sobre o posicionamento da responsável pela campanha ao questionar o motivo do “choque” a partir de Pompper (2019, p. 52), que reforça que ao se identificar uma microagressão<sup>30</sup> “devemos fazer alguma coisa. Cheaster Pierce

---

<sup>30</sup> Para Pompper (2019, p. 49) a temática microagressão foi declarada a “palavra do ano” de 2015 pelo Global Language Monitor (BROWN, 2015); um termo cunhado para descrever as “trocas sutis,

(1974) recomendou que aliados e vítimas questionem ativa e cuidadosamente o comportamento de um agressor, com o objetivo de provocar correção e educação, em vez de retribuição”. Dito de outro modo, por meio do diálogo cuidadoso e ativo é necessário questionar microagressões que podem passar despercebidas no cotidiano, buscando trazer um sentido reflexivo e educativo, oportunizando novos olhares, ações propositivas e práticas afirmativas e inclusivas.

Além disso, pelo relato da responsável pelo RH, reflete-se também que a campanha necessitou seguir fatos e dados (tanto antes quanto após a alteração do conteúdo) para falar o “idioma” empresarial, fundamentado a partir de Jaime e Lucio (2017) que destacam que é necessário compreender que diversidade ultrapassa os limites da valorização da diversidade pela diversidade nas empresas, como políticas e práticas de inclusão de caráter ético e de responsabilidade socioambiental. Além de ter uma relevância do tema por si só, a diversidade encontra nas organizações uma dimensão estratégica e econômica.

[...] são raros os casos de companhias que possuem políticas estruturadas e coerentes para lidar com a diversidade [...]. Em outras palavras, são poucas as organizações que vão além de ações isoladas, que, mesmo que necessárias, não mechem profundamente nos seus padrões de recrutamento e seleção de pessoal, nos seus planos de carreira, nas suas formas de se comunicar com os diferentes públicos e nas relações que estabelecem com os diferentes agentes que compõem a sua cadeia de negócios (JAIME; LUCIO, 2017, p. 221).

Embora a diversidade integre os valores da Empresa 2, que inclusive está estruturando uma política de diversidade, ainda existe uma lacuna a ser preenchida com relação à inclusão da diversidade pelo viés do que é de direito e do que é humano e essa lacuna pode ser diminuída a partir do estímulo e da vivência comunicação para a coabitação organizacional.

Destaca-se que após as entrevistas, no momento em que o gravador foi desligado, Edson e Ernesto questionaram se a resposta dada “bateu” com o que a pesquisadora esperava ou como a pesquisadora avaliava as ações que a empresa está desenvolvendo. Com um dos objetivos deste trabalho é compreender o papel de gestores(as) empresariais nos processos de inclusão da diversidade, percebeu-se uma preocupação da gestão organizacional em querer dar as respostas “certas” à pesquisa.



Embora tenha-se observado essa preocupação de responder de uma maneira mais aderente à pesquisa, foi possível analisar que os valores pessoais da alta direção influenciam significativamente na maneira como a diversidade é vista, encarada, escondida ou mascarada nas organizações, e que o desafio da comunicação e da diversidade é transpor os limites da instrumentalização, da performance e da boa imagem para práticas que realmente considerem e acolham o outro na perspectiva da troca e da transformação social por uma via democrática e igualitária, já que:

A sociedade da comunicação é bem diferente da sociedade da imagem e do espetáculo. Bem diferente da individualização e do narcisismo, ambientes aos quais frequentemente ela é reduzida. Isso é apenas a ponta visível, o essencial continua a ser como sempre, a questão do outro e da difícil relação que pode ser estabelecida com ele (WOLTON, 2006, p. 221).

A partir do exposto e na tentativa de buscar novos caminhos, sem a pretensão de esgotar reflexões, apropria-se da fala de Sueli Yngnaunis (2019), que embora direcione sua reflexão para pessoas com deficiência, contribui para a reflexão dos diversos aspectos da diversidade e suas interseccionalidades.

A inclusão e o respeito aos direitos humanos devem estar presentes no desempenho social das organizações. A organização, enquanto espaço de conversação, pode auxiliar as pessoas envolvidas a compreenderem “por que” as pessoas se comportam de uma determinada maneira, razões essas nem sempre presentes no nível consciente das pessoas. Porém esse fenômeno demanda a participação ativa do seu público interno, que “espera de forma inconsciente” que seus medos e receios sejam considerados nos programas de inclusão empreendidos pelas organizações. Essa convivência pode contribuir para a desconstrução de valores presentes no inconsciente das pessoas, mas manifestos no seu comportamento cotidiano, por meio do processo de aprendizagem e assimilação de novos códigos culturais. Compreender a organização como um espaço de desconstrução de valores que sustentam o desconhecimento e o preconceito sobre a deficiência [aqui abre-se espaço para dizer sobre a diversidade], bem como os processos de construção de novas habilidades de relacionamentos interculturais, é fundamental para a consolidação da organização como um espaço de não-exclusão (YNGNAUNIS, 2019, p. 74).

Compreende-se que a gestão, através de sua comunicação para a coabitação, tem um papel fundamental neste processo de não-exclusão e na construção de novos valores organizacionais. Busca-se inferir sobre práticas organizacionais e a adoção de novos modelos mentais da gestão a favor da inclusão da diversidade, como justifica Donnalyn Pompper (2019, p. 47-57) ao discutir como as organizações, por meio da comunicação, podem abraçar a diversidade, defendendo que as organizações necessitam romper as barreiras de preconceito na forma das microagressões.

Esse é o papel da gestão organizacional: proporcionar, através de sua relação, a diminuição das distâncias sociais e atuar para que a comunicação para coabitação organizacional se efetive no dia a dia da empresa.

#### 4.5.4 Síntese das teorias, das análises e algumas possibilidades para avançar o debate: comunicação, diversidade e gestão

A partir da articulação entre o referencial teórico e a análise da pesquisa aplicada foi possível analisar em que medida as empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, localizadas na região de Bauru e Marília, compreendem a comunicação organizacional como protagonista de processos inclusivos da diversidade e a importância do papel da pessoa que está em cargo de gestão nesta articulação.

Na pesquisa bibliográfica foi possível discutir a comunicação organizacional pelo seu viés relacional que protagoniza encontro com o outro, reconhecendo a alteridade e a diversidade, proporcionando o encontro do “Eu” com o “Outro” para a construção do “Nós”. Também foi possível compreender que a temática da diversidade, desde a década de 1940, é marcada por lutas sociais encabeçadas por movimentos sociais – mantidos por grupos sociais minoritários compostos, em sua grande maioria, por negros, mulheres e LGBTs – e que legislações vieram na tentativa de diminuir uma lacuna que excluía pessoas da convivência social por conta de gênero, raça e/ou orientação sexual, entre outras situações. Somente a partir da década de 1980 observa-se uma influência estadunidense de práticas de organizacionais trazidas ao Brasil através de multinacionais, mas ainda na contemporaneidade esse assunto “antigo” ainda é “novo”, sendo a diversidade ainda compreendida em algumas organizações pelo olhar do “mix” de pessoas e que sua gestão deve estar na linha do resultado trazido à organização, proporcionando competitividade e maior produtividade e não considerando processos sociais.

Neste sentido, compreender o papel da gestão no processo de comunicação para coabitação organizacional (que presume o diálogo, participação, democracia, respeito, valores compartilhados, identidades, solidariedade e parcerias sustentáveis, ou seja, existe encontro com o outro e com o que é desse outro) se fez como o principal achado da pesquisa, tendo em vista que a gestão é quem, através da comunicação, direciona a maneira com que os processos organizacionais serão desenvolvidos – inclusive aqueles referentes à inclusão da diversidade.

Na pesquisa aplicada, o primeiro eixo delimitado foi o da comunicação, permitindo compreender que esta é conceituada pelos participantes de uma maneira mais voltada aos instrumentos e responsabilidades de uma determinada área, porém verificou-se que as contribuições da comunicação no cotidiano organizacional ultrapassam esse conceito, mesmo passando despercebida pelas pessoas entrevistadas (todos demonstraram que as principais transformações ocorrem na organização por meio da comunicação, da relação, do diálogo, inclusive tendo relação com os processos de inclusão ou de exclusão da diversidade).

Também na pesquisa aplicada buscou-se analisar o entendimento dos pesquisados sobre a diversidade, discursos e práticas organizacionais que possam ser inclusivas ou discriminatórias, sendo possível inferir que a compreensão da diversidade é bastante polissêmica e para a maioria dos participantes ainda descontextualizada, levando em conta as pressões da sociedade e do mercado, bem como a necessidade de mão de obra, em um momento em que a qualificação profissional ainda é um desafio, buscando na diversidade uma vantagem competitiva, de manutenção no mercado, que necessita ser gerida de forma empresarial e não por uma responsabilidade da empresa com a sociedade, nem tampouco por se garantir direitos e atuar com vistas a trazer mais justiça social, repetindo o que havia sido visto na teoria.

Destaca-se que algumas ações da diversidade ainda podem ser vistas nas organizações como ações extremistas, bandeiras, posicionamentos partidários, ou até que não se deveria falar sobre, por ser algo tão natural; o que demonstra o quanto ainda as discussões necessitam avançar e serem abordadas nas organizações não pelo viés da gestão, mas pelo viés da coabitação e transformação societária, considerando um contexto de exclusões e de discriminações.

Por fim, ressalta-se que a gestão organizacional, a partir de seu processo comunicativo, tem a oportunidade de cimentar diversas práticas organizacionais, sendo inclusivas (através de microresistências e microafirmações) ou discriminatórias (alimentando microagressões), verificando-se a existência e a necessidade da relação entre comunicação, gestão e diversidade e a necessidade da consciência do papel social da alta direção de cada organização.

Com base em Donnalyn Pompper que, assim como a pesquisadora que aqui escreve, tem a esperança em “ver a microrresistência beneficiando indivíduos no trabalho pela ação, que pode ampliar e apoiar a diversidade” (POMPER, 2019, p. 52), reflete-se sobre a necessidade urgente da mudança de processos mentais e

comunicativos da gestão que considerem e atuem para efetivação da coabitação organizacional.

Para Pompper (2019), mesmo que haja uma lei ou uma política que proíbam tais práticas, os membros da organização ainda podem marginalizar e desrespeitar as dimensões de identidade social baseadas nas pessoas (e suas interseccionalidades) como cultura, etnia/raça, orientação sexual, fé/religião e muito mais, o que pode tornar a diversidade e a inclusão impossíveis.

A autora (2019, p. 57) vem encorajar afirmando que para tornar a diversidade autêntica há a necessidade de microrresistência e microafirmações positivas, oferecendo uma “carta de direitos de responsabilidade social” de 15 pontos que busca promover locais de trabalho diversificados e respeitosos.

Mencionada carta foi baseada nas proposições de participantes de um *workshop* ministrado no XII Congresso da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional, e que refletem, seguindo Pompper, as recomendações de Rowe (2008) e Scully e Rowe (2009), sendo seu conteúdo:

1. Ouça.
2. Permita que todos os grupos tenham voz. Amplifique a voz colaborativa.
3. Promova um clima de heterogeneidade onde todas as ideias são valorizadas.
4. Treine pessoas em organizações para serem acolhedoras.
5. Problematize o discurso que se baseia em estruturas como “somos todos iguais” e “normal versus diferente”.
6. Respeite, evitando visões de “outros” como “diferentes”.
7. Vá além de algumas “normas” e cotas.
8. Mude as atitudes negativas sobre “contratação de cotas”.
9. Evite generalizar e marginalizar.
10. Evite rótulos e julgamentos.
11. Abraça a autoexpressão e o direito de expressar a diversidade – em vez de impor conformidade.
12. Inclua ao mesmo tempo em que reconhece os direitos daqueles que podem optar por excluir a si mesmos.
13. Respeite e preserve a diversidade existente – nas organizações e comunidades locais.
14. Radicalize o debate evitando a “escuta seletiva”.

15. Promova uma profunda mudança social e cultural. Chegue às raízes do preconceito (todos têm crenças profundamente enraizadas e transpira isso em pequenos comportamentos de maneiras que são realmente complicadas).

Dito de outro modo, organização não é alheia aos desafios sociais e por isso deve “rever algumas de suas práticas” (CHANLAT, 2011, p. 191-195) e essa revisão cabe, principalmente, à pessoa que faz a gestão desta organização para não “só vermos aquilo que queremos ver [...] só vermos aquilo que podemos explicar, aquilo que se encaixa na nossa racionalidade” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 18), ou seja, a organização e sua gestão têm o dever de renovar constantemente sua mentalidade, de compreender contextos e lutas sociais, de se conhecer em profundidade a realidade sócio-históricas de grupos sociais em profundidade, de ter intencionalidade inclusiva em suas ações, de dialogar com as pessoas, de buscar formas de fazer gestão com a diversidade, de criar espaços organizacionais que estimulem os encontros de Um com o Outro, de criar espaços do Nós – isso é coabitar.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs abordar a relação entre comunicação, diversidade e gestão – temas polissêmicos que podem ser adaptados a uma realidade mercadológica, instrumentalizando ações e deixando de lado contextos sociais e históricos. Nesta dissertação buscou-se propor uma reflexão por outra via, pautando-se em discussões teóricas e empíricas de modo a promover uma compreensão aprofundada em torno do objeto pesquisado.

Partindo do pressuposto de que “ninguém é exterior à comunicação, ninguém está distante dela” e que “somos todos parte integrante da comunicação” (WOLTON, 2004, p. 28-29), apropria-se da fala de Wolton para vislumbrar que, além da comunicação, também ninguém é exterior à diversidade, ninguém está distante dela e todos são parte integrante da diversidade; somos todos diversos (BULGARELLI, 2008).

Pensar no tema comunicação e diversidade nas organizações por um viés mais aprofundado já trouxe um grande desafio para esta pesquisa e ainda adicionou-se à discussão analisar a influência da alta gestão organizacional nos processos que envolvem a inclusão da diversidade, por meio da comunicação. Por esta perspectiva iniciou-se a pesquisa bibliográfica compreendendo a comunicação como uma comunhão, uma co-participação (LIMA, 1983) um encontro de planos cognitivos que, pela percepção do outro e o reconhecimento do que é do outro (sua alteridade), estabelecem-se vínculos que permitem que as partes dialogantes estejam em relação, em troca (DUARTE, 2003). Neste sentido, compreende-se que a comunicação “é a energia que circula e a argamassa que dá consistência à realidade organizacional” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334) já que através da relação e do diálogo as trocas, entendimentos e os encontros de alteridades e diversidades são estabelecidos, sendo necessário, conforme Margarida Kunsch (2014) substituir a visão linear e instrumental da comunicação organizacional por uma mais complexa e humana, valorizando as interações nas suas mais diversas manifestações e construção social.

Diante dessa perspectiva da comunicação nas organizações, considerou-se nesta pesquisa que a diversidade inclui todos, como: idade, personalidade, história pessoal e corporativa, tempo de vida na organização, sua função, questão educacional, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e se a pessoa possui algum privilégio ou não (NKOMO E COX JR., 2010) e que, como complementam as autoras Porém, Santos e Cabral (2018, p. 754), é um “conjunto de diferenças e valores compartilhados pelos seres humanos na vida social, que significa ainda pluralidade, multiplicidade e

diferentes modos de percepção e abordagem, heterogeneidade e variedade”, onde a diversidade é princípio de conduta individual e coletiva que também se materializa no âmbito organizacional – que pode ser inclusivo através de microresistências e microafirmações (POMPPER, 2019) ou discriminatórios por meio de “microagressões” (idem, 2019).

Neste sentido discutiu-se a comunicação organizacional pela perspectiva da coabitação de Dominique Wolton (2006), compreendendo que coabitação é dar importância à sua existência, à identidade e à alteridade, em um mundo atravessado por técnicas sofisticadas, individualizadas, interativas e personalizadas, já que o outro está ali e o desafio dos estudos da comunicação é justamente reencontrar a política, a democracia, o humanismo, descobrir o incomunicável, buscar o diálogo, os encontros e a alteridade, já que “comunicar não é passar por cima das identidades, é fazer com. Busca-se a partilha. Troca-se” (WOLTON, 2008, p. 223).

Dito de outro modo, a comunicação nas organizações, pela perspectiva da coabitação, protagoniza espaços de transformações pessoais organizacionais ao passo que quando “Eu” encontro com o que é do “Outro”, com sua alteridade, tenho condições de construir o que é de “Nós”, trazendo um novo sentido à minha existência, à existência do outro: à nossa existência.

A partir disso, discutiu-se que os processos decisórios estão no centro do trabalho gerencial (WOOD JUNIOR, 2003, p. 17), ou seja, as decisões da gestão, baseadas em suas vivências, cultura, suas subjetividades, crenças e valores afetam efetivamente as diretrizes e práticas da organização como um todo, principalmente quando se trata da diversidade, já que, conforme Chanlat (2011), a gestão exerce grande influência ao implementar ações estratégicas na organização.

Por esta perspectiva, entendeu-se que o papel da gestão organizacional é o de influenciar, por meio da comunicação, os encontros de alteridades oportunizando à organização (com suas pessoas) sair da perspectiva das microagressões para a perspectiva das microresistências e microafirmações, transformando o microambiente organizacional e influenciando o macroambiente societário, já que a “organização é um elemento-chave da sociedade” (CHANLAT, 1996, p. 41).

Diante do exposto, apresentou-se como temática do problema de pesquisa o entendimento e o valor que gestores(as) atribuem à comunicação organizacional na implementação de processos organizacionais, especialmente os processos de inclusão da diversidade.

Partiu-se do pressuposto de que em uma organização a comunicação se torna protagonista em processos para a inclusão da diversidade, na medida em que produz e circulação de significados compartilhados, intervém na realidade organizacional e constrói um novo sentido de atuação; entende-se que a ótica de gestores(as) organizacionais sobre a comunicação organizacional pode impactar efetivamente as políticas e ações de diversidade nas organizações.

Também compreendeu-se que a comunicação em uma organização é considerada pela gestão como algo instrumental (KUNSCH, 2014, p. 45-48), não considerando aspectos dialógicos e relacionais, nem tampouco histórias de vida e alteridades, tendo pouco espaço para a diversidade, que é também compreendida pelo viés performático (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), instrumentalizando ações e se apropriando do tema de uma maneira de se colocar nesse terreno de forma positiva (COELHO JR, 2015).

Neste sentido entende-se que a gestão da organização, por meio das relações estabelecidas no cotidiano e da sua influência no ambiente organizacional, tem um papel primordial na consolidação de prática de inclusão da diversidade (CHANLAT, 2011) ou essa mesma gestão pode desenvolver um papel contrário, mascarando práticas, disseminando uma ideia sobre inclusão da diversidade que não se legitima na prática ou até sendo um agente de práticas discriminatórias e de microagressões.

Deste modo, este trabalho teve como objetivo geral analisar em que medida as empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, localizadas na região de Bauru e de Marília, compreendem a comunicação organizacional como protagonista de processos inclusivos da diversidade e qual a importância do papel da pessoa que está em cargo de gestão nesta articulação.

Em relação aos objetivos específicos, foram eles:

- Discutir a comunicação organizacional como encontro que reconhece a alteridade e a diversidade;
- Conhecer como a temática da diversidade foi inserida no ambiente organizacional;
- Compreender o papel da gestão no processo de coabitação organizacional (que presume participação, democracia, respeito, valores compartilhados, identidades, solidariedade e parcerias sustentáveis, ou seja, existe encontro com o outro e com o que é desse outro).

Diante do que foi apresentado, a pesquisa aplicada entendeu que gestores e gestoras das empresas pesquisadas, listadas entre as 150 melhores empresas para se



trabalhar, localizadas na região de Bauru e de Marília, compreendem a comunicação organizacional ainda de uma maneira instrumentalizada, ligada a uma área ou profissional, que busca transmitir ou desdobrar uma informação da organização de maneira verticalizada e com vistas a melhorar a performance a companhia; que este tipo de comunicação não oportuniza a inclusão da diversidade e que gestores(as) organizacionais necessitam compreender contextos sociais e históricos para desenvolver efetivamente seu papel político e transformador nas organizações.

Embora uma compreensão mais complexa da comunicação para a coabitação possa ser de grande valia à organização, assim como à sociedade, este entendimento não ficou claramente identificado nas falas dos gestores e das gestoras das empresas participantes desta pesquisa. Ademais, foi possível analisar pelo mapeamento do perfil dos empregados que é necessário que a organização conheça seu público e toda a sua diversidade, mas que apenas “contar” a diversidade não oportuniza situações de coabitação – que realmente tragam maneiras justas de participação e de convivência. Inclusive alguns aspectos da diversidade podem ficar relegados ou serem pouco discutidos, esvaziando a complexidade em curto prazo, reduzindo o assunto a cumprir ou não uma legislação ou uma moda passageira, eximindo o que é de direito, a participação social, a convivência comunitária e o empoderamento a médio e longo prazo.

Nas empresas pesquisadas, embora exista uma valorização do relacionamento entre as pessoas, este acaba destacado pela perspectiva do envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais e para o desempenho. Não foi identificado algo que trabalhe na linha da relação para a transformação social, para o encontro, para compreender o outro, para uma construção coletiva e colaborativa através do diálogo, da troca e de garantir o que é de direito do outro.

Mesmo sabendo que a comunicação pudesse se tornar protagonista de processos inclusivos da diversidade, pela fala dos pesquisados observou-se uma ínfima abertura neste sentido, tendo em vista que a gestão compreende a comunicação para a inclusão da diversidade de forma esvaziada, ou apenas baseada em seus valores pessoais, deslegitimando o que é do outro, ou baseada em uma fala autorizada, orientada para o autoelogio, buscando a visibilidade das ações para retorno de imagem, legitimidade, capital simbólico, reconhecimento, venda e lucros; tendo como predominância uma fala simplificadora que desconsidera contextos sociais, históricos e políticos, bem como os encontros de alteridade oportunizados pela comunicação.

A partir da pesquisa aplicada também foi possível conhecer como a temática da diversidade foi (ou está sendo) inserida no ambiente das duas organizações e compreender que a gestão organizacional, pelos seus valores e posicionamentos, tem um importante papel na legitimação de práticas inclusivas, microagressivas ou que mascaram o tema perante equipes e sociedade. Também pelos excertos dos entrevistados e das entrevistadas reflete-se que a alta direção exerce um papel fundamental na incorporação de novos princípios e práticas organizacionais, que devem ir muito além de valores pessoais e a comunicação para a coabitação tem papel fundamental nessa ressignificação de valores, já que “comunicar é reconhecer que os seres são livres e iguais, e que a relação autêntica fundamenta suas trocas com a descoberta, ontem individual e hoje mundial” (WOLTON, 2006, p. 220).

Neste sentido, compreende-se que nas organizações pesquisadas a comunicação organizacional ainda não protagoniza processos inclusivos da diversidade, tendo em vista que as ações e políticas ainda estão mais no discurso e no *slogan* da organização comunicada (BALDISSERA, 2009) do que efetivamente integrando a organização comunicante que, conforme Baldissera (2009), prevê a relação, a troca, a consideração de alteridades.

Compreendeu-se, a partir das entrevistas, que as pessoas entrevistadas se veem na gestão para assegurar a constância dos processos que acreditam, porém cabe refletir se estes processos são democráticos e inclusivos e se permitem que haja comunicação para a coabitação organizacional e a inclusão da diversidade. Tendo essa pesquisa como um dos objetivos compreender o papel de gestores(as) empresariais no processo de coabitação organizacional, entende-se que estes(as) reconhecem a importância do seu papel, bem como a importância da sua fala e dos seus exemplos, porém ainda há um distanciamento quando fala-se de oportunizar a coabitação organizacional e processos inclusivos, pois é necessário ir além de valores pessoais.

Também foi possível analisar que os valores pessoais da alta direção influenciam significativamente na maneira como a diversidade é vista, encarada, escondida ou mascarada nas organizações e que o desafio da comunicação e da diversidade é transpor os limites da instrumentalização, da performance e da boa imagem para práticas que realmente considerem e acolham o outro na perspectiva da troca e da transformação social por uma via democrática e igualitária. Deste modo, tem-se como desafio futuro dar continuidade aos estudos voltados à compreensão da comunicação organizacional e da diversidade pela perspectiva da influência da alta direção, mas ampliando o

conhecimento buscando relacionar ao cotidiano das pessoas que são empregadas por estas organizações, justamente para conhecer as diversidades da classe trabalhadora, compreender suas vulnerabilidades, as microagressões aparentes e subjetivas colocadas no cotidiano organizacional e entender como se reverbera o direcionamento das decisões da alta direção no dia a dia das pessoas.

Com muita esperança em dias melhores, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir tanto para os estudos da comunicação organizacional, da diversidade e de gestão empresarial, buscando “criar ambientes livres das naturalizações discriminatórias a todos os grupos que não são a ‘norma’ (CLAUDIA LAGO, 2019, p. 89).

**REFERÊNCIAS:**

AGÊNCIA BRASIL. Mulheres ganham 77,5% do salário dos homens no Brasil, diz IBGE. **UOL Economia**, 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/04/11/desigualdade-salarial-homem-mulher-ibge.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

ALENCAR, T. G. R. Possibilidades do Paradigma da Complexidade na Comunicação Organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; PENNINI, A. (Org.). **Compreendendo Um Campo De Conhecimento: Reflexões Epistemológicas Sobre a Comunicação Organizacional A Partir De Autores Brasileiros**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2015.

ALVES M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, v. 44, n. 3, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>> Acesso em: 3 fev. 2018.

ALVES, M. C. **Os desafios para a relação das organizações com a sociedade conectada: um estudo dos comentários no Facebook da Samarco após o acidente em Mariana (Minas Gerais, Brasil)**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2017.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

AZEVEDO, F. F. S. **Dicionário analógico da língua portuguesa: ideias afins/thesaurus**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexicon, 2010.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, n. 10/11, 2009. Disponível em: <<http://www.comunita.com.br/assets/comunicacaoorganizacionalrudimar.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 153-181.

\_\_\_\_\_. O complexus comunicação – cultura – administração. **Revista Latino Americana de La Comunicacion**, n. 4, 2012. Disponível em: <<https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/158/150>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

BARBOSA, L. **Cultura e empresa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BECK, U. **A metamorfose do mundo**: novos conceitos para uma nova realidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? *In*: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. 4 v. p. 195-232.

BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

\_\_\_\_\_. Exclusão fragiliza responsabilidade social. *In*: INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social e Racial das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2018.

BORTONI, L. “Brasil é o país que mais mata homossexuais no mundo”. **Rádio Senado**, 16 mai. 2018. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/brasil-e-o-pais-que-mais-mata-homossexuais-no-mundo>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

BRAGA, J. L. Circuitos versus campos sociais. *In*: MATTOS, M. A.; JANOTTI JUNIOR, J.; JACKS, N. (Org.). **Mediação & midiaticização**. Salvador: EDUFBA, 2012. p. 328. ISBN 978-85-232-1205-6.

BRASIL. Orientações Técnicas da Vigilância Socioassistencial. **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome**, Brasília, s./d.

\_\_\_\_\_. Lei 8.213 de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a contratação deficientes em empresas. **Deficiente online**. Disponível em: <[http://www.deficienteonline.com.br/lei-8213-91-lei-de-cotas-para-deficientes-e-pessoas-com-deficiencia\\_\\_77.html](http://www.deficienteonline.com.br/lei-8213-91-lei-de-cotas-para-deficientes-e-pessoas-com-deficiencia__77.html)>. Acesso em jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 10.097 de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a contratação de aprendizes em empresas. **Casa Civil**, Brasília, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm)>. Acesso em: 22 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Parecer da Procuradoria da Fazenda Nacional no. 1503/2010. **Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.pgfn.fazenda.gov.br/noticias/2010/Parecer%201503-2010.doc/view>>. Acesso em: 16 de jan. de 2019.

BUENO, D. A. **Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiaticizado**: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de Alimentação Fora do Lar de Bauru/SP. 2018. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2018.

BULGARELLI, R. **Diversos somos todos**: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

CAGLIONI, C.; VERAS, T. S.; PORÉM, M. E.; Reflexões sobre a comunicação nas organizações sob a ótica de estudantes de Administração. *In: 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 40, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Portal Intercom, 2017. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/Fátima2-0699-1.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

CANCLINI, N. G. **Diferentes, desiguais e desconectados**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2005.

CARRAMENHA, B; CAPPELLANO, T. O Paradoxo Organizacional da Diversidade. *In: XLIº Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 41, 2018, Joinville. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Portal Intercom, 2018. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/Fátima3-1256-1.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2019.

CARTA PORTUGUESA PARA A DIVERSIDADE. **Porquê a diversidade**. Disponível em: <<http://www.cartadiversidade.pt/index.php/porque-a-diversidade/>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

CASALI, A. Ética na interculturalidade como vetor de comunicação para a sustentabilidade das organizações. *In: KUNSCH, M. K.; OLIVEIRA, M. L. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 163-180.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

\_\_\_\_\_. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Tradução por Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CATTO, C.; Zablonsky, M. J. Relações públicas: competências profissionais para geração de valor organizacional. *In: ABRAPCORP*, 2018, Goiânia, Goiás. **Anais eletrônicos...** Goiânia: ABRAPCORP, 2018. Disponível em: <<http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CAVALCANTE, R. C. Comunicação e ambiente social nas organizações. *In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 111-124.

CHANLAT, J. F. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2011.

CHANLAT, J. F; BÉDAR, R. Palavras: ferramenta do executivo. *In: \_\_\_\_\_ (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. A hierarquia e seus descontentamentos. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Liderança e comunicação Interna**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014. p.141-162.

COELHO JR., P. J. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. *In*: MOURA, C. P. de; FERRARI, M. A. (Org.). **Comunicação, Interculturalidade e Organizações**: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015. p. 67-96.

\_\_\_\_\_. Reciclando a ideia de raça: agenda sociopolítica, cultura empresarial transnacional e gestão da diversidade no Brasil. **Identidades Sociais**, v. 24, n. 5, p. 647-665, 2018. Doi: [10.1080/13504630.2017.1386356](https://doi.org/10.1080/13504630.2017.1386356).

COLETIVO NTC; MARCONDES FILHO, C. (Coord.). **Pensar-pulsar cultura comunicacional, tecnologia, velocidade**. São Paulo: Edições NTC, 1996.

D'ALMEIDA, N. O estatuto do sujeito em organização. *In*: MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA; I. L. (Org.). **Comunicação Organizacional**: Dimensões Epistemológicas e Discursivas. 1. ed. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – UFMG, 2015.

DAVEL, E., VERGARA, S. C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, A. **Mulheres, Raça e Classe**. Tradução de Heci Regina Candini. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 2 v.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão, 2010. p. 83-101.

DUARTE, E. Por uma epistemologia da Comunicação. *In*: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 41-54.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional**: Linguagem, Gestão e Perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. 2 v.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **Organização & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 57-72, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230763>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

DUPIN, G. **Cronologia de documentos internacionais sobre diversidade cultural**. Disponível em: <<http://observatoriodadiversidade.org.br/site/pesquisa/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

FERRARI, M. A. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. *In*: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p.131-165.

FILETTE, N. C. A diversidade e a responsabilidade social das empresas. *In*: BENTO, M. A. S. **Inclusão no trabalho: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2001.

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

FONSECA JÚNIOR, W. C. Análise de conteúdo. *In*: DUARTE, J; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 280-304.

FRANÇA, V. R. V. Representações, mediações e práticas comunicativas. *In*: PEREIRA, M.; GOMES, R. C.; FIGUREIREDO, V. L. F. **Comunicação, representação e práticas sociais**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; Aparecida: Ideias & Letras, 2004.

\_\_\_\_\_. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013. p.89-99.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e Extensão**. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREITAS, S. G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Liderança e comunicação Interna**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014. p. 93-106.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, M. Inclusão estimula a criatividade. *In*: INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social e Racial das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2018.

GOFFMAN, E. **Comportamento em lugares públicos: notas sobre a organização social dos ajuntamentos**. Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **A representação do eu na vida cotidiana**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

GOMES, P. G. Prefácio. *In*: HJARVARD, S. **A midiatização da cultura e da sociedade**. São Leopoldo: UNISINOS, 2014.



GRANATO, L. 150 melhores empresas para se trabalhar. **VOCÊ/SA**, São Paulo, n. 246, nov. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2018/>>. Acesso em: 1 fev. 2019.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GUIMARÃES, A. S.; SQUIRRA, S. C. M. Comunicação Organizacional e processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 33, 2017. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3433>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

HALL, S. **Ideology and Communications Theory**. In: DERVIN, B., Re-thinking Communications, Paradigm Issues, vol. 1, Sage: 1989

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.

HAJARVARD, S. **A Mídia e a Cultura e da Sociedade**. São Leopoldo: Editora Unisinus, 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social e Racial das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Inclusão e Diversidade**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/#.XDvExlxKjIW>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

JAIME, P.; LUCIO, F. **Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos**. São Paulo: Cengage, 2017.

KUNSCH, M. K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>>. Acesso em: 22 out. 2018.

KUNSCH, M. K; OLIVEIRA, M. L. (Org.) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

LAGO, C. Gênero e sexualidade nas organizações: uma conversa inicial. *In*: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (Org.). **Comunicação, Diversidade e Organizações**: pensamento e ação. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

LASTA, E. **A prática reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada**: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos. Tese (Doutorado) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

LEMOS, E; SALVATORI, P. (Org.). **Comunicação, Diversidade e Organizações**: pensamento e ação. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em: [http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1\\_abrapcorp\\_comunicacao\\_diversidades\\_organizacoes.pdf](http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1_abrapcorp_comunicacao_diversidades_organizacoes.pdf). Acesso em: 22 jun. 2019.

LIMA, F. P.; BASTOS, F. O. S. Reflexões sobre o objeto da Comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, I. L.; LIMA; F. P. (Org.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 25-48.

LIMA, V. Repensando as Teorias da Comunicação. *In*: Melo, J. M. (Org.). **Teoria e pesquisa em comunicação**. São Paulo: Intercom/Cortez, 1983.

LIMA, V. A. **Mídia**: Teoria e Política. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

MAIA, R. C. M.; FRANÇA, V. V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. *In*: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 41-54.

MANUCCI, M. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicación em la complejidad del contexto atual. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MARANDOLA, E; HOGAN, D. J. Vulnerabilidades e riscos: entre geografia e demografia. **Revista Brasileira Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 22, n. 1, p.29-53, 2005.

MARCHIORI, M. Apresentação. *In*: \_\_\_\_\_ (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão, 2010. p. 19-22.

\_\_\_\_\_. Epílogo: Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 179-200.

\_\_\_\_\_. Apresentação da face. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Contexto organizacional midiaticizado**. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. p. 23-29.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces Da Cultura E Da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 171 -179.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Liderança e comunicação Interna**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.

MARCONDES FILHO, C. **Violência política**. São Paulo: Moderna, 1987.

\_\_\_\_\_. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M.; **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? *In*: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. (Org.). **Teorias da Comunicação: escolas, conceitos e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 11-26.

MARTINO, L. C. (Org.) **Teorias da comunicação muitas ou poucas?** Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

MARTINO, L. M. S. **Teorias da comunicação ideias, conceitos e métodos**. Petrópolis: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_. De um eu ao outro: narrativa, identidade e comunicação com a alteridade. **Revista Parágrafa**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2016. ISSN: 2317-4919. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/377>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

MARTINO, L. M. S.; MARQUES, A. C. S. “Não fale com estranhos”: solidariedade e comunicação entre identidade e alteridade. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, mai./ago. 2017.

MELO, J. M. (Org.) **Teoria e pesquisa em comunicação: panorama latino americano**. São Paulo: Cortez, 1983.

MELO, J. M. **Para uma leitura crítica da comunicação**. São Paulo: Edições Paulinas, 1985.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. 2005. 106 f. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo: Hucitec Editora, 1996.

MORAES, R. ‘Você só promove diversidade na empresa se o tema estiver na agenda do CEO’. **Pacto Global Rede Brasil**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/noticia/85>>. Acesso em: 3 jan. de 2019.

MORENO, R. O sexismo custa caro. *In*: INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social e Racial das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf). Acesso em: jan. 2018.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura Brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.265-286.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **UNESCO lança versão em português de material sobre diversidade cultural**. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/unesco-lanca-versao-em-portugues-de-material-sobre-diversidade-cultural/>>. Acesso em: 22 mai. 2019.

NAVES, R. Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético. *In*: KUNSCH, M. K.; OLIVEIRA, M. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 197-209.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 332-358.

NÖTH, W. Comunicação: os paradigmas da simetria, antissimetria e assimetria. **Matrizes**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 85-107, jul./dez. 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/38310/41151>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

OLIVEIRA, I. L. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. *In*: JESUS, E.; SALOMÃO, M. (Org.). **Interações Plurais: a comunicação e o contemporâneo**. Belo Horizonte: Annablume, 2008.

OLIVEIRA, I. L.; LIMA; F. P. (Org.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

OLIVEIRA, I. L.; MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação, discurso e organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo**: lições da oficina “vieses inconscientes”. Brasília: ONU Mulheres, 2016. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses\\_inconscientes\\_16\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf)>. Acesso em 2 jun. 2019.

ORTIZ, R. **Universalismo e diversidade**. São Paulo: Boitempo, 2015.

PEREIRA, O. M. L. A dor da cor: reflexões sobre o papel do negro no Brasil. **Cadernos Imbondeiro**, João Pessoa, v 2, n. 1, 2012.

PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? *In*: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.

PERUZZO, C. M. K. Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania. *In*: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (Org.). **Comunicação, Diversidade e Organizações**: pensamento e ação. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p. 25-46.

PORÉM, M. E.; SANTOS, C. M. S. G.; CABRAL, R. Comunicação Organizacional e a valorização da diversidade no ambiente laboral: estudo exploratório em uma empresa de recuperação de crédito. *In*: ABRAPCORP, 2018, Goiais, Goiânia. **Anais eletrônicos...** Goiânia: ABRAPCORP, 2018. Disponível em: <<http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

PORTAL CIDADES PAULISTAS. Cidades que compõem a regional de Bauru, conforme o mapa administrativo do Estado de São Paulo. **Cidades Paulistas**. Disponível em: <<http://www.cidadespaulistas.com.br/prt/cnt/07-bauru.htm>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

PUNTAM, Linda et al. Metáforas da comunicação e da organização. *In*: CLEGG, Stewart R. et al.; CALDAS, Miguel et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. p. 77-125.

REIS, M. C.; COSTA, D. A zona de interseção entre o campo da Comunicação e o dos estudos organizacionais. *In*: XV ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 15., 2006, Bauru, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: <[http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_475.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_475.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2019.

RIBEIRO, R.R.; MARCHIORI, M.; CONTANI, M. Comunicação e reflexividade nas organizações. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Liderança e comunicação Interna**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014. p.63-77.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, A. C. Por que os negros ainda são exceção? **VOCÊ S/A**, São Paulo, n. 227, p. 26–36, nov. 2017.

RODRIGUES, T. R. Institucionalização e matriz epistemológica: por uma história social do campo científico da comunicação organizacional e relações públicas (2001-2005). *In*: ABRAPCORP, 2018, Goiânia, Goiás. **Anais eletrônicos...** Goiânia: ABRAPCORP, 2018. Disponível em: <<http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

ROULEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUSSELL, B. **O poder**: uma nova análise social. Tradução brasileira da Zahar Editores. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SALES, R. G. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SANTI, V. J. **Mediação e Mdiatização**: conexões e desconexões na análise comunicacional. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

SANTOS, P. B. Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios. *In*: KUNSCH, M. K.; OLIVEIRA, M. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.147- 159.

SARAIVA, I. **Política de diversidade nas organizações**: uma questão de discurso? Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2015**. 8. ed. São Paulo: Sebrae, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anu%C3%A1rio%20do%20trabalho%202015.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2018.

SETUBAL, A. A. Análise de conteúdo: suas implicações nos estudos das comunicações. *In*: MARTINELLI, M. L. (Org.). **Pesquisa Qualitativa um instigante desafio**. São Paulo: Veras editora, 1999. p. 59-85.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SOARES, A. T. N. Comunicação e sustentabilidade de uma nova visão de mundo. *In*: KUNSCH, M. K; OLIVEIRA, M. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 21-31.

SOARES, N. T. A.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 179-200.

SODRÉ, M. **A ciência do comum**: notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

SPINK, P. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun.1996.

\_\_\_\_\_. O lugar do lugar na análise organizacional. **Revista de administração contemporânea**, Maringá, v. 5, n. 5, p. 11-34, 2001.

STUMPF, I. R. Pesquisa bibliográfica. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 51-61.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TORQUATO, R. F. G. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.443-465

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERAS, T. S. F. **O nexó entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2016.

VERAS, T. S. F.; SILVA, G. R. A.; SÁ, V. A. de; PORÉM, M. E. Reflexões sobre Comunicação Estratégica nas Organizações a partir da Noção de Comunidade. *In*: PORÉM, M. E.; HIDALGO, J.; YAGUACHE, J. **Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica**. 1. ed. Aveiro: Ria Editorial, 2019. p. 158.

VINCENTI, S. Heterofobia e racismo nas organizações. *In*: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. 3 v. p.67-82

VICENTE, M. M.; FERREIRA, M. F. Eu e os outros em diálogo: revisitando conceitos sobre comunicação e diálogo. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 17, n. 43, p. 120-135, set./dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/estudosdecomunicacao/article/view/22556>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

WEICK, K. E. An Introduction to Organizing. *In*: CORMAN, S. R. *et al.* (Ed.). **Foundations of organizational communication: a reader**. New York: Longman, 1990. p. 142-151.

WICHMANN, J. **Comunicação na Micro e Pequenas Empresas: uma análise das práticas e estratégias comunicacionais**. 2014. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/700>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Tradução de Zélia Lea Adghirni. Brasília: Editora UNB, 2004.

\_\_\_\_\_. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.



\_\_\_\_\_. La cohabitation culturelle fait peur. **Graça Craidy**, 2011. Disponível em: <<http://gracacraidy.blogspot.com/2011/03/wolton-caixa-preta-da-comunicacao-e-o.html?m=1>>. Acesso em: 22 mai. 2019.

WOOD JUNIOR, T. **Abaixo o Pop-Management!** um guia prático para sobrevivência na selva empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.



YNGAUNIS, S. Uma breve reflexão sobre o ambiente organizacional. *In*: LEMOS, E.; SALVATORI, P. **Comunicação, Diversidade e Organizações**: pensamento e ação. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019.



## ANEXO A

 <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA COM AS EMPRESAS PARTICIPANTES</b> Pesquisa - Comunicação Organizacional, Diversidade e Liderança Mestranda Cassiana A. Caglioni sob a orientação da Prof. Dra. Maria Eugênia Porém</p>  <p style="text-align: right;"><b>unesp</b> UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"</p>	
<b>ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTÃO</b>	
<b>Geral:</b> em que medida as empresas compreendem a CO como protagonista de processos inclusivos da diversidade?	
<b>Específicos:</b> Discutir a CO como encontro que reconhece a alteridade e a diversidade; Conhecer como a temática da diversidade foi inserida no ambiente organizacional; Compreender o papel da gestão no processo de coabitação organizacional (que presume participação, democracia, respeito, valores compartilhados, identidades, solidariedade, parcerias sustentáveis, ou seja existe encontro com o outro e com o que é desse outro)	
<b>COM A GESTÃO - PARTE I: TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL</b>	
<b>Objetivo:</b> criar vínculo com a pessoa pesquisada e conhecer sua trajetória pessoal e profissional	
Buscar resgatar as informações respondidas no questionário online que identificam o profissional (formação, idade, tempo de empresa, como compreende a vida, política, religião, como compreende uma sociedade inclusiva, etc)	
Conhecer a vida profissional/como se aproximou da diversidade: fatos, situações, valores e crenças	
<b>COM A GESTÃO - PARTE II: SOBRE SEU PAPEL GERAL ENQUANTO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO QUE TRABALHA ATUALMENTE</b>	
<b>Objetivo:</b> identificar sobre seu histórico nesta empresa e observar se esta pessoa reconhece que seu pensamento e exemplo refletem nas políticas organizacionais e postura das equipes.	
<b>Ação da pesquisadora</b>	<b>Tópico abordado na qualificação</b>
Compreender quais as principais atividades que realiza ou deve realizar na empresa, bem como seus desafios (identificar se há C.O. e diversidade)	2.3; 2.3.1; 2.3.2; 2.4; 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3
Compreender como é a relação com concorrentes e pares na empresa. Como fazem para se diferenciar no mercado (identificar se há C.O. e diversidade)	2.3; 2.3.1; 2.3.2; 2.4; 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3
Como compreende seu papel na empresa	2.4.3
Contar uma história importante na carreira (identificar se comunicação e diversidade surgem neste relato)	2.3; 2.3.1; 2.3.2; 2.4; 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3
<b>COM A GESTÃO - PARTE III: SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO / COABITAÇÃO</b>	
<b>Objetivo:</b> compreender qual o valor que gestores(as) atribuem à comunicação organizacional.	
Como compreende e pratica a comunicação; de que maneira ela colabora ou até atrapalha nos processos da empresa. No que a C.O. precisa melhorar	2.3; 2.3.1; 2.3.2
Como é a comunicação dos pares e superiores; como se comunicam com a base	2.3; 2.3.1; 2.3.2
Opinião sobre como as pessoas se relacionam na empresa.	2.3; 2.3.1; 2.3.2
<b>COM A GESTÃO - PARTE IV: SOBRE DIVERSIDADE E ATUAÇÃO DA LIDERANÇA PARA INCLUSÃO</b>	
<b>Objetivo:</b> compreender como que gestores(as) reconhecem a diversidade na sociedade, nas outras organizações e na organização em que atua.	
Compreender o entendimento de diversidade na empresa e na sociedade / as vantagens e desvantagens para a empresa. Verificar se compreende a importância do seu papel	2.4; 2.4.1; 2.4.1; 2.4.3
Entender como a organização (liderança/demais) compreendem e tratam ao tema	2.4; 2.4.1; 2.4.1; 2.4.3
Entender a implantação de ações para a diversidade - e se há comunicação	2.4; 2.4.1; 2.4.1; 2.4.3
O que conhece dos programas de inclusão da diversidade e como os patrocina - conscientização, promoção de pessoas, ações afirmativas. Como as pessoas se envolvem, como combatem discriminações	2.4; 2.4.1; 2.4.1; 2.4.3
Como verifica o envolvimento das demais lideranças nas ações de inclusão	2.4; 2.4.1; 2.4.1; 2.4.3
Compreender como vê a influência da empresa na sociedade com relação à diversidade e o que a empresa pode melhorar em seus programas de diversidade	2.4; 2.4.1; 2.4.1; 2.4.3
<b>COM A GESTÃO - PARTE V: COMUNICAÇÃO PARA INCLUSÃO DA DIVERSIDADE</b>	
<b>Objetivo:</b> verificar se a gestão compreende que a C.O./coabitação se faz protagonista de ações inclusivas	
Verificar se para a gestão existe relação entre C.O. e diversidade e quais contribuições	2.4.2; 2.4.3
Quais dicas daria a lideranças empresariais sobre CO e diversidade	2.4.2; 2.4.3

## ANEXO B

	<b>ENTREVISTA COM AS EMPRESAS PARTICIPANTES</b> Pesquisa - Comunicação Organizacional, Diversidade e Liderança Mestranda Cassiana A. Cagliani sob a orientação da Prof. Dra. Maria Eugênia Porém	 <small>UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"</small>
<b>ROTEIRO DA ENTREVISTA COM RH</b>		
<b>Geral:</b> em que medida as empresas compreendem a CO como protagonista de processos inclusivos da diversidade?		
<b>Específicos:</b> Discutir a CO como encontro que reconhece a alteridade e a diversidade; Conhecer como a temática da diversidade foi inserida no ambiente organizacional; Compreender o papel da gestão no processo de coabitação organizacional (que presume participação, democracia, respeito, valores compartilhados, identidades, solidariedade, parcerias sustentáveis, ou seja existe encontro com o outro e com o que é desse outro)		
<b>COM O RH - PARTE I: TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL</b>		
<b>Objetivo:</b> criar vínculo com a pessoa pesquisada e conhecer sua trajetória pessoal e profissional		
Buscar resgatar as informações respondidas no questionário online que identificam o profissional (formação, idade, tempo de empresa, como compreende a vida, política, religião, como compreende uma sociedade inclusiva, etc)		
Conhecer a vida profissional/como se aproximou da diversidade: fatos, situações, valores e crenças		
<b>COM O RH - PARTE II: SOBRE PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NA EMPRESA</b>		
<b>Objetivo:</b> identificar o que gestão do RH conhece sobre o tema diversidade e como a inclusão da diversidade é abordada na empresa.		
<b>Ação da pesquisadora</b>	<b>Tópico abordado na qualificação</b>	
Compreender o entendimento de diversidade na empresa e na sociedade / as vantagens e desvantagens para a empresa	2.4.1	
Entender como a organização (liderança/demais) compreendem e tratam ao tema	2.4.1	
Entender a implantação de ações para a diversidade - e se há comunicação /coabitação	2.4.2	
Conhecer quais ações de inclusão da diversidade - conscientização, promoção de pessoas, ações afirmativas. Como as pessoas se envolvem, como combatem discriminações	2.4.1	
<b>COM O RH - PARTE III: SOBRE O PAPEL DA GESTÃO</b>		
<b>Objetivo:</b> Compreender o papel de gestores(as) empresariais no processo de coabitação organizacional.		
Entender como a gestão se envolve nos processos da diversidade (nesta empresa ou em outras) e se acha esse envolvimento necessário	2.4.3	
Se compreende que a liderança tem uma influência para a inclusão da diversidade	2.4.3	
Práticas que considera que a liderança ou empresa pode avançar para inclusão	2.4.1; 2.4.2; 2.4.3	
<b>COM O RH - PARTE IV: RELAÇÃO ENTRE C.O. E DIVERSIDADE</b>		
<b>Objetivo:</b> compreender o protagonismo da comunicação organizacional para a inclusão da diversidade nas organizações		
Entendimento sobre a CO e a maneira como é abordada na organização	2.3; 2.3.1; 2.3.2	
Como a CO pode contribuir para a inclusão da diversidade nas organizações (geral)	2.4.2	
Como a CO na empresa atua para a inclusão	2.4.2	
Como a gestão contribui para estimular a CO para a inclusão	2.4.3	
Qual dica daria a lideranças empresariais sobre CO e diversidade	2.4.2; 2.4.3	

## ANEXO C



**MAPEAMENTO PERFIL DOS EMPREGADOS**  
 Pesquisa - Comunicação Organizacional, Diversidade e Liderança  
 Mestranda Cassiana A. Cagliioni sob a orientação da Prof. Dra. Maria Eugênia Porém



SOBRE SEXO, RAÇA/ETNIA E DEFICIÊNCIA - ANO 2018	MULHERES SEM DEFICIÊNCIA							HOMENS SEM DEFICIÊNCIA						
	Branças	Pretas	Pardas	Amarelas	Indígenas	Não Inf.	Total	Branços	Pretos	Pardos	Amarelos	Indígenas	Não Inf.	Total
Membros do Conselho														
Quadro Executivo														
Gerência														
Supervisão														
Aprendiz														
Trainee														
Estágio														
Quadro Funcional														
Total de empregados(as)														

SOBRE SEXO, RAÇA/ETNIA E DEFICIÊNCIA - ANO 2018	MULHERES COM DEFICIÊNCIA							HOMENS COM DEFICIÊNCIA						
	Branças	Pretas	Pardas	Amarelas	Indígenas	Não Inf.	Total	Branços	Pretos	Pardos	Amarelos	Indígenas	Não Inf.	Total
Membros do Conselho														
Quadro Executivo														
Gerência														
Supervisão														
Aprendiz														
Trainee														
Estágio														
Quadro Funcional														
Total de empregados(as)														

SOBRE FAIXA ETÁRIA ANO 2018	IDADE					
	14 a 24	25 a 35	36 a 45	46 a 55	56 ou mais	Total
Membros do Conselho						
Quadro Executivo						
Gerência						
Supervisão						
Aprendiz						
Trainee						
Estágio						
Quadro Funcional						
Total de empregados(as)						

SOBRE ESCOLARIDADE ANO 2018	ESCOLARIDADE - considerar curso completo						
	fundamental	médio	superior	pós-graduação	mestrado	doutorado	total
Membros do Conselho							
Quadro Executivo							
Gerência							
Supervisão							
Aprendiz							
Trainee							
Estágio							
Quadro Funcional							
Total de empregados(as)							

SOBRE COMO EMPREGADOS(AS) SE IDENTIFICAM COM RELAÇÃO À ORIENTAÇÃO SEXUAL - ANO 2018	
Heterossexual	
Homossexual	
Bissexual	
Asssexual	
Outros	
Não informado	
Total	

SOBRE TIPOS DE DEFICIÊNCIA DOS(AS) EMPREGADOS(AS) ANO 2018	
Física	
Múltipla	
Visual	
Auditiva	
Intelectual	
Outras	
Reabilitados	
Nenhuma deficiência	
Total	

## ANEXO D



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, de nacionalidade \_\_\_\_\_, idade de \_\_\_\_\_ anos, estado civil \_\_\_\_\_, profissão \_\_\_\_\_, residente e domiciliado(a) à Rua \_\_\_\_\_, cidade de \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, estou sendo convidado(a) a participar de um estudo denominado QUANDO EU E O OUTRO SOMOS NÓS: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE PELA ÓTICA DE GESTORES EMPRESARIAIS, cujos objetivos buscam analisar como as empresas compreendem a comunicação organizacional nos processos inclusivos da diversidade, tendo como justificativas pautadas na compreensão de que o olhar da gestão é tido como referência para as práticas inclusivas e para o reconhecimento da comunicação na organização.

A minha participação no referido estudo será de conceder entrevista sobre as ações da empresa que estão relacionadas à comunicação, gestão e diversidade. Fui alertado(a) de que, da pesquisa a se realizar, posso esperar alguns benefícios, tais como uma análise da gestão, da comunicação e de ações da diversidade e recebi, por outro lado, os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa, e os resultados positivos ou negativos somente serão obtidos após a sua realização.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa me identificar será mantido em sigilo. Também fui informado(a) de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de, por desejar sair da pesquisa. As pesquisadoras envolvidas são: Mestranda Cassiana A. Caglioni sob a orientação da Prof. Dra. Maria Eugênia Porém e com elas poderei manter contato pelo fone (14) 9.9169-9667.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Tendo sido orientado(a) quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para a Seção Técnica de Pós-Graduação da UNESP 14 3103-6157 ou mandar um e-mail para [spg.faac@unesp.br](mailto:spg.faac@unesp.br)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Nome:

Cassiana A. Caglioni

Cargo:

Mestranda e pesquisadora responsável