



GABRIELE LAURIANO SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NA VISÃO DE GESTORAS E GESTORES DE RECURSOS HUMANOS**

BAURU
2023

GABRIELE LAURIANO SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NA VISÃO DE GESTORAS E GESTORES DE RECURSOS HUMANOS**

Artigo Científico apresentado à Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Câmpus de Bauru, Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC), para conclusão do curso e obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Eugênia Porém

**BAURU
2023**

S586c	Silva, Gabriele Lauriano Comunicação Organizacional, diversidade e pessoas com deficiência na visão de gestoras e gestores de Recursos Humanos / Gabriele Lauriano Silva. -- Bauru, 2023 25 p. : tabs. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru Orientadora: Maria Eugênia Porém 1. Comunicação organizacional. 2. Diversidade. 3. Recursos humanos. 4. Pessoas com deficiência. 5. Inclusão. I. Título.
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

DEDICATÓRIA

À Luciana Lauriano, minha mãe e maior referência de vida. Obrigada por nunca desistir de mim e por me tornar a mulher que sou hoje. A ela que me ensinou que na vida nunca estamos sozinhos e que todos somos parte essencial de um todo. Obrigada por despertar em mim o desejo e a paixão pela leitura e pelos estudos, os seus passos me motivam a ir mais longe.

AGRADECIMENTOS

À minha amada orientadora Profa. Dra. Maria Eugênia Porém, Magê, que me conduziu com maestria desde o meu primeiro contato com a pesquisa científica até esta conclusão. Além de uma excelente professora e profissional, agradeço por ter sido uma grande amiga, que confiou a mim parte de pesquisas e trabalhos científicos. Agradeço por aflorar em mim o olhar crítico e por me dar o privilégio de conversas sinceras. Meu muito obrigada!

À minha família, minha mãe Luciana e minha irmã Carol, por sempre incentivarem meus sonhos e me condicionarem a viver uma vida sem medo. Agradeço por serem minhas amigas, apoiarem as minhas decisões e por não deixarem que nenhum obstáculo fosse empecilho para eu percorrer meus sonhos e objetivos. Com vocês, aprendi que eu posso ser e fazer o que quiser, obrigada pelos ensinamentos e maturidade que me tornaram a mulher que sou hoje.

Aos meus amigos e amigas que tive o privilégio de conhecer na Unesp e que tornaram a graduação um ambiente mais tranquilo e alegre. Em especial, à minha melhor amiga, Sarah Yuki, obrigada por ter sido uma excelente companheira de graduação e de vida, por ter acompanhado de perto todas as minhas crises de ansiedade e por ter sido um porto seguro nesses quatro anos!

À Unesp e a todos os docentes com quem pude ter contato ao longo da graduação, que me ensinaram com excelência a profissão de Relações Públicas e desenvolveram em mim aspectos críticos e comunicacionais que levarei para a vida. Em especial, às profas. dras. Roseane Andrelo e Mestra Cassiana Anunciata Caglioni por estarem presentes neste momento de conclusão de curso.

À Dra. Suely Maciel e ao Laboratório de ensino, pesquisa e extensão em Mídia e Acessibilidade Biblioteca Falada para pessoas com deficiência visual, o projeto responsável por despertar em mim o anseio pelo estudo da acessibilidade na comunicação.

E a Deus, por me dar forças e sabedoria e por me fazer acreditar que eu vivo para um propósito maior!

RESUMO

A pesquisa visa entender como as organizações incorporam as pautas relacionadas à diversidade em suas atividades e práticas, destacando as práticas de inclusão das pessoas com deficiência a partir da visão de gestoras e/ou gestores de recursos humanos (RH) de empresas da cidade de Bauru/SP. Esse objetivo é orientado pela seguinte questão: uma vez que os profissionais de RH são os responsáveis por promover a contratação e o sentimento de pertencimento nas empresas, qual é a sua visão a respeito da temática da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações e o papel da comunicação organizacional nesse processo? Foi realizada, então, uma pesquisa de caráter conceitual, a partir dos preceitos da pesquisa bibliográfica para elaboração de fundamentação teórica. É uma pesquisa aplicada, com base na aplicação de questionário e entrevista semiestruturada. Como resultado, identificou-se que, dentro das organizações, existe uma preocupação com a gestão da diversidade, no entanto os desafios enfrentados devido à falta de conhecimento, uma liderança verticalizada e a ausência de liberdade para a tomada de decisão por parte dos recursos humanos fazem com que seja desafiadora a incorporação da diversidade e da inclusão na e pela comunicação organizacional. Ademais, promover um ambiente inclusivo para as pessoas com deficiência demandaria uma reestruturação da área de recursos humanos e uma quebra de paradigmas.

Palavras-chaves: comunicação organizacional; diversidade; recursos humanos; pessoas com deficiência: inclusão.

ABSTRACT

This research aims to understand how organizations incorporate diversity guidelines into their activities and practices, highlighting the inclusion practices of people with disabilities from the perspective of managers and/or human resources (HR) managers of companies in the city of Bauru/SP. This objective is guided by the following question: since HR professionals are responsible for recruitment and promoting the feeling of belonging in companies, what is their vision with respect to the inclusion of people with disabilities in organizations and what is the role of organizational communication in this process? Thus, we performed conceptual research based on the precepts of bibliographical research to develop a theoretical foundation. This is applied research based on the application of a questionnaire and a semi-structured interview. As a result, we identified that within organizations there is a concern over the diversity management. However, challenges faced due to lack of knowledge, verticalized leadership, and lack of freedom for decision-making by human resources managers make incorporating the importance of diversity and inclusion into organizational communication challenging. Moreover, promoting an inclusive environment for people with disabilities would require restructuring the human resources area and breaking paradigms.

Keywords: organizational communication; diversity; human resources; and people with disabilities: inclusion.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa é baseada nas pautas sociais e ambientais que vêm sendo incorporadas pelas empresas em todo mundo, mais especificamente a temática da diversidade e da comunicação, na visão de gestores e/ou gestoras de recursos humanos sobre a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. Dessa forma, propomos estudar os conceitos de comunicação organizacional e sua relação com a diversidade nas empresas, sob o viés de gestores de recursos humanos, e, dessa maneira, identificar quais são as ações voltadas às pessoas com deficiência no âmbito das empresas.

O objetivo geral é entender como as organizações incorporam as pautas relacionadas à diversidade em suas atividades e práticas, destacando as práticas de inclusão das pessoas com deficiência. Os objetivos específicos são: a) entender como os gestores e/ou gestoras de recursos humanos de empresas compreendem a diversidade e, em especial, a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho; b) verificar se existe a incorporação de pautas e/ou práticas voltadas à diversidade na comunicação das organizações; e c) identificar possíveis marcas de capacitismo no discurso dos entrevistados.

Para responder aos objetivos propostos pela pesquisa, aplicou-se como metodologia a pesquisa de caráter conceitual e aplicada, sendo realizada em dois momentos complementares. Em um primeiro momento, elaborou-se uma fundamentação conceitual e, com base nos preceitos da pesquisa bibliográfica, realizaram-se consultas a fontes bibliográficas, tais como livros, revistas, sites especializados, dentre outras fontes impressas, digitais e audiovisuais. Em um segundo momento, realizou-se a pesquisa empírica com aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a uma amostra de sujeitos que correspondiam ao perfil determinado: gestoras e/ou gestores de recursos humanos. Para a seleção da amostra, aplicou-se a técnica “bola de neve” definida como uma “amostragem não probabilística, que utiliza cadeias de referência” (VINUTO, 2014, p. 203). De acordo Bernard (2005 apud VINUTO, 2014), a técnica de *snowball* facilita o contato com populações de difícil acesso e quantidade imprecisa. Essa técnica parte de um contato inicial com um sujeito identificado como pertencente à amostra e este, por sua vez, indicará outros sujeitos para serem entrevistados.

Para a coleta de dados, optou-se por aplicar um questionário por meio do *Gforms* para gestores de recursos humanos da região de Bauru/SP. A aplicação do questionário foi precedida

por um pré-teste. A tabulação e a interpretação dos dados foram realizadas com o auxílio de um *bot* de transcrição gratuito e por meio da triangulação das respostas do *Gforms*, que foram transferidas para uma planilha no *Google Sheets* para inferência dos dados obtidos. Por fim, o questionário foi complementado por meio de entrevistas semiestruturadas cujos entrevistados se alinham ao público escolhido.

2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

2.1. A relação entre a comunicação organizacional e a gestão da diversidade

A comunicação organizacional (CO) pode ser conceituada a partir de diferentes enfoques e vertentes, isso porque ainda é um campo científico em construção e a característica da sua interdisciplinaridade convoca muitas outras disciplinas, áreas e campos, tornando-a polissêmica em essência. Por este motivo, considera-se a terminologia complexa na medida em que por meio dela é possível analisar todas as áreas da comunicação de uma organização de forma global e não fragmentada.

De acordo com a autora Margarida Kunsch(2020), compreendemos que as organizações irão se manifestar de acordo com a natureza da modalidade comunicacional que mais se adequa e segundo os públicos com os quais quer se relacionar na busca de sua eficácia comunicativa. Nessa perspectiva, destacamos a característica humana da comunicação organizacional, que tenciona realizar ações por meio de formas estratégicas para transmitir a mensagem que quer estabelecer ao seu público, levando em consideração as diferentes formas e contextos do destino da mensagem. Nesse sentido, é essencial dar importância às estratégias comunicacionais mais participativas, que são essenciais para o desenvolvimento da comunicação em uma determinada organização.

Posto isso, é possível afirmar que a comunicação organizacional é inerente à natureza das organizações (Kunsch, 2006) e , mesmo que as pessoas da organização não a percebam, ela está presente, dando sentido aos processos e relações organizacionais por meio dos discursos, das práticas, das trocas informacionais.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. "Comunicação organizacional",

“comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149 apud Kunsch 2006, p. 15).

Como seres que se relacionam, a comunicação é parte crucial da vida de todos os indivíduos. Em razão disso, as organizações se fortalecem e se estabelecem por meio do diálogo que há entre as diversas pessoas que compõem esse quadro institucional. Nessa perspectiva, entender que não há vivência sem a comunicação é o primeiro passo para compreender a dimensão que a modalidade comunicacional tem em outros aspectos da sociedade.

Outra forma de compreender a comunicação é pela perspectiva relacional da comunicação organizacional. Nela, os contextos, os interlocutores e os discursos são colocados em relação de mútua afetação. Dessa forma, nos apoiamos em uma concepção em que a comunicação é vista como “[...] um processo de globalidade, em que sujeitos interlocutores, inseridos em uma dada situação, e através da linguagem, produzem e estabelecem sentidos, conformando uma relação e posicionando-se dentro dela” (França, 2016, p. 153). Esta perspectiva evoca dimensões no contexto organizacional e isso implica compreender a comunicação como um processo reflexivo que envolve outras dimensões, como a contextual, a simbólica e a da interação entre sujeitos que definem o quadro relacional de análise (Lima, 2008).

No ambiente organizacional, essas perspectivas de comunicação passaram por diversas mudanças, sendo uma delas provocada pelo processo de industrialização (Kunsch, 2006), então a comunicação ganhou novos formatos com a sua evolução e com a importância cada vez mais crescente na esfera institucional. Assim, assumindo novas características, a comunicação chegou ao estado que conhecemos hoje, sendo reconhecida na contemporaneidade como estratégica e fundamental para o relacionamento com os diversos públicos.

Ainda de acordo com Margarida Kunsch (2006), atualmente, a comunicação organizacional é cada vez mais considerada como uma estratégia importante pelas organizações. Isso deve-se muito à complexidade imputada aos negócios e aos mercados que, desde o início do século XXI, requer das organizações muito mais presença digital. Além disso, os públicos estão mais exigentes e impõem algumas condições para se relacionarem com as organizações com as

quais mantêm processos de trocas comerciais. Exemplos não faltam para demonstrar isso, pois as práticas de responsabilidade social, sustentabilidade, *compliance* estão muito em voga como práticas de gestão.

Na prática da comunicação organizacional, assumir comportamentos socialmente responsáveis é uma das maiores preocupações das empresas do século XXI, e, dentre tantas pautas sociais, gestão da diversidade ganha destaque por sua amplitude e complexidade.

Os autores Luiz Alex Silva Saraiva e Hélio Arthur dos Reis Irigaray (2009, p. 339) ressaltam que “em busca de legitimidade social, ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações se habilitam a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotem a mesma postura”.

Assim sendo, a importância da gestão da diversidade nas corporações ganhou destaque em pesquisas de autores como Marques; Teixeira (2008); Guimarães (1984); Kirschner (2006); e Reis (2007), que reforçam as inquietações com relação à responsabilidade social como o fruto de comportamentos que são discutidos nas corporações desde 1960, mas ganharam amplitude e seriedade no meio acadêmico em meados de 1980, em escala mundial.

A diversidade é um campo de estudo que há tempos é explorado por múltiplos pesquisadores, como Spataro (2005); Maccali *et al.* (2015); Saraiva; Irigaray (2009); Andrade; Macedo; Oliveira (2014); Ferreira *et al.* (2015); e Fleury (2000). Ela pode ser compreendida e estudada por meio de campos de visão diferenciados, sendo eles: o social, o organizacional e o do grupo/indivíduo.

De acordo com Maria Tereza Leme Fleury (2000),

[...] o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis. Segundo Thomas (1996), a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito (Fleury, 2000, p. 20).

Esses três campos de estudo apontam para muitos desdobramentos que, por vezes, podem ser definidos como distintos ou até mesmo incongruentes. No entanto, assim como a comunicação organizacional, a gestão da diversidade também pode ser melhor compreendida

quando estudada pela visão holística, que prioriza estudar o objeto de estudo por meio dos diversos campos de conhecimento, sendo pensada de forma panorâmica e sem desmembramentos.

Dessa maneira, mesmo em meio a conceitos divergentes e sob perspectivas diferenciadas, para os autores anteriormente mencionados, a diversidade é o modo como as pessoas diferem entre si, seja pelas suas características físicas, cognitivas ou demográficas. Contudo, para que de fato ela seja compreendida, é necessário gerenciar os diferentes tipos de diversidade que compõem uma organização.

A gestão da diversidade surge nas organizações como uma forma de diversificar o mercado de trabalho e de administrar a diversidade cultural que há nas empresas; além disso, essa prática adota políticas voltadas à inclusão de pessoas pertencentes a grupos marginalizados, oprimidos ou segregados no ambiente organizacional, produzindo melhores relações de trabalho e uma gestão interna mais articulada com o trabalhador (Saraiva; Irigaray, 2009).

Para que haja uma gestão da diversidade, as empresas investem em recursos como: implementação de políticas de recrutamento mais seletivas; práticas de políticas de treinamento entre os gerentes e gestores para compreenderem a gestão da diversidade; investimentos em comunicação para enfatizar os programas de diversidade; transparência do posicionamento organizacional com relação à diversidade cultural, entre outros (Fleury, 2000).

O objetivo desses investimentos é garantir que a diversidade seja compreendida por todos os colaboradores, bem como reforçar que administrar a diversidade dentro da organização condiciona melhores condições e relações de trabalho. Somado a isso, a gestão da diversidade é uma pauta que utiliza premiações com o intuito de estimular as organizações a serem socialmente responsáveis. O *Guia Exame de Diversidade*, promovido pela *Revista Exame* em parceria com o Instituto Ethos (Ethos, 2021, on-line), é um exemplo disso, já que se caracteriza como uma premiação que busca mobilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

O Instituto Ethos é vanguardista nas discussões de temas importantes ligados ao ambiente de trabalho e às organizações e instituições, atuando como um importante interlocutor de mudanças. Prova disso é que, no ano 2000, o Ethos lançou um manual para apoiar as empresas em práticas empresariais voltadas à valorização da diversidade, intitulado *Como as*

Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade (Ethos, 2000, on-line), cujo objetivo, segundo o Ethos (2000, p. 7), é “[...] contribuir para a discussão do tema e estimular a implementação de iniciativas corporativas de valorização da diversidade que tenham como meta enfrentar os preconceitos no ambiente de trabalho e no âmbito das relações empresariais”.

Dessa forma, é possível, sim, enxergar e reconhecer a presença da gestão da diversidade e da adoção de práticas e políticas voltadas à inclusão de pessoas pertencentes a grupos marginalizados no ambiente organizacional e como essa temática é incorporada por organizações em todo mundo, fazendo com que gestores e gestoras se atentem a conceitos relacionados a isso (Marques; Teixeira, 2008).

Por fim, nesse contexto, consideramos a comunicação organizacional uma característica necessária na formação das organizações, sendo um elemento importante para o desenvolvimento de diversos fatores sociais, culturais e políticos, frente às mudanças que as organizações, enquanto parte integrada da sociedade, sofrem na contemporaneidade. À vista disso, a comunicação, considerada como elemento chave na formação dos públicos, passa a ter magnitude nos ambientes organizacionais acadêmicos.

2.1.2 Gestão da diversidade para as pessoas com deficiência

No Brasil, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004, p. 24), as mudanças do contexto internacional, vinculadas aos fóruns internacionais, exerceram pressão para que o governo brasileiro cumprisse os compromissos firmados na Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho – OIT – “[...] que dispõe sobre a Discriminação no Emprego e na Ocupação (Bento, 2000)”.

Neste cenário, a gestão da diversidade para as pessoas com deficiência (PCD) nas organizações é nosso recorte de análise. As pessoas com deficiência são um grupo minoritário que luta por direitos, assegurados pela Lei 13.146 (Brasil, 2015, online). Tal normativa discorre sobre a inclusão e a promoção de condições de igualdade e liberdade deste coletivo. Além disso, a lei de cotas - Lei 8213/91, art. 93 - busca garantir que empresas com 100 ou mais funcionários sejam obrigadas a destinar de 2% a 5% de seus cargos a pessoas com deficiência (Brasil, 1991, online).

Partimos do pressuposto de que o discurso de muitas organizações e, sobretudo, de seus gestores, embora esteja alinhado às noções de diversidade, invisibilizam as pessoas com deficiência e/ou, quando estas são reconhecidas, os discursos podem reforçar as marcas do capacitismo.

O capacitismo é uma crença que foi estruturada sobre muitas vertentes, dentre elas a da personificação do corpo “perfeito” (Campbell, 2001). Fiona Campbell explica que o capacitismo é “uma rede de crenças, processos e práticas que produz um tipo particular de compreensão de si e do corpo (padrão corporal), projetando um padrão típico da espécie e, portanto, essencial e totalmente humano. A deficiência para o capacitista é um estado diminuído do ser humano” (Campbell, 2001, p. 44). O capacitismo também está interligado com outros problemas sociais e estruturais.

Atualmente, as organizações se inserem em uma lógica de apropriação e difusão do discurso da diversidade, no entanto, por vezes, pela lente do capacitismo, a deficiência é vista como um problema de capacidade ao invés de vulnerabilidades impostas pela lógica de organização social. Pensando nisso, o capacitismo afeta não apenas as pessoas com deficiência, mas toda a sociedade, e isso tem gerado discursos de assistencialismo, incapacidade ao invés de inclusão para as pessoas com deficiência. Não raro, o próprio discurso da organização que é tido como diverso e inclusivo reflete uma prática que, na verdade, não existe .

Todavia, além de promover a inclusão dentro das organizações, investir na gestão da diversidade acarreta benefícios para a empresa. Segundo Sandra Spataro (2005, p. 24, tradução nossa),

Em primeiro lugar, as organizações que abraçam a diversidade podem desfrutar de efeitos reputacionais positivos, por exemplo, no preço de suas ações e no recrutamento. Além disso, acredita-se que uma empresa contrate e promova pessoas com deficiência e minorias demográficas atrai os candidatos mais qualificados de todos os grupos de identidade. Em terceiro lugar, como a força de trabalho está se tornando cada vez mais diversificada, o mesmo acontece com a base de clientes das organizações dos Estados Unidos. Por exemplo, quanto mais os clientes, que são pessoas com deficiência percebem que uma empresa reflete seus valores e experiências, maior a probabilidade de comprarem dela (por exemplo, Thomas & Ely, 1996). Por fim, as organizações que adotam a diversidade provavelmente serão mais flexíveis, criativas e inovadoras.

Compreendemos que, para Spataro (2005), a gestão da diversidade promove três tipos de benefícios, a saber: 1. o efeito reputacional positivo; 2. aderência de candidatos diversos ; e 3.

maior probabilidade de compra das pessoas que compõem grupos sociais diversos. Mais especificamente, a autora discute esses três benefícios com foco na gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência.

No Brasil, os primeiros marcos legais com relação à inclusão de pessoas com deficiência na sociedade começa em 1988, com a Constituição da República Federativa do Brasil, que institui a Lei de Apoio às Pessoas com Deficiência e sua integração à Lei nº 7.853, de 24/10/1989; institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência; a Lei da Acessibilidade nº 10.098, de 19/12/2000, e a Lei da Língua Brasileira de Sinais nº 10.436, de 24/04/2002.

Adiante, temos, em 2007, a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência (ONU) e, posteriormente, em 2015, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência de nº 13.146. É importante ressaltar, também, a Lei 8213/91, que, embora trate dos benefícios da previdência social, ficou conhecida como Lei de Cotas pelo disposto no Art. 93, que visa certificar a inserção de pessoas com deficiência nas empresas.

Com base na legislação, a inclusão de pessoas com deficiência é uma temática que, assim como a diversidade, passou a ser mais debatida pelas organizações que vivem em um cenário mercadológico que exige a inclusão de pessoas com deficiência e gratifica as organizações por esse ato com iniciativas como o *Guia Exame de Diversidade*.

Entretanto, o debate com relação à inclusão de pessoas com deficiência nas corporações traz consigo reflexões, pois, mesmo com um vasto repertório acadêmico e estudos científicos, bem como uma amplitude de marcos legislativos, a inclusão de pessoas com deficiência ainda têm sido gradativamente lenta nas empresas (Bahia, 2010, p. 440-441).

Finalmente, é a partir de planos de ação, pesquisas de desenvolvimento, premiações, estudos científicos, entre outros empreendimentos que as empresas adquirem conhecimento para construir um ambiente organizacional saudável que valorize as peculiaridades humanas, as formas de ser e, principalmente, reconheça a centelha da diversidade enquanto uma raridade experienciada pela sociedade.

2.2 Pesquisa empírica

2.2.1 Questionário

A aplicação do questionário foi realizada via internet, utilizando o *Gforms*, entre o período de junho e agosto de 2023. O questionário foi enviado para gestores e/ou gestoras de recursos humanos que compõem a região de Bauru-SP. Obtiveram-se 13 respostas, apresentadas, de forma sucinta, a seguir, no quadro 1.

Quadro 1: Respondentes do questionário

Gênero	Grau de escolaridade	Setor de atuação	Cargo/ Função
Feminino	Doutorado em andamento	Empresa Privada	Consultora de RH
Feminino	Pós-graduação completa	Entidades/Instituições representativas e de apoio	Diretora
Masculino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Consultor de Carreira
Feminino	Ensino Superior completo	Entidades/Instituições representativas e de apoio	Assistente de RH
Feminino	Mestrado	Empresa Privada	Instrutora de Gestão e Comportamento
Masculino	Pós-graduação completa	Setor Público/ Governamental	Assistente Administrativo II
Feminino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Consultora de RH
Feminino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Diretora RH
Feminino	Ensino Superior incompleto ou equivalente	Empresa Privada	Assistente de Comunicação Interna
Feminino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Analista RH
Feminino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Analista
Feminino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Gerente de recursos humanos/. BP
Feminino	Pós-graduação completa	Empresa Privada	Gerente executiva de RH

Fonte: elaborado pela autora

a) Principais respostas do formulário:

Optou-se por utilizar quadros para exibir as principais respostas coletadas no formulário. Para isso, dividimos blocos de duas categorias, sendo elas: diversidade, comunicação e inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.

Quadro 2: Conceito de diversidade e comunicação

Em uma pergunta escalonada, onde tinham as seguintes opções ‘muito frequentemente’, ‘frequentemente’, ‘ocasionalmente’, ‘raramente’, ‘nunca’, ‘não sei responder’, os respondentes tiveram que indicar com que frequência atuam profissionalmente com os seguintes aspectos.	Pessoas com deficiência	4 responderam frequentemente e 4 responderam ocasionalmente
	Gestão da Diversidade	5 responderam frequentemente
	Inovação	5 responderam ocasionalmente
	Comunicação	6 responderam muito frequente
	Responsabilidade social	5 responderam frequentemente
	Acessibilidade	9 responderam ocasionalmente
	Ações Afirmativas	5 responderam ocasionalmente
	Tecnologia de comunicação alternativa ou aumentativa	4 responderam frequentemente e 4 responderam ocasionalmente
	Inclusão	6 responderam muito frequente
Em uma pergunta escalonada, onde 1 correspondia "não é importante" e 5 a "muito importante", os respondentes tiveram que indicar o grau de importância que cada tema/item, tem para as empresas hoje em dia	Transparência nas informações	10 responderam muito importante
	Fortalecimento da cultura organizacional	9 responderam muito importante
	Valorização da diversidade e inclusão	8 responderam muito importante
	Estímulo à criatividade	9 responderam muito importante
	Gerar conhecimento social e coletivo	8 responderam muito importante
	Escuta ativa	7 responderam muito importante
	Fomentar atitudes éticas	10 responderam muito importante
	Gerar responsabilidade social	8 responderam muito importante
	Espaço para diálogos e trocas	8 responderam muito importante
Em uma pergunta escalonada, onde 1 correspondia "não é importante" e 5 a "muito importante", os respondentes tiveram que indicar o grau de importância que tem os	Políticas de recrutamento mais seletivas	6 responderam muito importante
	Treinamentos internos sobre a diversidade	9 responderam muito importante
	Investimentos em programas de diversidade	10 responderam muito importante

itens para os recursos humanos na gestão da diversidade em uma empresa	Administração das relações de trabalho	8 responderam muito importante
	Iguais oportunidades de trabalho	9 responderam muito importante
	Valorização das identidades físicas e culturais	7 responderam muito importante
	Anúncio de vagas afirmativas	8 responderam muito importante
	Acessibilidade em processos seletivos	10 responderam muito importante
	Desenvolvimento de lideranças	9 responderam muito importante

Fonte: elaborado pela autora

Os itens relacionados à diversidade e à comunicação são muito pouco atribuídos à gestão da diversidade dentro das empresas. Sendo assim, identifica-se, a partir da amostra estudada, que os gestores e gestoras de recursos humanos não percebem a importância do conceito de diversidade e a relevância da comunicação para estabelecer esse diálogo.

Quadro 3: Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações

Sobre a afirmação: "As organizações que adotam políticas de inclusão provavelmente serão mais flexíveis, criativas e inovadoras", os respondentes tiveram que indicar entre as opções 'concordo totalmente', 'concordo', 'sou indiferente', 'discordo', 'discordo totalmente' e ' não sei opinar'.		9 responderam que concordam totalmente
Em uma pergunta escalonada, onde 1 correspondia a "não é importante" e 5 a "muito importante", os respondentes tiveram que indicar quanto importante são cada item a seguir para a inclusão de pessoas com deficiência em uma organização	Condições plenas do exercício profissional	10 responderam muito importante
	Um espaço de trabalho apenas para a pessoa com deficiência	10 responderam que são indiferentes
	Igualdade de oportunidades	6 responderam muito importante
	Recursos de Acessibilidade	10 responderam muito importante
	Estímulo e reconhecimento como dos demais	9 responderam muito importante
	Tratamento especial para pessoas com deficiência	5 responderam importante
	Plano de carreira diferente dos demais	4 responderam muito importante
	Treinamento/ capacitação para os recursos humanos	7 responderam muito importante
	Programas de sensibilização e conscientização dos indivíduos	9 responderam muito importante

Sobre a afirmação: "A inserção (ato de introduzir) e a inclusão (ato de incluir aquele que é excluído) de pessoas com deficiência devem estar presentes na gestão das organizações", os respondentes tiveram que indicar entre as opções 'concordo totalmente', 'concordo', 'sou indiferente', 'discordo', 'discordo totalmente' e ' não sei opinar'.	10 responderam concordo totalmente
--	------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora

Identificamos que a inclusão de pessoas com deficiência dentro das organizações é um tema sensível a ser discutido, como tópico de perguntas consideradas polêmicas, houve uma grande concentração de respostas como “indiferente”. Dessa maneira, analisamos que a abordagem do tema da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência nas organizações ainda é um tema a ser enfrentado pelo recursos humanos e pelos demais setores das instituições.

2.2.2 Entrevista

Tendo em vista uma maior amplitude de pesquisa, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com os gestores e/ou gestoras de recursos humanos por meio da abordagem “bola de neve”, em que as pessoas se voluntariaram para a entrevista e, ao final, indicaram outras para a conversa. As entrevistas foram gravadas e transcritas, utilizou-se como auxílio o *bot* de transcrição, com o apoio da extensão *Tactiq*¹ do navegador *Google*. A seguir, apresentamos quadros com os principais resultados levantados na pesquisa pelas entrevistas.

Quadro 5: Informações gerais dos entrevistados

Nome	Gênero	Formação
Pessoa 1	Feminino	Graduada em Serviço Social, especialista em Administração de Recursos Humanos e especialista em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável. Mestra em Comunicação e aluna do Doutorado em Comunicação na UNESP Bauru.
Pessoa 2	Feminino	Graduada em Administração com Pós graduação em gestão de pessoas e Psicologia Positiva.
Pessoa 3	Feminino	Graduada em Psicologia. Mestra em Psicologia Social na Unesp-Bauru e MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Fonte: elaborado pela autora

¹ Tactiq: Transcreva Google Meet e Zoom <<https://chrome.google.com/webstore/detail/tactiq-transcribe-google>>

Quadro 6: Gestão da Diversidade

Nome	Principais excertos da fala
Pessoa 1	A diversidade é uma palavra cheia de sentidos e que não é compreendida de maneira social e histórica. A diversidade classifica as pessoas e por isso precisa ser compreendida de forma objetiva e subjetiva e em sua amplitude. Nas empresas, com padrão normativo, isso fica muito distante, e isso representa muito a nossa sociedade e a visão de poder, pois tanto para a sociedade quanto para as empresas, falar de diversidade é olhar para os direitos humanos. A gestão da diversidade nas empresas ocorre porque é preciso falar de diversidade porque o concorrente está falando. As instituições são o reflexo da sociedade, e esse espaço precisa de mudança do micro para mudar o macro, assim a gestão da diversidade não pode ser conduzida pelos valores pessoais e sim pelos direitos humanos.
Pessoa 2	É uma prática comum segregar as pessoas e deixá-las separadas de uma posição de destaque, fazendo com que ela perca a cultura, as trocas e as experiências. Mas, com a força dos grupos de apoio, a diversidade vem à tona pela internet de forma mais ampla e inclusiva de uma organização. Mas, algumas empresas ao falar de lei de cotas parece que estão implorando por um espaço, sendo que o espaço é de todos e a área de recursos humanos muitas das vezes é o responsável pela cultura nas organizações, que é debaixo para cima, mas quem comanda é líder, por isso é importante quebrar paradigmas dentro da área dos recursos humanos e criar políticas de diversidade.
Pessoa 3	Na gestão da diversidade existem culturas diversas, então há empresas que são abertas e empresas que são mais fechadas com relação a esse tema. Mas, dentro das empresas, muitas das vezes nos deparamos com uma equipe de recursos humanos autoritária e isso fica camuflado dentro do RH. Acredito que a diversidade vem para mostrar que a empresa pode testar coisas.

Fonte: elaborado pela autora

Por meio das entrevistas gravadas, conseguimos analisar, com mais ênfase, que o conceito de diversidade é comumente conhecido pelos gestores e gestoras de recursos humanos. No entanto, nota-se uma falta de profundidade no tema, posto que são profissionais que atuam ou já atuaram como RH em empresas. Isso pode ser identificado quando os respondentes abordam casos reais das organizações em que já atuaram, nas quais a liderança era totalmente verticalizada e o espaço para discutir e abordar a diversidade era restrito ou até mesmo nulo. Sendo assim, mesmo que o conceito de diversidade seja conhecido pelo grupo de RH, a carência da prática da diversidade nas organizações faz com que ele não seja integralmente estudado.

Quadro 7: Inclusão e Pessoas com deficiência

Nome	Principais excertos da fala
Pessoa 1	Em algumas empresas há períodos sazonais para a realização de ações para inclusão das pessoas com deficiência. Muitas das vezes as empresas incluem só porque pensam que terão que pagar multa por causa da lei de cotas, não pensam na pessoa com deficiência, mas nos malefícios legislativos que podem causar estereótipos. As empresas no geral, desconhecem a potencialidade das pessoas com deficiência, então eles limitam a pessoa e não dão espaço para a pessoa com deficiência trabalhar, não realizam um trabalho educativo. A questão da inclusão está enraizada na reclusão familiar, e no ambiente social fora da empresa, então antes de pensar nas organizações é preciso ter um trabalho com a cidadania, e as empresas devem assumir responsabilidades que conseguem cumprir.
Pessoa 2	Há bastante inclusão dentro dos processos seletivos, ainda mais por causa da atual sigla ESG, então os recursos humanos trabalham com todo um leque de inclusão e diversidade e desenvolvimento de cargos e de salário. A diversidade é trabalhada no dia a dia e não como um plano de fundo, mas de forma específica e estratégica.
Pessoa 3	A empresa paga e cumpre a cota, mas não necessariamente a pessoa está inserida no ambiente de trabalho, para inserir a pessoa com deficiência gera custo para a empresa, muitas vezes ela não quer pagar. Algumas empresas são bastante inclusivas, trabalham bastante com soft e hard skills, avaliam a pessoa e a capacidade, independente de suas diferenças. Algumas empresas têm um padrão específico de pessoas, mas hoje em dia elas percebem que investir na diversidade e inclusão na verdade dá retorno financeiros, então os resultados são bons, quando uma empresa é inclusiva e isso é bom para os argumentos de venda.

Fonte: elaborado pela autora

Tendo em vista os resultados apresentados, observamos, por meio da aplicação do questionário e das entrevistas, que é de suma importância o conceito de gestão da diversidade, comunicação e inclusão das pessoas com deficiência nas organizações.

No entanto, foi possível perceber que a temática da inclusão ainda é muito incipiente nas empresas, já que, de maneira geral, a inclusão das pessoas com deficiência é vista apenas como uma obrigatoriedade a ser cumprida legalmente.

É importante ressaltar que um dos pontos destacados pelos respondentes é que muitos acreditam que a lei de cotas não é o caminho para a inclusão. Segundo eles, a lei de cotas pode funcionar para algumas empresas, mas o caminho para a inclusão está na reestruturação da área de recursos humanos. Sendo assim, educar o RH e desenvolver o profissional que vai para o mercado de trabalho é essencial para evitar as "desculpas" que as empresas dão para a não contratação e não inclusão de pessoas com deficiência em seus ambientes corporativos.

Outro ponto relevante mencionado pelos respondentes é que há, sim, um esforço das empresas no que tange à inclusão, o que se vê com mais ênfase nos processos seletivos. Os

gestores e gestoras de recursos humanos têm, então, potencial para tornar as organizações um ambiente inclusivo e diverso. No entanto, a inclusão de pessoas com deficiência dentro das organizações enfrenta dificuldades por causa da própria diversidade, que deve estar na base da empresa e não no topo, causando um desequilíbrio da alta gestão para os representantes. Para isso, é preciso trabalhar com conceitos basilares, como na educação, na formação de lideranças, na condução de políticas e práticas sociais e nos paradigmas da sociedade.

Ademais, é importante destacar que, para os respondentes, os desafios com relação à temática estão vinculados a uma visão muito arcaica que os times de recursos humanos têm, gerando, muitas vezes, uma polarização de ideias. O RH é a área da empresa que detém um certo poder, mas, em suma, não são os maiores tomadores de decisão. Nesse caso, a comunicação organizacional é essencial para garantir que as pessoas com deficiência se sintam pertencentes ao local de trabalho e inseridas na cultura da empresa.

Nesse sentido, a gestão da diversidade e a inclusão estão fortemente ligadas pela cultura, não só da empresa, mas também da cultura social, que é enraizada por uma visão capacitista. Por isso, em organizações mais conservadoras, incluir é um processo desafiador; é necessário dedicação, estudo e profissionais preparados.

Ainda que haja uma mobilização, as empresas se comprometem muito pouco com a temática da diversidade, o que não proporciona a eficácia da gestão da diversidade a favor da inclusão das pessoas com deficiência, fazendo com que as ações de diversidade sejam vistas como um ato superficial. Por esse motivo, a comunicação é essencial para estabelecer conhecimento e informação, tanto para os gestores e/ou gestoras de recursos humanos quanto para as pessoas com deficiência. Para tal fim, é necessário avançar em discussões para promover a inclusão de forma honesta nas organizações, com debates e conversas que estimulem o aprendizado humano e social sobre a inclusão.

Outro aspecto importante que a entrevista trouxe é que não é possível falar de organização sem falar de diversidade, e isso é um aspecto muito positivo, pois demonstra um avanço significativo. Ainda assim, a promoção da inclusão está fortemente atrelada a um ambiente seguro física, emocional e psicologicamente, por isso a área de recursos humanos é importante para estabelecer esses padrões de inclusão e de diversidade dentro da organização.

Em suma, constatou-se que, dentro das organizações, é possível identificar ações voltadas para a gestão da diversidade e para a inclusão de pessoas com deficiência, as quais,

muitas vezes, são representadas ora pelos gestores e gestoras de recursos humanos, ora pelos colaboradores que estão inseridos e se dedicam ao conhecimento da diversidade e inclusão.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender como as organizações incorporam as pautas relacionadas à diversidade em suas atividades, destacando principalmente as práticas de inclusão das pessoas com deficiência por meio da visão de gestoras e/ou gestores de recursos humanos (RH) da cidade de Bauru/SP. Na pesquisa, estudamos a aderência dos conceitos e a relação entre gestão da diversidade, comunicação organizacional e inclusão de pessoas com deficiência considerando a ótica desses gestores e gestoras de recursos humanos. Dessa forma, compreendemos que a temática é muito ampla e oferece muitos novos percursos de pesquisas, tendo em vista que as organizações, são mutáveis e podem sofrer inúmeras transformações ao longo do tempo.

Todavia, levando em consideração os estudos aqui apresentados, queríamos compreender se as práticas de inclusão das organizações condizem com a mensagem que ela quer transmitir para o seu público. Com os resultados alcançados, com o questionário e as entrevistas, percebemos que ainda há muito a ser feito com relação à temática da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações e como essa prática requer atenção para a formação dos times de recursos humanos e principalmente aos conceitos da comunicação como ferramenta estratégica para atingir as pessoas por meio do discurso apropriado a realidade.

Com os resultados também identificamos que para a inclusão funcionar adequadamente, as organizações precisam compreender que o segredo não está em impor, mas sim em trazer, de forma gradativa, para dentro da comunicação organizacional, o conhecimento da cultura, observando os públicos interno e externo e reforçando o quão importante é, de fato, entender a inclusão e replicá-la. Para isso, é necessário um trabalho de comunicação interna com toda a organização desde a base inserindo a gestão da diversidade como forma de estabelecer relações de trabalho cada vez mais inclusivas. Igualmente, é importante externar essa postura aos públicos de interesse, transmitindo assim uma mensagem condizente com as ações da organização.

A partir disso, reforçamos que a prática da comunicação estratégica e humanizada nas organizações pode apoiar a existência de um ambiente mais inclusivo e propício de convivência para as pessoas com deficiência nas empresas.

[lid=IwAR183MCNP5l5walFPnfqciVk5gKEFI7qSNNCtNuEWmTluFo1PmwOpGcd9iA>.](#)

BRASIL. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) no 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm.

BRASIL. Lei de cotas para pessoas com deficiência no 8.213, de 24 de julho de 1991. Lei de cotas para Deficientes e Pessoas com Deficiência dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência e dá outras providências a contratação de portadores de necessidades especiais. Brasília, DF: **Presidência da República**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm.

CAMPBELL, F. AK. **Inciting Legal Fictions-Disability's Date with Ontology and the Abieist Body of the Law**. Griffith L. Rev., v. 10, p. 42, 2001.

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

FRANÇA, V. V. O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. In: MARQUES, Mário; TEIXEIRA, Cláudia. A responsabilidade social das empresas e o desempenho organizacional. *Revista de Estudos Politécnicos*, v. 6, n. 10, p. 149-164, 2008.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, p. 211-219, 1984. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RDpTnWBWYx7BQbX8RRhMGKx/>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia Exame de Diversidade 3a edição. São Paulo, março de 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-exame-de-diversidade-3a-edicao/>.

_____. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. p.70. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>.

KIRSCHNER, Ana Maria. A sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas. *Revista Nueva Sociedad*, n. 202, 2006. Disponível em: https://static.nuso.org/media/articles/downloads/3343_2.pdf

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *A Visão de*, v. 23, p. 87, 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/64610708/comunicacinestratgica2%20\(1\).pdf#page=87](https://www.academia.edu/download/64610708/comunicacinestratgica2%20(1).pdf#page=87)

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza

Nogueira.(orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul,SP: Difusão Editora, 2008. p. 109-127.

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=html>

MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas. EdIPUCRS, 2016, p. 153-174. Disponível em:

<https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/Ebooks//Pdf/978-85-397-0803-1.pdf>

PRADO, V. J. ; SANTOS, L. R. **A inclusão das pessoas com deficiências (PCD)–um diálogo inexistente com a teoria organizacional**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, v. 10, n. 11, pág. 19, 2021.

REIS, Carlos Nelson dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado?. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, p. 279-305, 2007.

SARAIVA, L. A. S. ; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SPATARO, Sandra E. **Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different**. Behavioral sciences & the Law, v. 23, n. 1, p. 21-38, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bsl.623>

VINUTO, J. **A relevante em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. Temáticas , v. 22, n. 44, pág. 203-220, 2014. Disponível em:

<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>.