

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

LEONARDO DE SOUZA MARQUES

**A COMUNICAÇÃO COMO ALICERCE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS  
DIFERENÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: uma análise das produções de  
sentido de uma consultoria especializada**

BAURU

2023

LEONARDO DE SOUZA MARQUES

**A COMUNICAÇÃO COMO ALICERCE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS  
DIFERENÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: uma análise das produções de  
sentido de uma consultoria especializada**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Artes, Arquitetura, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da Professora Dra. Roseane Andrelo.

BAURU

2023

Marques, Leonardo de Souza.

A comunicação como alicerce nos processos de gestão das diferenças no contexto organizacional: uma análise das produções de sentido de uma consultoria especializada / Leonardo de Souza Marques, 2023  
113 f. : il.

Orientadora: Roseane Andrelo

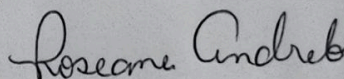
Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista (Unesp). Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru, 2023.

1. Comunicação organizacional. 2. Diferença social. 3. Gestão da diversidade. 4. Produção de sentido. 5. Mais Diversidade I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design. II. A comunicação como alicerce nos processos de gestão das diferenças no contexto organizacional: uma análise das produções de sentido de uma consultoria especializada

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE LEONARDO DE SOUZA MARQUES, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 27 dias do mês de setembro do ano de 2023, às 14:00 horas, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de LEONARDO DE SOUZA MARQUES, intitulada **A COMUNICAÇÃO COMO ALICERCE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS DIFERENÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: uma análise das produções de sentido de uma consultoria especializada**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Assistente Doutora ROSEANE ANDRELO (Orientador(a) - Participação Presencial) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professora Doutora RAQUEL CABRAL (Participação Presencial) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professora Doutora MARIA APARECIDA FERRARI (Participação Virtual) do(a) Departamento de Ciências da Comunicação / UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Após a exposição pelo mestrando e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, o discente recebeu o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Professora Assistente Doutora ROSEANE ANDRELO



## AGRADECIMENTOS

Não poderia começar esse agradecimento sem nomear as pessoas que fizeram com que eu estivesse aqui, ou seja: toda a comunidade LGBTQIAP+ que me incita a pensar, produzir e investigar formas de conseguirmos o mínimo, porque, como disse Urias, uma grande cantora e compositora trans, “o máximo deles é o nosso mínimo”. Então, esse é um agradecimento a todas, todos e todes que lutaram e lutam constantemente.

Agradeço ao meu companheiro, Leonardo Gigioli, com quem decidi dividir a vida, as conquistas, as lutas e as felicidades. À minha mãe, Fabiana, que me apoiou na decisão de me tornar, em primeiro lugar, um comunicador. Ao meu pai, José Carlos, por me ajudar nos momentos mais cruciais e à minha irmã, Laís, por ser um modelo de pessoa atenciosa e empática. Aos pais do meu namorado: Mara e Reinaldo, por acompanhar nossa trajetória com tanto carinho.

Gratidão aos meus amigos que me escolheram e acolheram em diversos momentos, me mostrando a verdadeira essência da felicidade: Larissa Roberta, Flávia Laragnoit, Camila Queiroz, Yuri Samoramo, Gabriel Gomes, Camilla Florençano, Maiara Marinho, Ranzani, Selena, Gabriel “Laifi” e tantos outros que encontrei nessa jornada.

Um agradecimento especial para a professora que me mostrou a “arte de fazer ciência”, Maria Eugênia Porém, a Magê, que me acompanhou no início desta caminhada, em um projeto de Iniciação Científica. Além disso, gostaria de agradecer às outras professoras que me ensinaram como ser um bom comunicador, relações públicas e profissional: Tamara Guaraldo e Célia Retz.

Um imenso obrigado para a Raquel Cabral, com quem tive o privilégio de aprender em mais de sete disciplinas, seis na graduação e uma na pós-graduação e que, para a minha alegria, aceitou compor a minha banca de qualificação e exame. Levarei seus ensinamentos e conselhos por onde for. Estendo esse agradecimento para a professora Larissa Pelúcio, que além de contribuir enormemente com esse trabalho, durante a banca de qualificação, me mostrou uma nova forma de pensar ciência, arte e movimentação social e à professora Maria Aparecida Ferrari que auxiliou na finalização desta dissertação, enriquecendo as críticas durante o processo de defesa.

Finalizo os meus agradecimentos com o coração “quente” por ser acompanhado/ orientado/ ensinado pela professora Roseane Andrelo, minha admiração por você começou na disciplina de Técnicas de Relações Públicas e nesse processo de mestrado ela só cresceu, você me ensinou a ser um pesquisador melhor, mais criterioso, mais atento e, acima de tudo, um ser humano melhor. Gratidão por aceitar esse desafio que percorremos juntos, foi uma trilha diferente para ambos e não poderia escolher alguém melhor.

### **Poema gay**

O falo é um fardo

o corpo, a farda da farsa,

e eu sou o grito, o berro, o urro, o erro

minhalma é uma menina e meu corpo uma mentira

não sou homem nem mulher

um ser que sobra e falta e desencontra

num mundo diferente de todos os mundos,

o que me conduz é a impossibilidade

o que me reduz é a incompreensão

olham-me como se eu fosse um bicho de outra espécie

e riem e criticam e excluem e odeiam

como se eu fosse um pecado, um errado, doente ou sacana.

(Glória Horta)

## **RESUMO**

A diversidade tornou-se um termo em voga nas últimas décadas, presente nas investigações acadêmicas, em projetos políticos, campanhas publicitárias, cartilhas educacionais e diversos outros debates dos campos sociais. Associado ao conflito entre indivíduos em relações desiguais de poder, seu significado também é disputado por ideologias divergentes. A crítica principal à perspectiva da diversidade refere-se ao fato da mesma ser um produto do pensamento universalista, que normaliza corpos e mantém as estruturas de poder, desmantelando as demandas históricas dos movimentos sociais. Em um cenário de produções controversas e intensas disputas de sentido, um dos principais articuladores do termo “diversidade” são as organizações e suas práticas, nesse sentido, desponta uma área de pesquisa e prática particular: a “gestão da diversidade”. Esta pesquisa tem como aspecto central a investigação da ideologia que estrutura os planos de “gestão da diversidade”, reconhecendo as organizações como elementos estruturais da sociedade moderna, que influenciam, para além das relações mercantis, em questões sócio históricas. Nesse sentido, pretendemos responder a uma pergunta: os discursos sobre “gestão da diversidade” pretendem uma nova forma de pensar as relações sociais no ambiente organizacional? Para tanto optamos por analisar a dimensão da organização comunicada de uma das consultorias mais influentes no tema em questão, a Mais Diversidade. Compreendemos que a “gestão da diversidade”, elaborada como uma forma de alcançar a justiça social, deve perpassar as imbricações entre a Comunicação, a partir de sua perspectiva relacional, e os conceitos sobre diferenças sociais, ou seja, a visão de que as demandas sociais são resultados de conflitos e que necessitam de uma renegociação política e estrutural. Para a análise proposta optamos por investigar o blog institucional da organização, uma ferramenta de produção de conteúdo. Os resultados indicam o predomínio da perspectiva da diversidade, a utilização da ideologia gerencial como estratégia de aquisição de clientes, a posição ferramental ocupada pela Comunicação e diversas rupturas discursivas com potencial de transformação social.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Diferença social. Gestão da diversidade. Produção de sentido. Mais Diversidade.



## **ABSTRACT**

Diversity has become a prominent term in recent decades, present in academic research, political projects, advertising campaigns, educational materials, and various other discussions within social realms. Linked to conflicts among individuals in unequal power relations, its meaning is also contested by divergent ideologies. The main critique of the diversity perspective pertains to the fact that it originates from universalist thinking, which normalizes bodies and upholds power structures, undermining the historical demands of social movements. In a landscape of controversial productions and intense battles about the power of meaning, one of the primary proponents of the term "diversity" is organizations and their practices. In this regard, a specific area of research and practice emerges: "diversity management." This research revolves around investigating the ideology that shapes diversity management plans, recognizing organizations as structural elements of modern society that influence socio-historical matters. In this context, we aim to address a question: Do the discourses on "diversity management" intend to bring a new way of thinking about social relations in the organizational environment? To this end, we have chosen to analyze the dimension: "organização comunicada", by one of the most influential consultancies on this topic, namely, Mais Diversidade. We understand that "diversity management," conceived as a means to achieve social justice, must encompass the interplay between Communication, from its relational perspective, and concepts surrounding social differences. This includes the notion that social demands stem from conflicts and necessitate political and structural renegotiation. For the proposed analysis, we have opted to investigate the organization's institutional blog—a tool for content production. The results indicate the prevalence of the diversity perspective, the utilization of managerial ideology as a client acquisition strategy, the instrumental role assumed by Communication, and various discursive ruptures with the potential for societal transformation.

**Key-words:** Diversity management. Social difference. Organizational Communication. Production of meaning. Mais diversidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema de análise das organizações e suas produções de sentido.....	55
Figura 2 - Definição da Mais Diversidade em sua página oficial.....	55
Figura 3 - Primeira imagem do site e seções que o subdividem.....	59
Figura 4 - Estrutura discursiva da página “sobre nós”.....	60
Figura 5 - Segunda parte da estrutura discursiva da página “sobre nós”.....	60
Figura 6 - Estrutura discursiva da página “o que fazemos”.....	62
Figura 7 - Estrutura da seção interna: treinamentos em diversidade e inclusão.....	63
Figura 8 - Estrutura da seção interna: conteúdos “artigos”.....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios para a seleção do corpus de pesquisa.....	53
Quadro 2: Critérios de especificação do corpus de pesquisa.....	53
Quadro 3: Vocabulário da página principal.....	58
Quadro 4: Critério de seleção dos textos.....	69
Quadro 5: Artigos sobre gestão da diversidade publicados pela Mais Diversidade.....	70

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Temas centrais dos artigos publicados pela Mais Diversidade.....	72
---	----

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 AÇÕES CONCRETAS E REFLETIDAS</b> .....	22
<b>2.1 Aproximação com a temática e o objeto de estudo</b> .....	23
<b>2.2 Coleta e interpretação dos dados</b> .....	23
<b>3 DIVERSIDADE PRA LÁ, DIVERSIDADE PRA CÁ</b> .....	27
<b>3.1 Perspectiva da diversidade ou perspectiva da diferença?</b> .....	28
<b>3.2 Essas mazelas me definem? A disputa para definir identidade e a diferença</b> .....	32
<b>3.3 As diferenças identitárias no ambiente de trabalho</b> .....	36
<b>4 ALARGANDO AS INDAGAÇÕES PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE</b> .....	41
<b>4.1 Encontrando o outro por meio da comunicação: um processo relacional</b> .....	42
<b>4.2 A Comunicação investigando o contexto organizacional</b> .....	45
<b>4.3 Comunicação organizacional e suas interfaces para debater a diversidade no ambiente de trabalho</b> .....	51
<b>4.3.1 Comunicação intercultural e a gestão da diversidade</b> .....	52
<b>4.3.2 Comunicação organizacional e a gestão da diversidade</b> .....	56
<b>5 O QUE É GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA AS CONSULTORIAS?</b> .....	60
<b>5.1 A seleção das consultorias analisadas e os caminhos de pesquisa</b> .....	61
<b>5.2 Mais Diversidade</b> .....	65
<b>5.2.2 O primeiro contato: LinkedIn</b> .....	65
<b>5.2.3 Imagens de si no site institucional: Mais Diversidade</b> .....	65
5.2.3.1 Página: início.....	66
5.2.3.2 Página: sobrenós.....	68
5.2.3.3 Página: o que fazemos.....	70

5.2.3.4 Outras páginas.....	74
<b>5.2.4 As produções de sentido da Mais Diversidade.....</b>	<b>76</b>
5.2.4.1 O sentido da diversidade para a Mais Diversidade.....	80
5.2.4.2 Porque aderir à um projeto de gestão da diversidade: o que fala a Mais Diversidade.....	84
5.2.4.3 A comunicação em projetos políticos de diversidade segundo a Mais Diversidade.....	90
<b>5.3 Reflexões.....</b>	<b>92</b>
<b>6 Sobre conclusões? .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>

## 1. INTRODUÇÃO

“[...] E eu jamais vou pedir para qualquer um de vocês, por respeito, eu vou exigir! [...] Não é para dizer para alguém “eu aceito você”, ou “eu tolero você”, você não tem o poder de me aceitar ou de me tolerar, eu tiro isso de você. Você vai me respeitar!” (JACKSON, 2019, tradução nossa).

“[...] Eu arei e plantei, e juntei a colheita nos celeiros, e homem algum poderia estar à minha frente. E não sou uma mulher?” (TRUTH, 1851 apud PINHO, 2014, n.p).

“Eu não sou só uma pessoa trans, uma pessoa preta, eu tenho sonhos, eu tenho desejos, eu quero fazer coisas, eu quero produzir coisas, eu posso falar sobre muitos assuntos, eu posso falar sobre coisas que nem existem [...]” (LINIKER, 2022).

Iniciamos a apresentação deste trabalho com três discursos populares. O primeiro foi proferido por Dominique Jackson, atriz, ativista, mulher transexual e preta, ao receber Prêmio Nacional de Igualdade no 23º Jantar Nacional Anual do Human Rights Campaign (HRC). Sua fala está relacionada com a luta do movimento LGBTQIAP+ e demonstra a principal discussão que será abordada nesta dissertação: a escolha pelo termo “luta”. Ressaltamos que essa escolha não é arbitrária, ela possui sentido em si mesma e se relaciona com uma relação conflituosa e política entre grupos com diferentes acessos aos bens sociais<sup>1</sup>.

O segundo discurso foi proferido pela abolicionista Sojourner Truth em uma conferência pelo Direito das Mulheres em Akron, nos Estados Unidos, em 1851. Em sua fala a ativista expõe outra questão que será debatida neste texto: a complexa matriz de opressão decorrente das encruzilhadas identitárias (AKOTIRENE, 2019, n.p), ou seja, a diferença entre as vivências, utilizando o discurso em questão, de mulheres brancas e mulheres pretas<sup>2</sup>.

O último discurso foi retirado de uma entrevista da cantora brasileira, Liniker, e indica um debate que se segue na leitura desta dissertação: qual é o lugar de fala dos corpos subalternizados? E por lugar de fala, acompanhamos as noções de Djamila Ribeiro (2017), que debate: quais são os sujeitos autorizados a falarem? Apenas os subalternos podem falar de seu local social? O que pode o subalterno falar? As discussões apresentadas são fundamentais para apresentar o contexto em que se insere esta pesquisa: a gestão da diversidade nas organizações.

---

<sup>1</sup> Por bens sociais estamos nos referindo aos múltiplos acessos aos campos sociais: educação, cultura, entretenimento, trabalho, religiosidade e etc.

<sup>2</sup> Para conhecer o discurso completo, sugerimos assistir a encenação de Kerry Washington das falas de Sojourner Truth, disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=Ry\\_i8w2rdQY&t=58s](https://www.youtube.com/watch?v=Ry_i8w2rdQY&t=58s)

Antes de apresentarmos a conjuntura que envolve nosso objeto de estudo cabem algumas considerações: o texto apresentado aqui é redigido em primeira pessoa do plural, pois acreditamos que a prática científica é um ato de transformação e que pretende apontar caminhos para a solução de problemas sociais, para além disso, como pesquisadores, acreditamos que o processo de pesquisa influencia e é influenciado pela nossa posição enquanto sujeitos envolvidos em uma complexa rede de relacionamentos.

A pesquisa em questão se inicia a partir do reconhecimento de que as relações entre os diferentes indivíduos têm se tornado, cada vez mais, objeto de investigação do conhecimento científico e têm pautado a agenda de debate da opinião pública, envolvido em um contexto complexo. As relações desiguais referem-se ao encontro, quase sempre conflitivo, entre identidades distintas. Portanto, entrecruzam-se vozes dissonantes, umas clamam por justiça e pelo reconhecimento de suas demandas, outras buscam manter as estruturas hierárquicas e seus lugares benéficos e nesse ambiente bipolarizado existem diversas instâncias não reconhecidas e, ousamos dizer, silenciadas.

Atualmente, o principal articulador de sentido, no que se refere à desigualdade, é o termo diversidade. Está presente nos discursos do poder público, nas campanhas eleitorais, nas propagandas publicitárias, em órgãos institucionais, nas práticas organizacionais, na agenda de pesquisa da comunidade científica, ou seja, a palavra “diversidade” consagra-se como um dos termos do léxico global, atravessando todos os campos sociais e construindo uma hegemonia sobre a produção da identidade e das marginalidades. Porém, a perspectiva da diversidade têm sido alvo de intensos debates (que serão apresentados no terceiro capítulo), mas vale ressaltar que a principal articulação refere-se ao fato de que esta opera a partir dos ideais universalistas (MISKOLCI, 2015).

Para esta pesquisa de mestrado, adotamos a perspectiva da diferença como articulação que reconhece as lutas políticas e questiona os discursos hegemônicos, nesse sentido, quando nomeamos o termo “gestão da diversidade”, o mesmo será acionado acompanhado de aspas, demonstrando que utilizamos esse termo de forma crítica e não nos filiamos à essa perspectiva. Ao contrário, como será verificado no decorrer desse texto, acreditamos que as noções de diferença social devem suplantar o domínio léxico, semântico e ideológico da diversidade. Nosso intuito é apresentar as duas perspectivas, esmiuçando suas particularidades, articulações de sentidos, limitações e conflitos.



No que tange o percurso textual, acreditamos que a própria academia se consagra como ambiente normalizador, que privilegia os corpos brancos, heterossexuais, masculinos e europeus. Nesse sentido, além da analítica presente nesse texto, utilizamos terminologias vinculadas ao movimento LGBTIAP+ que instigam o leitor, além disso, optamos por uma linguagem que valorize a produção feminina, portanto, optamos por incluir o primeiro nome dos autores, sempre quando citados pela primeira vez, para rompermos com uma tradição de apagamento dos saberes femininos e interseccionais.

Usamos o termo “sujeitos” e “identidades” como sinônimos, para falar sobre indivíduos - e principalmente corpos - marginalizados. Reconhecemos a produção de assujeitamento, desenvolvida por Judith Butler, porém, não filiamos nossas escolhas a partir desse conceito, por não desenvolvê-lo em nossa dissertação.

A proposta deste estudo concerne uma investigação das diferenças sociais no ambiente organizacional. Propomos uma análise das relações de produção das diferenças neste contexto, pois as organizações, para além de influenciarem o sistema produtivo, produzem discursos com “efeitos sociais, culturais, políticos e econômicos nos níveis local, nacional e global” (EDWARDS, 2018, p. 30).

No cenário contemporâneo brasileiro, segundo pesquisa realizada pela agência Edelman<sup>3</sup>, realizada e publicada em 2022, 64% das pessoas acreditam nos sentidos expressos por uma empresa privada e 63% dos consumidores compram ou defendem marcas que dialogam com seus valores, além disso, 65% dos funcionários acreditam no que dizem as altas lideranças de suas empresas .

Ao relacionarmos essas duas dimensões (organizações e as diferenças sociais) acionamos uma prática denominada de “gestão da diversidade”. Originada no contexto das revoluções sociais da década de 1980, a partir do trabalho científico da área da Administração, esse projeto político visava, em sua origem, controlar o conflito decorrente da contratação obrigatória de pessoas pertencentes aos grupos subalternizados (mulheres, pretos, pessoas com deficiência...), quando diversas estratégias foram definidas para, como explicam Mário Alves e Luis Galeão-Silva (2004), neutralizar as diferenças entre os indivíduos, gerenciar possíveis crises e manter as estruturas hierárquicas.

---

<sup>3</sup> A pesquisa referenciada se chama “Trust Barometer”, caso queira conhecer outros resultados e acompanhar a metodologia utilizada, a pesquisa está disponível no link: <https://www.edelman.com.br/edelman-trust-barometer-2022>

Com o passar dos anos, diversas críticas, como a dos autores expostos, foram feitas ao discurso hegemônico do modelo tecnocrático e o principal argumento era o fato de que a gestão da diversidade era uma ferramenta que servia aos interesses do capital e do poder dominante, provocando pouca - ou nenhuma - alteração na realidade das identidades marginalizadas. Pudemos perceber o avanço no debate acadêmico sobre o tema da diversidade no contexto organizacional a partir de uma pesquisa de iniciação científica realizada pelo autor desta dissertação<sup>4</sup>.

A investigação em questão se caracterizava como uma pesquisa documental na qual constatamos as principais articulações sobre “gestão da diversidade”, identificando as referências basilares e as epistemologias que acompanham os estudos da áreas de Administração e da Comunicação, caracterizando seus principais encontros, desencontros e negociações. Essa pesquisa foi apresentada como trabalho de conclusão de graduação no ano de 2020 e motivou o desenvolvimento desta dissertação em questão.

Dizemos que essa pesquisa originou este trabalho pois, ao investigarmos as principais perspectivas que orientaram o desenvolvimento dos estudos analisados, especialmente os artigos pertencentes à área da Comunicação, notamos que criticavam a ideologia tecnocrática, a mesma que valoriza a diversidade como uma vantagem competitiva e apresentava novas articulações de sentido e novas propostas para os projetos políticos, porém, apesar de pertencerem ao campo da comunicação, poucos artigos elaboram uma perspectiva para a atuação da comunicação no contexto da “gestão da diversidade”, o que fragiliza possíveis imbricações e indica uma incoerência: em um contexto de múltiplas pesquisas que versam sobre a Comunicação Organizacional, como a questão das diferenças sociais ainda é colocada em segundo plano?

Nesse sentido, reconhecemos a urgência em investigarmos esse tema a partir das lentes da Comunicação Organizacional a partir da perspectiva relacional da comunicação. Sob o aporte teórico de José Luiz Braga e Vera França é possível reconhecer as organizações como espaços atravessados por diversos corpos, vozes e culturas que se relacionam, produzem e compartilham sentidos em um determinado contexto, nesse caso, nas organizações. Outros autores, como Rudimar Baldissera e Marlene Marchiori, são fundamentais para

---

<sup>4</sup> A pesquisa comentada foi desenvolvida em 2021 e está disponível no repositório da UNESP e pode ser acessada através do link:

[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/215308/marques\\_ls\\_tcc\\_bauru.pdf?sequence=1](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/215308/marques_ls_tcc_bauru.pdf?sequence=1)

compreendermos como as organizações se caracterizam como espaços conflituosos e marcados por interesses dissonantes.

Reconhecer a organização como um ambiente no qual se relacionam, conflituosamente, atores sociais distintos representa uma ruptura na ideologia administrativa (que investe na previsibilidade do confronto), mas esse processo permite uma nova forma de sociabilidade, pois, segundo Braga (2012, p. 29), é através do encontro comunicacional entre o Eu e Outro, que nos transformamos. Porém, esse processo é ao mesmo tempo intenso e sutil, o primeiro porque é por meio dele que mudamos nossa percepção do outro e o segundo pois não acontece de imediato, “vamos nos impregnando de pequenas transformações imperceptíveis”.

Considerando as transformações epistêmicas propostas pelos campos científicos, em especial, na área da comunicação, ao investigar a “gestão da diversidade”, nos indagamos: os objetivos propostos por essas investigações espelharam novas práticas organizacionais? Ou seja, novos discursos sobre as práticas, os valores e os modelos de gestão entrarão em circulação?

A partir do que foi exposto, surge a questão orientadora desta dissertação: verificar se os principais sentidos sobre “gestão da diversidade” se amparam na ideologia tecnocrática, ou seja, valorizam a diversidade enquanto uma ferramenta de diferenciação mercadológica ou se, em algum nível, existem novas significações. Portanto, é valioso compreendermos qual o contexto em que é acionado o termo “diversidade”, pois, uma discussão que preze pela transformação dos grupos marginalizados requer o reconhecimento do conflito e das desigualdades de poder.

Para responder esta pergunta, realizamos uma pesquisa teórico-empírica que tem como metodologia a investigação dos sentidos acionados por uma consultoria especializada em “gestão da diversidade”, a partir da dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009). Analisar as textualidades de uma organização têm por objetivo esmiuçar a complexa rede ideológica que condiciona o desenvolvimento de projetos de gestão. Nesse sentido buscamos compreender: a) qual a perspectiva que orienta a produção de sentido sobre as diferenças? b) qual a ideologia por trás da valorização da “gestão da diversidade”? c) qual a posição ocupada pela comunicação nesse projeto político?

Portanto, o pressuposto central desta pesquisa é que as organizações possuem articulações capazes de empreender processos de mudança e que podem contribuir para a construção de novas realidades, em especial, para os grupos subalternizados.

O objetivo geral é discutir as articulações entre a produção da diferença no contexto organizacional e a comunicação. Para viabilizar essa investigação optamos por escolher uma consultoria, pois trata-se de uma organização que não possui um fim em si mesma, realizando a mediação de um conteúdo entre ela, a sociedade e outra organização.

Dois percursos orientam o desenvolvimento deste estudo: a Teoria Fundamentada nos Dados (TF) e a Análise de Conteúdo (AC). A primeira caracteriza-se como um modelo epistemológico de fazer científico, ao prever uma alteração na forma tradicional de realização de uma pesquisa, ou seja, ao invés de realizar o levantamento bibliográfico e depois a coleta e análise dos dados, optamos por inverter essa ordem e realizar os passos de forma cíclica. A AC foi o modelo metodológico escolhido para analisar as textualidades identificadas a partir do objeto.

Como esse modelo difere-se da prática tradicional, optamos por alterar a estrutura desta pesquisa - no próximo capítulo, apresentaremos todas as ações concretas e refletidas durante esta pesquisa, explicando o uso da TF e AC para as discussões que se seguem. A técnica utilizada para selecionar o objeto foi: pesquisa por palavras-chave no LinkedIn, sendo ela; “consultoria em gestão da diversidade”, para encontrar as consultorias e filtrá-las. No que diz respeito a análise das textualidades, optamos por selecioná-los através da busca por termos como “diversidade no trabalho”, o percurso metodológico envolveu a leitura exploratória do material, em três etapas: 1 - leitura flutuante, 2 - identificação semântica e lexical, 3 - interpretação dos dados.

Neste capítulo utilizamos o termo “hipótese”, reconhecemos que essa palavra possui uma semântica particular na atividade científica, porém, essa palavra foi escolhida - ou traduzida - pela autora que sustenta a Análise de Conteúdo desta dissertação, portanto, mantivemos esse termo e ressaltamos que essa escolha representa uma etapa do percurso metodológico. Esse estudo, como pressupõe a Teoria Fundamentada, não foi construído a partir de hipóteses científicas, elas surgiram no momento da AC.

No capítulo 3, iniciamos o debate sobre o contexto em que se insere nosso objeto de estudo. Para essa discussão, realizamos uma leitura de todas as publicações veiculadas em

duas revistas dirigidas, fundamentalmente, ao público de gestores e líderes organizacionais, a Revista Exame e a Istoé Dinheiro.

No capítulo 4, além de discutirmos sobre a perspectiva comunicacional que orienta o desenvolvimento desta pesquisa, debatemos as relações entre comunicação e organização e as transformações epistêmicas decorrentes das investigações da gestão da diversidade, quando anunciadas pela área da comunicação.

No capítulo 5, apresentamos a análise do material empírico, identificando qual perspectiva domina a produção de sentido sobre as diferenças, qual o papel das diferenças e da comunicação nas organizações e as possíveis rupturas discursivas. Finalizamos essa pesquisa com um capítulo conclusivo, que abre algumas indagações sobre o objeto investigado e a atuação da “gestão da diversidade” nas organizações.

## 2. AÇÕES CONCRETAS E REFLETIDAS

O desenvolvimento deste estudo se orienta a partir da Teoria Fundamentada/Fundada (TF) a partir das contribuições de Suely Fragoso, Raquel Recuero e Adriana Amaral (2011) e a escolha por essa metodologia se explica pelo volume de dados empíricos e a liberdade que a teoria permite para a investigação e o tratamento destes dados. Como as autoras explicam, a TF prevê a alteração do método tradicional de investigação científica e orienta pesquisadores a ficarem livres de pré-concepções/hipóteses e elaborarem respostas/hipóteses/teorias a partir da imersão/vivência/investigação dos dados empíricos. Fragoso, Recuero e Amaral (2011, p.83) resumem: “A ideia central da TF é, justamente, aquela em que a teoria deve emergir dos dados, a partir de sua sistemática observação, comparação, classificação e análise de similaridades e dissimilaridades”.

A TF foi inicialmente elaborada por Barney Glaser e Anselm Strauss, em 1967, e, como nos explica Fragoso, Recuero e Amaral (2011), tinha como objetivo central a aplicação em múltiplas áreas e propunha a dissolução das categorias teoria e dado, teórico e empírico. Para atingir esse objetivo, Glaser e Strauss propuseram a inversão do método tradicional.

enquanto na pesquisa científica normalmente tem-se um problema que é confrontado com um referencial teórico e, a partir desse confronto, elaboram-se hipóteses que serão testadas em campo, na TF teorização e observação empírica andam juntas. Espera-se que o pesquisador vá a campo liberto de suas pré-noções e que deixe que os dados empíricos lhe forneçam as ideias (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p.84).

Nesse sentido, as autoras citadas apresentam alguns entusiastas da TF, entre eles, Haig (1995) que afirma que a TF é “a mais completa metodologia de pesquisa qualitativa disponível”. Ao longo da história, a TF se dividiu em duas vertentes básicas, a partir de interpretações distintas de seus dois pensadores originais: a vertente straussiana e a glaseriana. Fragoso, Recuero e Amaral (2011, p.86) citam Goulding (1999) para explicar as diferenças entre as duas vertentes, para quem “a vertente glaseriana é mais próxima daquela discutida pelas premissas do livro *The Discovery of Grounded Theory*, já a straussiana transformou a TF em um complexo, duro e extenso processo de codificação, cuja teoria resultante iria além do fenômeno em questão”.

Apesar de discordarem em alguns pontos, a TF se estruturou a partir de premissas básicas e pode ser apresentada como “a emergência das variáveis através do processo de coleta e codificação dos dados. Essas variáveis são denominadas categorias, conceitos e

propriedades e vão emergir do processo contínuo e sistemático de coleta e análise” (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p.89)

Apresentada a principal corrente teórica-metodológica, seguimos para a estrutura da TF. A primeira parte da teoria é a aproximação com o campo.

### **2.1 Aproximação com a temática e o objeto de estudo**

As autoras supracitadas iniciam a explicação da primeira etapa da TF discutindo sobre as interpretações clássicas sobre a teoria que, ao contrário do que muitos pretendem, a TF não obriga o pesquisador a ir a campo como uma “tabula rasa”, ou seja, sem qualquer tipo de conhecimento a respeito do fenômeno (HAIG, 1995 apud FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p.89). Nesse sentido, é impossível que as experiências anteriores e as vivências do pesquisador não influenciem seu contato inicial com o objeto de estudo. Outro autor que defende o contato inicial, citado pelas autoras que sustentam esse capítulo, é Allen (2003), em sua visão, o contato com a teoria é fundamental para a “sensibilidade teórica” no momento de comparação sistemática dos dados.

É impossível que um pesquisador que não seja iniciante consiga entrar em campo sem pré-noções. Se, ao contrário, reconhecer essa experiência e esse lugar de fala como existentes, essa carga de percepções pode influenciar de forma positiva, como forma de gerar uma percepção particular (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p.90).

A aproximação com a temática apresentada foi explicitada no capítulo anterior, ao explicarmos que a dissertação é decorrente de uma pesquisa de iniciação científica.

### **2.2 Coleta e interpretação dos dados**

Na TF, como explicam Fragoso, Recuero e Amaral (2011, p. 92), a fase de coleta e interpretação dos dados acontece de forma concomitante, até o momento de exaustão, ou seja, quando não é possível construir novas categorizações. As autoras explicam que os dados obtidos, com aporte na Teoria Fundamentada, podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos, além disso, são aceitas múltiplas fontes e formatos, porém, ressaltam que, de um modo geral, a TF baseia-se em produções textuais.

No que tange aos processos de coleta e de interpretação dos dados, a TF não determina um processo específico de atuação, por isso, para a realização deste estudo, optamos por complementar essa orientação epistêmica com o processo metodológico conhecido como Análise de Conteúdo (AC), com base no referencial metodológico proposto por Laurence

Bardin (2016) com o apoio de outros interlocutores que discorrem sobre o modelo em questão.

Optamos por escolher a AC como ferramenta analítica, pois entendemos a mesma como um processo sistematizado e uma “leitura profunda, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e que objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores” (SANTOS, 2012, p. 387). Nesse momento, explicaremos o percurso metodológico da AC e, posteriormente, retomamos as noções elementares da TF. Segundo Ricardo Cavalcante, Pedro Calixto e Marta Pinheiro (2018), a AC é um aglomerado de técnicas de pesquisa que estabelecem uma relação entre as mensagens e os contextos de sua enunciação, para estabelecer inferências sobre os sentidos e as relações construídas a partir das produções comunicacionais.

A proposta de Bardin (2016) elabora a Análise de Conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos composto por três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A pré-análise é um momento de organização, no qual realiza-se a escolha dos documentos a serem submetidos na análise, formulam-se hipóteses e objetivos e estabelecem-se indicadores para a interpretação final (BARDIN, 2016). O percurso de investigação do material analisado na pré-análise se sucede: leitura flutuante, escolha dos documentos e formulação das hipóteses e objetivos.

O percurso metodológico será exposto em detalhes no capítulo 5, denominado “Os sentidos sobre gestão da diversidade para a Mais Diversidade”, no qual apresentaremos as diversas escolhas que realizamos, durante o desenvolvimento da pesquisa, para definir o objeto de estudo, as textualidades e as categorias de análise. Na última etapa, realiza-se o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, ou seja, constrói-se “categorias, diagramas, figuras, modelos que condensam e apresentam as informações obtidas pela análise” (BARDIN, 2016, p. 131). Acrescentamos que o material foi analisado em diversas instâncias e revisitado continuamente durante todo o desenvolvimento da pesquisa, juntamente ao aprofundamento teórico.

É neste sentido que despontam diversas teorias e ferramentas que tecem diálogo com o desenvolvimento desta pesquisa e, no decorrer do percurso, vimos a necessidade de analisarmos nosso objeto por lentes, que até então, não foram elaboradas no desenvolvimento



do projeto, como a teoria *queer*<sup>5</sup> e a interseccionalidade, que serão apresentadas nos próximos capítulos.

Além disso, como aporte para a análise apresentada neste trabalho, realizamos uma investigação documental para compreender quais são os sentidos endossados pela mídia especializada em comunicação organizacional e gestão dos negócios quando anunciam a gestão da diversidade. Identificamos a principal ideologia contida na produção de sentido das revistas Istoé Dinheiro e Exame.

Compreendemos a mídia como um interlocutor que influencia na forma como outros interlocutores (pessoas e organizações) entendem e atuam na realidade social, ou seja, ao discursarem sobre práticas de gestão, políticas de igualdade e diversidade e grupos envolvidos em relações de poder, a mídia é capaz de legitimar uma determinada ideologia ou conturbá-la. Nesse sentido, a investigação proposta, serviu como fundamentação para situarmos nosso objeto de estudo em uma complexa rede de produções discursivas conflituosas.

Inicialmente, a análise das revistas sobre “gestão da diversidade” era parte do escopo desta pesquisa e tinha como proposta ser a estrutura contextual da investigação, porém, com o desenvolvimento da dissertação, identificamos a insuficiência da mídia como reveladora de um contexto macro, dessa forma, optamos inseri-la como apoio documental e investigativo. A identificação dos discursos hegemônicos da mídia especializada foi publicada na Revista de Comunicação da FAPCOM - PAULUS, em outubro de 2023<sup>6</sup>.

Portanto, utilizamos a epistemologia da Teoria Fundamentada em comunhão com a Análise de Conteúdo para investigar as textualidades produzidas pela Mais Diversidade, uma consultoria especializada em “gestão da diversidade”, nesse sentido, propusemos uma interpretação dos sentidos endossados sobre o tema em questão, a partir da instância da organização comunicada (BALDISSERA, 2009) e fundamentada em quatro eixos: 1 - qual é o sentido atribuído ao termo “diversidade”? 2 - Porque aderir a um projeto de “gestão da diversidade”? 3- Quais são as posições ocupadas pelos atores envolvidos na relação entre identidade e diferença no contexto organizacional? 4 - Qual a posição ocupada pela comunicação nesse projeto?

---

<sup>5</sup> Estudos *queer* é o nome dado à uma corrente de investigação social que emergiu nos Estados Unidos, na década de 1980, em oposição aos estudos sobre minorias e gêneros, como nos conta Richard Miskolci, 2009.

<sup>6</sup>O artigo em questão se chama: A ideologia da gestão da diversidade, publicado por Roseane Andrelo e Leonardo Marques, em 2023 e pode ser acessado aqui: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/658>

Por fim, finalizamos essa dissertação com uma conclusão, que têm por objetivo abrir novos caminhos para a atuação da “gestão da diversidade”, ou como apresentaremos no próximo capítulo: projeto político pautado na diferença social, enquanto área do conhecimento acadêmico e prática organizacional que pretenda uma sociedade mais justa e igualitária para todos e todas.

### 3. DIVERSIDADE PRA LÁ, DIVERSIDADE PRA CÁ

Iniciamos o desenvolvimento teórico desta dissertação partindo das noções sobre o conceito de diversidade. Em nosso cotidiano é muito comum nos depararmos com este termo em algum momento do dia: em uma matéria jornalística, em um anúncio publicitário, em uma campanha promovida por uma organização, enfim, em diversas instâncias da sociedade. Como exposto por Michel Nicolau Netto (2017), o tema da diversidade se impõe em nosso cotidiano e marca a nossa construção e percepção do mundo. O autor explica que o discurso da diversidade transpõe suas aplicações tradicionais nos debates acadêmicos da antropologia e em debates de instituições políticas, como a Unesco, para se tornar um léxico global, acionado por diversos atores sociais.

A multiplicidade de acionamentos ao termo da diversidade reverbera em uma disputa de sentidos, como explicado por Armand Mattelart (2005), na qual se envolvem múltiplos atores, com valores estéticos, éticos e políticos antagônicos, uma relação conflituosa que condiciona a construção dos conceitos relacionados ao termo da diversidade. Eles mostram como o “mercado das palavras” tende a se alinhar com as “palavras do mercado” (MATTELART, 2005, p.11). Portanto, encontramos no termo da diversidade um agenciamento das políticas econômicas e administrativas, visão compartilhada por Nicolau Netto (2017, p. 57): “a valorização da diferença no mercado simbólico faz com que ela seja mobilizada por interesses, que não se resumem ao econômico, mas adotam a lógica econômica da produtividade da diferença”.

Com os levantamentos, fica uma questão: por que existe uma disputa tão intensa, por setores antagônicos, na construção de sentido do termo da diversidade? O termo diversidade acompanha noções que estruturam as relações humanas na contemporaneidade, como o conceito de cultura. “O tema, por muito tempo escamoteado da cultura e das culturas constitui um desafio maior do confronto entre modos de perceber, conceber e constituir o vínculo universal” (MATTELART, 2005, p. 14). Para além do exposto, e mais valioso aos objetivos da pesquisa que se segue, concordamos com Nicolau Netto (2017), ao enunciar que o conceito de diversidade é o principal construtor das dinâmicas relacionais entre identidade e grupos sociais.

A diversidade, como terminologia, possui um significado próprio, muitas vezes oculto ou normalizado, mas que aciona um projeto político particular, que influencia nas dinâmicas identitárias e nas relações de subordinação, porém, enquanto perspectiva de compreensão das

realidades de grupos historicamente subalternizados, ela não é única. Confrontam-se alguns enquadramentos, Nicolau Netto (2017) apresenta o multiculturalismo e a exceção cultural, além destes incluímos neste trabalho a perspectiva da diferença, à qual nos filiamos. Nas próximas seções, buscaremos compreender as particularidades das duas principais perspectivas anunciadas: a diversidade e a diferença, verificando qual a ideologia acionada por cada perspectiva, a fim de compreender como as relações identitárias são (re)produzidas, negociadas e disputadas na sociedade.

Compreender os limites, a proposta política e o objetivo central de duas perspectivas conflituosas nos permite esmiuçar o contexto organizacional e alicerçar a construção de planos e projetos de transformação social. Portanto, nas seções que se seguem, pretendemos explicitar a perspectiva adotada por este trabalho e suas contribuições para a comunicação organizacional e a gestão de grupos sociais envolvidos em relações de poder desiguais.

### **3.1 Perspectiva da diversidade ou perspectiva da diferença?**

Falar em diversidade é falar do outro, daquele que lhe é externo, do diferente. E, no léxico global atual, esse diferente é diverso, porém, essas produções de sentido estão envolvidas em processo de disputa que, em muitas vezes, escondem uma característica particular do embate da diversidade, a contradição.

Na introdução deste capítulo comentamos que um dos principais atores sociais envolvidos no debate da diversidade é a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, a Unesco, que, segundo o site institucional da organização, busca construir a paz por meio da cooperação internacional em educação, ciências e cultura.

A organização possui uma atuação que valoriza a diversidade cultural, a qual considera sob ataque e, com objetivo de promovê-la e alcançar seus pressupostos organizacionais, e já lançou diversas cartilhas e declarações.

Em 2002 a Unesco lançou uma declaração universal sobre a diversidade cultural. Destacamos a seguinte passagem: “afirmando que o respeito à diversidade das culturas, à tolerância, ao diálogo e à cooperação, em um clima de confiança e de entendimento mútuos, estão entre as melhores garantias da paz e da segurança internacionais” (UNESCO, 2002, s.p).

Em sua declaração, composta por 12 artigos, a Unesco (2002) aspirava despertar os sentimentos de solidariedade e o reconhecimento da diversidade cultural partindo da unicidade da categoria humana, ou seja, a Unesco busca despertar o sentimento de

“pertencimento a uma única família humana”. E, em 2009, a Unesco lançou um relatório chamado “Investir na diversidade cultural e no diálogo cultural”. Neste material, a organização apresenta alguns indícios das noções atribuídas ao conceito de diversidade, entre elas, destacamos a seguinte passagem: “a diversidade cultural não é somente um bem que se deve preservar. É também um recurso que é necessário promover, nomeadamente em domínios normalmente distintos” (UNESCO, 2009, p.3).

A partir da passagem anterior, observamos um aspecto econômico da cultura e, nos parágrafos que se seguem, iremos explicar o principal debate em torno da perspectiva da diversidade cultural: o apelo à valorização de produtos e serviços e a manutenção das estruturas de poder. Para iniciar essa discussão teórica, reconstruímos as origens da diversidade cultural.

O debate sobre diferenciação marca as estruturas discursivas da sociedade moderna. Renato Ortiz (2017) remonta as marcas da diferença desde os autores do século XIX, que discursavam sobre a divisão do trabalho e, nesse percurso, o autor identifica diversos contrastes, tais como: cidade/campo e comércio/indústria. Essa digressão é importante pois revela a principal característica da diversidade como diferença: ela não possui essência, ou valor em si mesma, se constituindo a partir de uma situação histórica (ORTIZ, 2017, n.p).

Retomamos a afirmação que o discurso da diversidade é capaz de ser, ao mesmo tempo, promotor da diferenciação e ordenador das relações de poder:

Assim, o racismo afirma a particularidade das raças, para em seguida ordená-las segundo uma escala de valor. Por isso, é importante compreender os momentos em que o discurso sobre a diversidade oculta questões como a desigualdade – sobretudo diante da insofismável assimetria entre países, classes sociais e etnias (ORTIZ, 2017, n.p).

Essa característica polissêmica e, muitas vezes, contraditória do discurso da diversidade remete à origem do termo a partir da perspectiva universalista. “O universalismo pautou a construção de democracias em termos políticos em que a cidadania foi pensada como única porque projetada em uma sociedade imaginada como homogênea” (MISKOLCI, 2015, s/p).

Diante do que foi comentado, a diversidade foi idealizada como elemento mantenedor das estruturas de dominação, ao elaborar, como exposto por Richard Miskolci (2015), uma cultura frágil e estática, com relações de poder horizontais. Portanto, a enunciação da

diversidade buscava, ao reconhecer a existência de grupos sociais subalternizados, preservar as relações de poder e as normas sociais, culturais e o código de leis vigente. A crítica à perspectiva da diversidade se estende: “na perspectiva da diversidade, a diferença e a identidade tendem a ser naturalizadas, cristalizadas, essencializadas” (SILVA, 2000, p.73). Homi Bhabha (1998) entende a diversidade cultural como objeto epistemológico, fundado em uma retórica radical, que compreende a cultura por meio de enunciações pré-datadas, fechadas, intercambiáveis, protegidas por uma identidade coletiva única.

Para as autoras Anete Abramowicz, Tatiane Rodrigues e Ana da Cruz (2011), a perspectiva da diversidade evoca, para discutir as questões de identidade e cultura, o ato de tolerância e essa escolha não é arbitrária, pois tolerar não intensifica disputas sociais, pelo contrário, tolerar mantém intactas as estruturas de dominação.

Em resposta aos conceitos universalistas da diversidade cultural, diversos autores, assim como Miskolci (2015), defendem a adesão à perspectiva da diferença:

A perspectiva das diferenças reconhece que os dilemas das nações contemporâneas são resultado de conflitos entre as instituições estabelecidas e a emergência de demandas dos já citados grupos sociais, portanto ela aponta para a necessária renegociação política e cultural que pode criar sociedades mais justas (MISKOLCI, 2015, s/p).

Em seu cerne, a perspectiva da diferença reconhece a “existência de conflitos e desigualdades que exigem a transformação social e política de nossa sociedade” (MISKOLCI, 2015, s/p). Em resumo, a perspectiva da diferença pretende superar as fragilidades impostas aos conceitos de diversidade e, acima de tudo, buscam problematizar as noções de identidade e diferença. “A identidade, tal como a diferença, é uma relação social. Isso significa que a sua definição - discursiva e linguística - está sujeita a vetores de força, a relações de poder. Elas não são simplesmente definidas: elas são impostas” (SILVA, 2000, p. 81).

Reinterpretando os escritos de Bhabha (1998), pensar em perspectiva da diferença remete analisar as tentativas de dominação cultural, na qual uma cultura se impõe sobre outras; é analisar essa suposta supremacia construída a partir do momento de diferenciação. Como nos explica Tomas da Silva (2000), enunciar a identidade e a diferenciação é construir uma fronteira de sentidos entre “nós” e “eles”, é nomear quais grupos são incluídos e quais grupos são excluídos, é dizer quem tem acesso aos bens sociais.

A barreira construída entre os diferentes é estabelecida a partir da binarização dos elementos de diferenciação, como explicado Jacques Derrida, citado por Silva (2000), esse processo de construir duas identidades distintas: masculino/feminino, branco/preto, heterossexual/homossexual, vem acompanhado da valorização de um em detrimento do outro. Analisar processos de identidade e diferença perpassa por questionar o binarismo e esmiuçar as relações de poder.

Avtar Brah (2006) complementa as noções de diferenças culturais ao identificar que, dentro de marcadores de diferenciação, existem necessidades particulares e, portanto, inexistem uma homogeneidade dentro de grupos identificados como culturalmente distintos. Constantemente, campos sociais procuram “impor noções estereotipadas de ‘necessidade cultural comum’ sobre grupos heterogêneos com aspirações e interesses sociais diversos. Frequentemente deixam de tratar da relação entre a ‘diferença’ e as relações sociais de poder em que ela pode estar inscrita” (BRAH, 2006, p. 337).

Essa passagem é extremamente valiosa para o nosso estudo pois, frequentemente, os campos sociais buscam aglomerar grupos sociais subalternizados, não com objetivos políticos de união/compartilhamento/resistência, mas com o intuito de universalizar-los, escondê-los e controlar suas demandas sociais/sexuais/relacionais.

Por fim, resumimos as diversas críticas apresentadas às noções de diversidade com a seguinte passagem: “falar de diversidade quase como o mesmo que falar da diferença produz o esvaziamento da diferença, pois tem por objetivo retirar a diferença da diversidade, ou seja, quando se fala de diferença é para que ela não faça de fato, nenhuma diferença” (ABRAMOWICZ; RODRIGUES; CRUZ, 2011, p. 93).

Podemos entender então que a palavra diversidade representa uma noção construída por Jacques Derrida, o conceito de que um signo precisa ser repetível, ou seja, para que o sentido acionado por um signo se construa em cultura, ele precisa ser compreendido de forma quase sempre igual. Porém, essa construção simbólica conduz a um apagamento das instâncias sociais e políticas nas quais se originaram as diferenças sociais.

Vale ressaltar que algumas visões da diversidade propiciam (re)negociações de sentido, o que explicamos melhor a partir de Nicolau Netto (2017), que reconhece a produção da diferença, a partir do discurso da diversidade, como uma disputa de produção simbólica e avança concepções universalista, como a de Mattelart (2005), que considerava a diversidade

como entidade amorfa. Além disso, Nicolau Netto (2017) reconhece que a posição social ocupada pelos agentes do discurso da diversidade influencia nas produções de diferença.

Temos aqui uma problemática: caracterizando o termo da diversidade como léxico global, é impossível compreender nele transformações de sentido que apontem para as disputas de poder enunciadas pela perspectiva da diferença? Devemos apenas considerar que todos os campos sociais, ao enunciar esse termo, operam a partir de construções neoliberais e apolíticas? Longe de responder essa pergunta, nos atemos ao seguinte exposto: “O oximoro da diversidade é um emblema da contemporaneidade. Cabe ao esforço intelectual desvendar sua expressão e sua ambiguidade” (ORTIZ, 2017, n.p).

Como comentamos, não pretendemos aqui abandonar uma perspectiva em detrimento da outra, porém, concordamos com Ortiz (2017) e pretendemos, através das incursões no objeto, identificar essas nuances que podem, através do discurso da diversidade, promover a manutenção das estruturas de poder, a negação das disputas sociais e a valorização mercadológica das identidades. Inclusive, abordamos nesta seção sobre as noções de diferenciação e identidades, no próximo tópico iremos, com o auxílio dos Estudos Culturais, apresentar como os processos midiáticos se relacionam com a construção de identidades e diferenças.

### **3.2 Essas mazelas me definem? A disputa para definir identidade e a diferença**

O último reduto

Naquilo a que chamamos eu há sempre um espaço inocupado, onde parece alimentar-se um mecanismo que de dentro de nós próprios se apostasse em escorraçar-nos, repelir-nos, algo cuja natureza nos é estranha e que não raro ocupa toda a nossa identidade. Vamos assim sendo confinados a um domínio que se exaure, a um território em progressiva retração, que em breve se limita às mãos, inevitavelmente, concentramos então tudo o que nos resta. Na pele é um modo de dizer: na roupa, nos adornos. São os brincos, as pulseiras, os anéis o que por vezes nos sustém, o que garante a nossa integridade, o último reduto rechaça e de que a pele, a plataforma a que, alarmados,



então nos agarramos, é igualmente o carburante, numa duplicidade idêntica à de um livro cujas páginas entrassem e saíssem do espírito de quem o escrevesse.

(NAVA, 2002, p.171)

Esta seção aborda a temática das identidades, em especial suas negociações com a mídia hegemônica. Nesse cenário, ao pensarmos nos grupos subalternizados, estamos evocando reflexões que partem, como expresso no poema anterior de Luís Miguel Nava, do corpo, que por sua vez, já amplamente analisado por Gilles Deleuze, se ressignifica a partir da linguagem.

Na seção anterior abordamos sobre as disputas de construção da identidade e da diferença. Para o desenvolvimento deste estudo e a fim de compreender parte do contexto sobre “gestão da diversidade”, recolhemos diversos artigos publicados, sobre o tema em questão, em dois veículos de mídia tradicional, duas revistas destinadas a gestores e públicos de interesse das organizações.

Optamos por ler e entender essa dimensão contextual para visualizarmos como se constroem as representações da diferença social na organização em um cenário de mediação. Pois, como nos explica Antônio Fausto Neto (2008, p.93), “a cultura midiática se converte na referência sobre a qual a estrutura sócio-técnica-discursiva se estabelece, produzindo zonas de afetação em vários níveis da organização e da dinâmica da própria sociedade”. José Luiz Braga (2012) nos explica essas afetações em vários níveis, o autor defende que a mediação crescente é responsável pela sobreposição de circuitos sociais. Anteriormente, os circuitos sociais operavam segundo a sua própria lógica e negociavam questões com outros circuitos através de fronteiras bem delimitadas, com o alargamento da mediação propicia envolvimentos dialógicos, nos quais os circuitos se relacionam de forma mais complexa.

Os diferentes campos sociais, no seu trabalho de articulação com o todo social, desenvolvem táticas e usos para as tecnologias disponíveis, moldando-as a seus objetivos. Ao experimentarem práticas mediáticas, ao se inscreverem, para seus objetivos interacionais próprios, em circuitos mediados, ao darem sentidos específicos ao que recebem e transformam e repõem em circulação (BRAGA, 2012, p.45).

Os Estudos Culturais contribuem para compreender como as identidades e as diferenças são disputadas em cenário de mediação. Nesse contexto, dialogamos com

algumas autoras e autores, tais como: Ana Carolina Escosteguy, Kathryn Woodward, Stuart Hall, Tomaz Tadeu da Silva, entre outros.

Estudar as representações midiáticas é compreender que os veículos de comunicação possuem centralidade na forma como os sistemas irão organizar, agrupar e categorizar as relações entre os sujeitos (HALL, 2016). Dialogando com a citação anterior, Woodward, (2003,n.p.) ressalta que, na disputa de sentidos sobre as representações, a mídia nos indica as posições que devemos ocupar, de qual lugar podemos falar e nos posicionar, além disso, responde questões fundamentais na experiência de vida: Quem eu sou? O que eu poderia ser? Quem eu quero ser?

Fica evidente, pois, que a construção das identidades está estritamente relacionada com os sistemas de representação, entre eles, a mídia. Nesse contexto compartilhamos da visão de Woodward (2003, n.p), na qual a autora exprime que “todas as práticas de significação que produzem significados envolvem relações de poder, incluindo o poder para definir quem é incluído e quem é excluído”. Para Silva (2000), essas relações de poder implicam na forma como são classificadas e ordenadas a vida em sociedade, ou seja, hierarquizar e privilegiar determinados grupos sociais em detrimento de outros e Judith Butler (2015) nos ilustra que essas ordenações condicionam quais vidas nos valem uma lágrima e quais não.

Sem a pretensão de estratificar a definição de Estudos Culturais, Richard Johnson (2020) apresenta algumas características investigativas, uma delas é a discussão sobre publicação e poder. Utilizando uma exemplificação do consumo de revistas para o público feminino jovem, o autor elabora como as formas públicas de cultura e as formas privadas se relacionam de maneira complexa, (re)produzindo identidades. Nesse exemplo, o autor debate como as revistas recolhem elementos das culturas privadas femininas e redistribuem essas formas de cultura em circulação na sociedade, enunciando o que é de garota e o que não é.

As pesquisas contemporâneas na perspectiva dos Estudos Culturais deslocaram o eixo central de investigação para as relações entre os produtos culturais e a construção da identidade e da subjetividade, como nos explica Escosteguy (2020), extrapolando o conceito de classe como elemento crítico central. A autora redesenha algumas transformações sobre os Estudos Culturais contemporâneos e a sua relação com a mídia hegemônica. “Os Estudos Culturais compreendem os produtos culturais como agentes de reprodução social, sua

natureza complexa, dinâmica e ativa nas construções da hegemonia” (ESCOTEGUY, 2020, p. 146-147).

Escoteguy (2020) compreende que a perspectiva dos Estudos Culturais estuda as complexas relações pelas quais os meios de comunicação de massa sustentam e reproduzem as estruturas sociais dominantes. Para a autora, essa relação não é estratificada, mas como comentamos, complexa, composta por negociações, encontros e desencontros, ou seja, ora a cultura popular resiste e enfrenta a cultura hegemônica ora aceita e condiciona estruturas de dominação.

Portanto, estudar as relações da mídia hegemônica na construção de diferenças e identidades perpassa por reconhecer esses enfrentamentos entre culturas distintas, esse intercâmbio de relações de poder que, ao se apropriarem de elementos culturais, reconstruem novas formas, novos sentidos de dominação, complexificando as hierarquias sociais e subalternizando diferença/diversidades.

Com o exposto até aqui, observamos que os Estudos Culturais se preocupam com as intensas relações de poder, especificamente a construção da diferença e das identidades, porém já demonstramos que as culturas estão imersas em encontros complexos, de negação, afirmação, disputa e negociação. Nesse sentido, como pretende Silva (2000), a perspectiva apresentada desponta com o questionamento das representações construídas através dos meios de comunicação massiva, portanto, investigam as estruturas representativas que dão suporte às noções de identidade e diferença.

Compreender as estruturas discursivas sobre diferença e enunciação é tarefa complexa, que pode remeter, novamente, em processos de fixação das identidades complexas, como nos explica Silva (2000, p.92). Para contornar essa problemática o autor recorre às noções de performatividade, de Butler (1999), que substitui a ênfase na construção da diferença e identidade a partir da descrição para o conceito de “tornar-se”.

Discursando a partir da categoria “sexo”, Butler (1999) constrói um pensamento explicando os marcadores de diferenciação. A partir de uma prática discursiva e uma dinâmica de poder estabelece-se a materialidade do corpo. “Ele é uma das normas pelas quais o "alguém" simplesmente se torna viável, é aquilo que qualifica um corpo para a vida no interior do domínio da inteligibilidade cultural” (BUTLER, 1999, n.p). Nesse sentido, a performatividade deixa de ser elaborada como um acionamento individual, uma nomeação do

próprio indivíduo sobre si mesmo, mas se impõem através de estruturas discursivas, produtos de poderes regulatórios e normalizantes.

Fazendo uma leitura de Butler, Silva (2000) sintetiza o conceito de performatividade e os relaciona com as construções discursivas:

Ao dizer algo sobre certas características identitárias de algum grupo cultural, achamos que estamos simplesmente descrevendo uma situação existente, um “fato” do mundo social. O que esquecemos é que aquilo que dizemos faz parte de uma rede mais ampla de atos linguísticos que, em seu conjunto, contribui para definir ou reforçar a identidade que supostamente estamos apenas descrevendo (SILVA, 2000, p.93).

Portanto, circunscrevemos esse estudo apresentado em um panorama complexo, envolto em relações de poder, representações midiáticas, performatividade e cultura. As discussões apresentadas – e futuras – relacionam-se não apenas com forma e conteúdo, mas com lógicas de produção, ideologias, impactos e apropriações culturais.

Com o arcabouço teórico apresentado até aqui, pretendemos, na seção seguinte, estabelecer alguns panoramas que envolvem o nosso objeto de estudo - as relações entre diferenças no ambiente de trabalho. Para identificar os discursos presentes em outras instâncias, como a mídia, e o papel exercido pela comunicação no tema em questão.

### **3.3 As diferenças identitárias no ambiente de trabalho**

Como destacado, o objetivo desta seção é construir um panorama a respeito do tema das diferenças no contexto organizacional, isso requer compreender que os sentidos se alicerçam na sociedade a partir dos diálogos e dos relacionamentos entre os seus diversos atores, como: os movimentos sociais, a prática científica, a mídia tradicional e os demais produtores de sentido (organizações, leitores, especialistas...). Assim, um interlocutor promove interações de compreensão da realidade por meio de prática comunicativa (produção textual, conversa, entrevista...).

Temos, como ponto de partida, o cenário acionado por Miqueli Michetti (2017) que, em seu levantamento histórico, identificou que a origem dos debates em torno do tema da diversidade remetem à década de 1960, no momento em que as organizações estadunidenses inseriram a contratação de grupos minoritários, processo resultante da atuação de movimentos sociais e de disputas políticas, que pressionaram a instauração de leis destinadas a garantir a igualdade de oportunidades de educação e emprego, as chamadas ações afirmativas.

A idéia (sic) de ação afirmativa baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais; assim, haveria necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.22).

Através das ações afirmativas os Estados Unidos pretendiam superar os problemas sociais de grupos subalternizados construídos durante a história. A partir desse momento, as novas contratações complexificam as disputas de sentido no contexto organizacional, ao demandarem o reconhecimento de suas subjetividades e igualdade nas políticas de gestão (salário, oportunidades de desenvolvimento profissional, satisfação pessoal, assistência social e afins). Esse fenômeno, recente na organização, ocasionou uma ruptura nas práticas gerenciais e demandou uma resposta administrativa.

Mediante esse cenário, as organizações passaram a desenvolver, como expresso por Michetti (2017), projetos com o objetivo de evitar o conflito, absorvendo-o através do que se chamou de “gestão da diversidade”. Portanto, em meados da década de 1980, o tema da diversidade se torna pauta da área de gestão. Inicialmente foram desenvolvidos treinamentos específicos para controlar os grupos sociais subalternizados e, ao mesmo tempo, começou-se um processo de disputas por representação social em cargos de chefia.

No ambiente acadêmico, Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21) condicionam a origem do termo a um estudo inaugural de R. Roosevelt Thomas (1990), publicado pela Harvard Business Review. O artigo experimental penetrou o campo acadêmico da administração e reverberou na construção epistemológica da gestão da diversidade, apresentando-a enquanto um conjunto de programas internos baseado na meritocracia em substituição às ações afirmativas, com forte defesa de sua adoção para gerar vantagem competitiva, valor econômico e inserir as disputas sociais e as diferenças e identidades em variáveis controláveis, a fim de evitar o conflito.

A partir dessa exposição, sobre as origens acadêmicas e práticas da gestão da diversidade, temos como questão: os preceitos apresentados ainda impactam nos sentidos circulados na mídia hegemônica e, conseqüentemente, produzem um apagamento das características conflituosas envolvidas na disputa pela diferença?

Para identificar as noções articuladas no tema da diferença no ambiente de trabalho, realizamos um levantamento documental de duas revistas destinadas a práticas organizacionais: Exame e Istoé Dinheiro. A pesquisa em questão foi desenvolvida como uma

etapa metodológica desta dissertação e será publicada na Paulus, a Revista de Comunicação da Fapcom, em 2023.

Em resumo, destacamos que a mídia tradicional circula produções de sentido que operam a partir da lógica administrativa em comunhão com a perspectiva da diversidade. Os textos analisados defendem a contratação de grupos marginalizados como uma estratégia de competitividade e lucratividade, ao vincular as diferenças sociais como uma ferramenta de criatividade e apoio na produção de serviços/produtos adequados a públicos específicos. E, como afirmam Miskolci (2015) e Alves e Galeão-Silva (2004), a perspectiva funcionalista da diversidade não promove uma atualização nas relações de poder, ao contrário, a gestão pautada nessa ideologia opera como ferramenta de manutenção das hierarquias dominantes.

A Comunicação, enquanto área de conhecimento capaz de conturbar estruturas hegemônicas e produções discursivas não foi enunciada, ao contrário, para a mídia especializada em “gestão da diversidade” a comunicação se caracteriza como uma ferramenta de apoio para a execução de planos de gestão, ou seja, para a comunicação resguarda algumas materialidades, tais como: canais de apoio/denúncia, manuais de linguagem neutra, códigos de conduta, entre outros.

Nesta investigação buscamos identificar o papel dos atores sociais envolvidos em relações conflituosas, para a mídia hegemônica o grupo subalternizado tem uma posição particular: iniciar os debates sobre o tema a partir de suas experiências e vivências, em contradição, ao grupo dominante cabe uma atuação de “salvador”, ou seja, aquele que reconhece, depois que o subalternizado demonstrou, as injustiças sociais e constrói um planejamento estratégico para lidar e incluir o diferente.

Retomamos que lidar e incluir é o oposto de modificar relações de poder ou atualizar estruturas de justiça e direitos. Podemos compreender essa passagem ao visitarmos algumas críticas desenvolvidas por teóricos *queer* que apontam a contradição do pensamento heterossexual em práticas dissidentes, como a atuação dos movimentos sociais para possibilitar o casamento entre pessoas do mesmo sexo, sendo este uma instituição originada na prática heterossexual, não seria o caso de pensarmos uma outra instituição? Não queremos alongar esse debate, é mais valioso, para o objetivo deste trabalho, identificarmos como opera a perspectiva da diversidade: através do reconhecimento e da extensão de direitos para a manutenção das estruturas de poder.

Incluimos nesse panorama a dissertação apresentada por Bruno Ferreira (2020), que analisou os sentidos endossados pelo Guia Exame da Diversidade, uma publicação que ilustra como as organizações podem incluir mais pessoas diversas e exemplos de programas bem-sucedidos. O Guia Exame da Diversidade é uma iniciativa da revista Exame, em parceria com o Instituto Ethos, que documentou e analisou as práticas que envolvem a gestão da diversidade das organizações. Ferreira (2020) cita o próprio GED (2019), para explicar suas diretrizes: a) inclusão de mulheres; b) negros; c) pessoas com deficiência e d) LGBTI+.

A pesquisa apresentada analisa uma publicação destinada ao contexto organizacional. Após a primeira edição outros atores sociais se envolveram com o projeto, são eles: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, Movimento Mulher 360 e Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS). Vale ressaltar que, em 2021, os parceiros apresentados e o Instituto Ethos retiraram sua participação no Guia, após polêmica envolvendo os métodos de avaliação<sup>7</sup>: a revista Exame priorizou questões editoriais invés da metodologia definida.

A primeira problematização de Ferreira (2020) se refere à simplificação das categorias apresentadas, em sua visão o GED reduz os grupos subalternizados ao analisá-los apenas considerando: mulheres, negros e negras, LGBTI+ e PCDs. No que tange os sentidos endossados pelo GED para a promoção da diversidade no ambiente de trabalho, o autor identificou três categorias que dialogam com a primeira simplificação. Em sua pesquisa Ferreira (2020) apresenta os seguintes valores: a) diversidade como ativo econômico; b) diversidade como elementos para o fomento à criatividade e a inovação; c) diversidade atrelado às metas organizacionais.

Porém, como pressupõem diversos autores, existe um espaço de interlocução e transformação nesses encontros desiguais. Para Ferreira (2020), o impacto e a influência de poder podem ser questionados no ambiente digital a partir do agendamento público do tema, que se tornou destaque em uma publicação. “Dessa forma os sujeitos podem demandar discussões ou, até mesmo, a atenção à temática e, através dessas manifestações que também foram evidenciadas na análise do GED, as organizações podem definir se irão ou não atender” (FERREIRA, 2020, p. 99).

---

<sup>7</sup> O Instituto Ethos publicou uma matéria especial para explicar melhor o caso, disponível no link: <https://www.ethos.org.br/cedoc/instituto-ethos-e-parceiros-retiram-participacao-no-guia-exame-de-diversidade>

Com essa reconstrução contextual pretendemos identificar as diretrizes que alicerçam os sentidos construídos acerca do tema apresentado. Portanto, o objetivo central desta seção foi realizar um aprofundamento contextual para compreender como se estruturam as relações sociais no ambiente organizacional.

O levantamento das publicações sobre gestão da diversidade, em comunhão ao mapeamento acadêmico do assunto em questão, permite esmiuçar as características de reconstrução das estruturas de dominação e auxilia na identificação de particularidades na produção de sentido.

As práticas discursivas escondem ideologias controversas, porém, são em suas brechas, ou seja, nos encontros comunicativos, nas circulações midiáticas, nas disputas de sentido que se rompem tradições, que se (re)organizam as dinâmicas simbólicas de poder. Diante disso, temos a seguinte indagação: as consultorias especializadas em diversidade apresentam uma nova forma de pensar o ato político de valorização das diferenças sociais no contexto organizacional? Quais são as noções atribuídas ao diferente? Existe uma valorização da comunicação como processo de transformação social? Para responder a última indagação apresentaremos, no próximo capítulo, transformações epistêmicas e revoluções de sentido ao compreendermos e analisarmos a temática da diversidade no ambiente de trabalho a partir da perspectiva relacional da Comunicação.



#### 4 ALARGANDO AS INDAGAÇÕES PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE

Em sua origem, a gestão da diversidade remete a um objeto de estudo do campo da Administração de Empresas. Seu surgimento está relacionado, segundo Michetti (2017, p.121), a um objetivo de “integrar a diversidade”, uma resposta às ações afirmativas, um conjunto de leis que obrigava a contratação de corpos dissidentes (mulheres, pessoas pretas, LGBTs...). Como apresentado no capítulo anterior, os estudos inaugurais pretendiam uma unificação do conceito de diferença e desigualdade: “a diferença e a desigualdade entre indivíduos e grupos passam a ser concebidas como diversidade, que será operada, então, como uma dimensão técnica do mundo do trabalho” (MICHETTI, 2017, p.123).

A unificação das duas dimensões apresentadas pretendia controlar e gerenciar os conflitos decorrentes de relações desiguais. Ou seja: “deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27). As principais justificativas para a valorização da gestão da diversidade, em oposição às ações afirmativas, residem no discurso de que essas ferem a meritocracia e a livre iniciativa.

Nesse percurso despontam discursos e práticas organizacionais relacionados ao neoliberalismo e o papel do Estado para com as demandas sociais, ao se desestruturar a atuação política, transfere-se as responsabilidades sociais para um novo interlocutor, as organizações. Vale ressaltar que as empresas se apresentam de forma contraditória nessa temática, em primeiro momento suas práticas discursivas apontam para a construção de identidades neutras na questão da desigualdade social, ou seja, que não participam/participaram desse processo histórico, para, em seguida, venderem-se como interlocutores atentos às demandas dos grupos marginalizados.

Para fortalecer o discurso de responsabilidade social as organizações começam a investir em pesquisas/práticas e estudos da área da gestão, com o objetivo de, segundo Michetti (2017, p.123), “incorporar a diversidade aos recursos humanos da empresa, para com isso reduzir custos, atrair talentos, sensibilizar para as novas culturas; aumentar a criatividade e a inovação na empresa”.

Portanto, a gestão da diversidade, quando relacionada aos estudos inaugurais do campo da Administração de Empresas, atendia aos interesses do poder hegemônico, por meio de manuais de como gerir a diversidade os acadêmicos construíram um arcabouço de práticas e epistemologias que dialogam com uma “ideologia tecnocrática que retira contexto da

diferença, sua história e seu lugar social, não são discutidos; há apenas um conjunto de técnicas para lidar com um fato tomado como absoluto”(ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27).

Adotar a perspectiva tecnocrática é, segundo Michetti (2017, p.130), firmar-se a uma premissa que as diferenças sociais produzem pessoas com pensamentos distintos e habilidades únicas, aceção problemática na visão da autora, pois essa percepção condiciona a construção das diferenças sociais como valiosas - fundamentais - e desconstrói o processo de oposição existente na relação entre indivíduos, ou seja, encobre-se o fato que a diferença entre as identidades baseia-se na relação de poderes desiguais e, para além disso, estrutura as vivências subalternizadas como experiências úteis ao capital e ao sustento organizacional.

Indo na contramão da ideologia tecnocrática - e filiando-se a base transformadora da perspectiva da diferença - temos a compreensão da comunicação como um processo relacional, de encontro entre interlocutores distintos, envoltos em relações desiguais. Nesse sentido, acreditamos que para atualizar relações desiguais é necessário reconhecer as limitações da ideologia tecnocrática.

Para alcançar esses objetivos é fundamental que um objeto do mundo empírico passa por uma transformação epistêmica, que pode ser no interior de seu campo de conhecimento inaugural, ou na absorção de um outro campo do conhecimento, com propósitos, arcabouços teóricos e indagações distintas, é o caso das investigações sobre gestão da diversidade a partir da Comunicação relacional, acionada nas últimas décadas.

#### **4.1 Encontrando o outro por meio da comunicação: um processo relacional**

A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e escutar, entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender (SCROFERNEKER, 2006, p.47).

Quando se fala em procurar as relações entre comunicação e diversidade no ambiente de trabalho é necessário, antes, discorrer sobre qual comunicação estamos falando. Nesse sentido, o fragmento que inicia a discussão do capítulo indica a perspectiva adotada, vale ressaltar que não pretendemos defini-la como a mais correta, mas apresentar as noções às quais nos filiamos, ou seja, a perspectiva relacional. Para França (2016, p. 155), “a comunicação compreende objetos, ações, indivíduos – trata-se de prática, de uma ação humana”. Braga (2011, p. 66) entende a comunicação como um processo interacional, que

organiza trocas e produções de sentido entre indivíduos. Marques e Martino (2015, p.33) consideram que a comunicação é um “tipo específico de relação social”.

França (2016, p. 158) define a comunicação a partir da perspectiva relacional, como um “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”. Marco de Souza (2013, p.5) explica o modelo praxiológico de Quéré (1991), o qual França (2016) traduz como relacional, da seguinte maneira: “nesta perspectiva, a comunicação é antes de tudo uma ‘ação’ por meio da qual os indivíduos criam um mundo em comum. Mais do que uma atividade de cognição, o ato comunicativo é uma atividade social, que diz de um contexto situacional e historicamente marcado”.

Para Dominique Wolton (2022, p.52), “a comunicação é sempre um risco e uma aposta, que depende também de um receptor que, evidentemente, perturba as condições de troca. E com o receptor intervém igualmente o papel do contexto”. Segundo Michel Maffesoli (2003), comunicação é uma partilha, uma relação que acontece entre o “eu” o “outro” e o mundo. Dialogando com os autores expostos, Lucrecia Ferrara (2008, p.5) compreende a comunicação como um ato que “coloca em dúvida o ser em comum como característica substancial e ontológica do ser, para evidenciar o estar em comum como ação partilhada, trocada individual e coletivamente na construção de um ambiente comunicativo”.

Por meio do que foi apresentado, a comunicação é uma instância de encontro entre uma ou mais identidades/interlocutores, um processo comunicativo que perpassa a produção de sentidos através dessa ação compartilhada, portanto, ao colocar em dúvida o ser, confrontam-se alteridades. “O encontro com o outro, em sua dimensão comunicacional, estética e política, se expressa sempre de forma agonística, na qual um indivíduo incita e interpela o outro por meio da dúvida, do estranhamento, do convite à interlocução” (MARQUES; MARTINO, 2015, p.34). Mas, o que é comunicar o outro em encontro com a sua alteridade? Para França (2016, p.162), relacionar-se com a experiência do outro é um processo reflexivo, no qual, a partir de um objetivo (afetar o outro de alguma maneira) eu me afeto, em um movimento circular de dupla afetação.

Esse processo reflexivo é abordado por Braga (2012), para quem a comunicação é responsável por produzir algo novo, em um encontro contínuo, sutil e gradual, que modifica os interlocutores em relação. O autor nomeia esse processo de transformação mútua:

Creio também que as mudanças parecem funcionar melhor em reverberação mútua. Não basta que, tendo alguém dito alguma coisa, um processo/efeito se faça em mim, que me modifica, porque eu estava aberto a essa modificação. Parece-me mais interessante pensar que, em interações sucessivas, as pessoas reverberam umas sobre as outras, “se escutam” mutuamente – e, por processos incrementais, se modificam a partir de aportes múltiplos e entremeados. Assim como, historicamente, se modificam as instituições (BRAGA, 2012, p.5).

Para Marques e Martino (2015, p.37), pensar o encontro entre alteridades, a partir da comunicação, é “sentir o outro, não apenas entendê-lo na formação de um entendimento comum, mas também na partilha de uma sensibilidade comum”. Adotamos, portanto, que a comunicação compreende a interação entre interlocutores (BRAGA, 2012; FRANÇA, 2016). Além disso, as interações são múltiplas, de distintas formas e intercambiáveis, como nos explica França (2016), são, portanto, dinâmicas e incontroláveis, porque se (re)afetam quando em circulação, ou seja, ao transformar seus interlocutores esses também reordenam as interações e seus produtos simbólicos, mas além de tudo isso, comunicar é encontrar as identidades, construir-se enquanto sujeito e compreender o outro. Para Maffesoli (2003, p.13), “a comunicação é que nos liga ao outro” e complementamos:

É na relação com o outro que aprendemos a nos ver como ele nos vê – o que amplia nosso autoconhecimento e alarga o leque de escolhas em nossas tomadas de posição. As expectativas sociais nos fazem repensar nossas opções e influem na construção de nossa ação e papel no mundo. Também o compartilhamento de elementos da realidade, possibilitado pelo saber do outro, nos estimula e nos modifica. Enfim, é na e através da comunicação que não apenas afetamos o outro, como nos construímos como sujeito social (FRANÇA, 2016, p. 163).

Segundo Maffesoli (2003, p.13), a comunicação é o processo pelo qual “percebemos que não podemos nos compreender individualmente, mas que só podemos existir e compreendermo-nos na relação com o outro”. Para Baldissera (2004, p. 86-7), o sujeito, em relação comunicativa, “é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-socioculturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se”.

Do exposto concluímos que a comunicação é um processo que negocia os sentidos e as percepções sobre o mundo que nos cerca, nos relaciona com o outro e, ao mesmo tempo, nos (re)constrói, nesse sentido, é evidente a sua convergência com a temática das identidades e dos marcadores de diferenciação. Portanto, pensar em políticas de acesso aos bens sociais,

de emancipação e de dignidade requer uma análise da relação comunicativa e a idealização de um encontro entre as alteridades.

Com esse propósito, despontam nas pesquisas da área da comunicação autores que associam investigações sobre as relações comunicativas e a construção de identidades e marcadores sociais utilizando saberes interdisciplinares, tais como: interculturalidade, interseccionalidade, coabitação, teoria *queer*, feminismo, masculinidades, entre outros estudos que envolvem relações de poder. Neste capítulo iremos apresentar algumas dessas epistemologias que são aplicadas no contexto organizacional e que dialogam com os dados observados na pesquisa empírica, nos atentamos ao contexto organizacional pois, como explica França (2001, n.p), uma pesquisa em comunicação, a partir da perspectiva relacional, deve considerá-la: “um processo de produção de sentido, que se encontra por meio de uma materialidade simbólica e que acontece em um determinado contexto”.

Portanto, para o objeto investigado, vale refletirmos sobre as relações entre a comunicação, os saberes interdisciplinares e suas aplicações no ambiente organizacional como uma proposta de transformação das realidades marginalizadas.

#### **4.2 A Comunicação investigando o contexto organizacional**

Antes de iniciarmos as discussões sobre as diferenças sociais no contexto organizacional, precisamos posicionar as investigações sobre a relação entre a comunicação, sob aporte apresentado, e as organizações. Iniciamos pelas articulações sobre o ambiente organizacional, o contexto no qual ocorrem as práticas comunicacionais investigadas nesse estudo. Em um primeiro momento, a definição de organizações pode parecer algo dado, de simples explicação, afinal somos rodeados por organizações, elas estão presentes no cotidiano e em diversas instâncias da vida: religiosa, financeira, educacional, entretenimento, entre outras. Com essa percepção inicial das organizações, acompanhamos diversos sentidos que são acionados, em maior ou menor grau, pelos interlocutores organizacionais, acadêmicos e gestores: a racionalização e a escalabilidade produtiva.

Adentrando essa perspectiva, Gareth Morgan (1996) utiliza uma metáfora para explicar os sentidos que são acionados para as organizações. Em sua obra, o autor enuncia que as organizações são elaboradas como máquinas, compostas por inúmeras engrenagens que, apesar de trabalharem juntas, não estão relacionadas, ou seja: a sociedade fragmentou a produção em micro trabalhos e apagou a conexão entre elas. Nesse percurso, construiu-se as organizações como estruturas fixas, rígidas e independentes dos fenômenos sociais.

Ora, isso não é realidade, como apontam os estudos em Comunicação Organizacional, as empresas são sistemas complexos e permeáveis que exercem, em um determinado contexto, uma ação, ou um conjunto de ações, que influenciam a sociedade em escala local, nacional ou global. Portanto, uma organização:

não se reduz, pois, a estruturas físicas (quando existentes), equipamentos e/ou recursos financeiros. Compreende, sim e principalmente, pessoas em relação, laborando para que os objetivos comuns e claramente definidos sejam atingidos. Tem-se, novamente, a noção de relação como central, isto é, assim como a ideia de relação constitui-se basilar para a comunicação, também o é para a noção de organização (BALDISSERA, 2009b, p.6).

Segundo Fábila Lima (2008, p.5), “as organizações sociais tornam-se sujeitos complexos que, na esteira do movimento de globalização dos mercados, tornam-se verdadeiros gigantes corporativos, operando em nível planetário”. Além disso, como explica Baldissera (2009b, p.1), “as organizações (sistemas abertos) são interdependentes do entorno ecológico, social e cultural, e historicamente (re)construídas em contextos específicos”.

Para Ivone de Oliveira e Maria Aparecida Paula (2010), as organizações contemporâneas são atores sociais, que influenciam as dinâmicas globais e que possuem princípios e objetivos definidos, além disso, como interlocutores, as organizações precisam de reconhecimento na esfera pública. Na visão de Mariana Carareto, Renata Calonego e Roseane Andrelo (2021, p. 230), “as organizações tornam-se meio e resultado da estrutura social, política e econômica”. Para Maria Eugênia Porém e Tamara Guaraldo (2020, p. 196), podemos compreender as organizações “como um fenômeno psicossocial, político e cultural constituído por meio da interação” e complementam: “são ações, comportamentos, atitudes, valores, crenças, técnicas e habilidades individuais e/ou coletivos que dão vida às organizações”.

Portanto, temos como eixo orientador o fato de que as organizações são compostas por indivíduos em processos comunicativos, que se relacionam com o outro, ou os outros e, portanto, produzem diferentes sentidos que são colocados em circulação na sociedade, ou seja, a comunicação funda as organizações, constituindo-a, por isso, deve ser elaborada a partir de uma posição central, como um processo que a sustenta.

Investigar as organizações, a partir dos olhares epistemológicos e da perspectiva relacional da Comunicação, é identificar que as mesmas são atores em processo relacional com a sociedade e são compostas e transformadas por diferentes vozes em encontro comunicativo. Nesse sentido, desponta uma subárea de estudo da comunicação, a

comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009). Maria Ângela Mattos (2008) apresenta um breve estado da arte das pesquisas acadêmicas que tematizam a comunicação organizacional, a autora faz um recorte da sua origem na academia estadunidense e brasileira.

No Brasil a comunicação organizacional nasce no âmbito empresarial, através de profissionais especializados no assunto, para, em seguida, ser institucionalizada nos cursos de Comunicação, em especial, de Relações Públicas. Segundo Mattos (2008), a origem da atividade no contexto brasileiro condicionou a agenda inicial de formação e pesquisa, dialogando com princípios e objetivos da área da administração, que tensionava a comunicação enquanto uma ferramenta de apoio, com conhecimentos técnicos necessários à execução de ações específicas.

Observamos, através da revisão bibliográfica da literatura produzida no Brasil em comunicação organizacional e Relações Públicas, que a produção científica, até o presente momento, estabelece poucas articulações com a questão epistemológica do campo da comunicação discutida nos fóruns de debates, a exemplo da Compós (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação), da Intercom e de outras entidades (Oliveira; Paula, 2005, p. 2).

A mudança de perspectiva foi gradual, tanto no cenário estadunidense quanto no contexto brasileiro. Reis e Costa (2007), citados por Mattos (2008), apresentam que as orientações gerenciais começaram a ser superadas na década de 1970, nos Estados Unidos, quando pesquisadores da comunicação organizacional deixaram de considerar a organização com algo dado e a comunicação como uma variável e abriram-se para outras perspectivas e abordagens, os autores destacam a centralidade do estudos de significado e das abordagens: cultural e interpretativa.

As transformações investigativas contribuíram para um processo particular do campo da comunicação organizacional, que acompanha as tendências de sua área primordial. Para Mattos (2008, p. 26), “os estudiosos de comunicação têm investido na construção de um saber comunicacional autônomo, ainda que relativo, em relação aos outros campos de conhecimento”. Os esforços da área da comunicação de produzir um conhecimento particular, que não rejeite os saberes interdisciplinares mas que encontre, nas investigações do objeto comunicacional, uma proposição única dessa área (BRAGA, 2004; FRANÇA, 2006), reverberou nos estudos da comunicação organizacional e autoras e autores têm se debruçado para investigar as organizações, tendo em vista a centralidade do processo comunicacional. Desponta a comunicação organizacional, pautada na perspectiva relacional, na qual

investiga-se os processos “de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008).

Na visão de Lima (2008, p.4), a comunicação organizacional refere-se a investigações que “partem de um contexto de interações, trazendo estas – as interações - para o centro de análise, como instituintes dos processos comunicacionais, dos interlocutores e da própria sociedade”. Oliveira e Paula (2010) concordam que a comunicação organizacional, pensada sob aporte da perspectiva relacional, supera as limitações impostas pela ideologia gerencialista e defendem que, a partir dessa orientação, é possível estabelecer investigações que contemplem todos os atores envolvidos no processo comunicacional e que seja capaz de analisar como essas interações se encontram/desencontram/negociam sentidos.

Investigar os processos comunicativos que acontecem nas organizações, a partir da perspectiva relacional/interacional, é reconhecer, como pretendem Porém e Guaraldo (2020, p.197), o protagonismo da comunicação na (re)construção da realidade, tanto organizacional, quanto social, em um contexto que as organizações e seus interlocutores participam ativamente da produção de sentido na sociedade. As autoras apresentam um questionamento fundamental para as noções de comunicação organizacional: “É possível observar uma organização ou “o todo” como algo em si, fora das partes? De outra maneira, seria possível compreender uma organização separando-a da comunicação?”.

E respondemos esse questionamento na mesma linha que as autoras: acreditamos na inseparabilidade dos termos “comunicação” e “organização”. Nesse sentido, essa pesquisa filia-se a um entendimento da comunicação organizacional como uma subárea da comunicação que, para além de investigar a organização como uma construção comunicativa, pretende analisar como o relacionamento entre interlocutores, no contexto apresentado, (re)constrói relações identitárias e atualiza as relações de poder.

Compreendemos as organizações como espaços marcados por disputas de poder, no qual o conflito é inerente e - estruturante - das relações comunicativas e todo investimento sobre a comunicação organizacional, seja na prática de investigação acadêmica ou como atividade profissional em contexto específico, precisa “rearticular os objetivos de unificação dos sujeitos, numa espécie de grande orquestra em harmonia, para redes e cenas de dissenso capazes de expor assimetrias, deslocando enquadramentos ideológicos que continuam a permitir a naturalização de opressões” (MARQUES; OLIVEIRA, 2020, p.11). A partir do paradigma da complexidade de Morin, Baldissera (2007) nos tem apresentado como as



dinâmicas identitárias são marcadas por tensões dialógico-recursivas<sup>8</sup> e que, paradoxalmente, “as organizações investem-se de expectativas sociais pautadas por um determinado horizonte identitário de ordenamento e controle” (BALDISSERA; MAFRA, 2019, n.p).

O que foi exposto no parágrafo anterior demonstra que o principal objetivo das organizações, em especial da área da gestão, é construir um ordenamento das relações desiguais - e identitárias - construindo um ambiente neutro, unificado, coeso e livre de dissensos, porém, esse movimento de ordem é ineficaz e tende ao fracasso, pois esta mesma perspectiva de controle origina as dinâmicas de oposição.

é possível observar, como num campo de forças, um conjunto de silêncios, de não-ditos, de projeções de ordem motivadas pela própria desordem, enfim: na identidade, gritam/esmurram-se/chocam-se inúmeros desafios à estabilidade/permanência/continuidade das interações organizacionais, imprimindo um movimento complexo de vitalidade às organizações na medida em que, paradoxalmente, as mesmas tornam-se ameaçadas em sua própria existência (BALDISSERA; MAFRA, 2019, n.p).

Para Marques (2022), as políticas de gestão praticadas nos contextos organizacionais entendem as disputas, as diferenças e os conflitos como contrárias à manutenção, à eficiência e à produtividade no ambiente de trabalho, sendo preciso evitá-las para a construção de uma cena de diálogo. Porém, a autora, com o objetivo de deslindar as relações comunicativas no contexto em questão, defende que é impossível realizar uma incursão sobre as interações no ambiente organizacional sem considerar que a maioria delas é “marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas assimetrias de status entre os participantes e pelo não reconhecimento do outro como moralmente digno de ser um interlocutor” (MARQUES, 2022, p.92).

Por tudo isso, dedicamos uma empreitada que pressupõe investigar as complexas relações identitárias no contexto organizacional, compreendendo como a relação comunicacional entre os diferentes interlocutores atualiza as relações de poder na sociedade. Para isso, compreendemos, com base em Baldissera e Mafra (2019), que os processos interacionais confrontam-se com associações complexas de indivíduos diferentes, que acionam uma pluralidade de sistemas de valor e moralidade, bem como fazem emergir distintas e particulares disputas por reconhecimento, justiça e acesso aos bens sociais.

---

<sup>8</sup> Baldissera (2007) explica como o encontro entre identidades transforma e é transformado, constrói e é construído, é deslocado e desloca, ampliando e/ou retraindo seu conteúdo simbólico, em dinâmica complexas.

Nesse percurso, advogamos por um entendimento da comunicação que se paute na criação de um lugar comum. Para Marques (2022), esse lugar comum precisa caracterizar-se como um ambiente que revele brechas/lacunas de ação política que construa semelhanças que não apaguem as diferenças e singularidades, mas que reverbere em momentos de comunhão/troca (como pressupõe a comunicação), “o trabalho da criação política do “nós” requer a modelagem de um comum. O “comum” é, ao mesmo tempo, o que une e o que separa, o consenso e o dissenso, a rendição e a resistência” (MARQUES, 2022, p.94).

Utilizando o aporte teórico da perspectiva interacional/relacional da comunicação, com base em França (2006) e Braga (2012), Baldissera ampliou as discussões sobre as dinâmicas comunicativas em contextos organizacionais e as ferramentas analíticas que elaborou em 2009, com base na perspectiva da complexidade de Morin (2000 - 2002). Baldissera (2009, p.118 - 119) construiu três dimensões para analisar o fenômeno da CO, em sua visão, essas diferentes instâncias auxiliam pesquisadores a esmiuçarem as complexas produções de sentido das organizações, que acontecem dentro e fora de suas estruturas. Os pontos elaborados pelo autor são:

1. A organização comunicada: refere-se aos processos formais, e até disciplinadores, da fala que a organização escolhe como “verdade”, ou seja, são as produções discursivas que se relacionam com a imagem-conceito<sup>9</sup>, com o capital simbólico e, portanto, são as materializações que as organizações fazem de si mesmas e como querem se apresentar para a sociedade.
2. Organização comunicante: essa instância ultrapassa as falas autorizadas e analisa as materialidades que atualizam as relações comunicativas das organizações com os seus públicos. A organização comunicante possui um potencial investigativo pois pode romper com as estratégias da organização comunicada, conturbando as falas autorizadas e, inclusive, pode se originar sem o consentimento do primeiro domínio, perturbando a ordem posta.
3. Organização falada: a terceira dimensão refere-se aos processos informais que acontecem fora das estruturas organizacionais e atualiza as produções de sentido sobre as mesmas, como, por exemplo: “processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização” (BALDISSERA, 2009, p.19).

---

<sup>9</sup> Imagem-conceito é um termo empregado por Baldissera em 2004, em sua tese em comunicação social e, de forma resumida, relaciona-se com a percepção sobre uma entidade frente a diferentes instâncias como: a cultura e o imaginário.

Como explica Baldissera (2009), as investigações sobre comunicação organizacional precisam se debruçar sobre as três dimensões elaboradas para explicar as complexas produções de sentido que envolvem as organizações, porém, é possível analisar as instâncias separadamente, reconhecendo suas limitações e suas potências. Neste trabalho, analisaremos a Mais Diversidade a partir da primeira dimensão, a organização comunicada, mas as escolhas e o percurso de análise do objeto serão explicados no próximo capítulo.

No que tange o propósito de construção de projetos políticos de atuação da comunicação no ambiente organizacional, autores da área iniciaram um processo de investigação das relações entre diversidade/diferenças sociais/identidade nesse contexto, com o aporte dos saberes interdisciplinares (FRANÇA, 2006), mesclam-se saberes da comunicação/comunicação organizacional com estudos de interculturalidade, teoria *queer*, interseccionalidade, entre outros. Na próxima seção, apresentaremos os avanços propostos por essas incursões e o material analítico defendido por essa pesquisa.

### **4.3 Comunicação organizacional e suas interfaces para debater as diferenças no ambiente de trabalho**

Inserir a gestão da diversidade, na agenda de pesquisa do campo da comunicação, amplia os debates sobre um objeto empírico contemporâneo, capaz de promover transformações sociais, atualizar as relações de poder e construir uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse sentido, Maria Aparecida Ferrari e Raquel Cabral (2019, n.p) discutem que, a partir de estudos críticos da área da comunicação, indaga-se o tema da diversidade nas organizações buscando compreender: “qual o entendimento que se tem sobre diversidade no ambiente organizacional e no relacionamento com os diversos públicos de interesse? Ou ainda, a diversidade está de fato incorporada na identidade e cultura organizacional ou é apenas um artifício linguístico?”.

A característica transdisciplinar da comunicação insere novos debates que rompem com as premissas identificadas no levantamento contextual, conturbando o conservadorismo circunscrito na perspectiva da diversidade e confrontando os objetivos políticos de projetos que se alicerçam na ideologias gerenciais. “Nesse sentido, essa perspectiva da diversidade nas organizações estaria mais voltada para ocultar determinadas situações de desigualdade do que propriamente em dar visibilidade para as relações de poder e exclusão estabelecidas e legitimadas pelo discurso organizacional” (FERRARI; CABRAL, 2019, n.p).

O projeto de reformulação das bases epistemológicas e dos objetivos propostos pela apropriação desse objeto empírico é acompanhado de diferentes ferramentas analíticas/teorias/estudos. Nesse sentido, a comunicação, em especial a subárea da comunicação organizacional, têm se apoiado em conceitos interdisciplinares para auxiliar as investigações sobre gestão da diversidade, despontam artigos, dissertações e teses que relacionam essa temática com, por exemplo, conceitos da comunicação intercultural, como sugerem as autoras citadas anteriormente e outros autores, como Pedro Jaime de Coelho. Além disso, existem autores que relacionam a diversidade no ambiente de trabalho com a comunicação organizacional a partir da perspectiva relacional, é o caso de Cassiana Caglioni, Bruno Ferreira e outros.

Na próxima seção, apresentaremos os conceitos que orientam uma investigação do tema apresentado a partir da comunicação intercultural, em seguida, apontaremos os objetivos em relacionar a CO com a gestão da diversidade e, por fim, introduziremos a concepção adotada por esta pesquisa, que relaciona a CO, como processo relacional, com a ferramenta analítica conhecida como interseccionalidade.

#### **4.3.1 Comunicação intercultural e a “gestão da diversidade”**

Começamos as discussões sobre “gestão da diversidade”, com aporte teórico da comunicação intercultural, explicando inicialmente quais são as definições para a interculturalidade e as suas relações com a comunicação. Para Clara Sarmiento (2018, p. 382, tradução nossa), as investigações que abordam o tema da interculturalidade esmiúçam os trânsitos interculturais que ocorrem nas interações entre as múltiplas culturas humanas, analisando suas motivações, características e regulações que acontecem em movimento perpétuo.

Nesse cenário de relações culturais, a autora destaca, citando Stuart Hall (1994), que as diferentes culturas, que se encontram em trânsito, são fluídas, não fixadas e, além de tudo, não são dadas previamente, ou seja, não existem enquanto natural, mas são construídas em relações sociais e de poder.

Como diversos outros neologismos, ou léxicos globais, tal qual a diversidade, a palavra interculturalidade têm sido empregada sem o reconhecimento do seu potencial crítico e aproximando-a de um sinônimo para a multiculturalidade, como nos conta Catherine Walsh (2012, p. 62, tradução nossa). Com o objetivo de retomar os significados e episteme acionada por esse termo, a autora define a interculturalidade como uma agenda de compreensão das

diferenças étnico-racial-cultural como aspecto central, construído - e imposto - por disputas de poder e colonialidade.

Argumento que a interculturalidade só tem significado, impacto e valor quando é assumida de maneira crítica, como ação, projeto e processo que procura intervir na estruturação e ordenação da sociedade que racializa, inferioriza e desumaniza, ou seja, na colonialidade do poder (WALSH, 2012, p.62, tradução nossa).

Interculturalidade, na visão de Natália Ramos (2001, p. 156), “conduz a interrogar-se, a colocar em questão, práticas, identidades, pertencas, significações culturais e sociais, sistemas de valores próprios de cada um”. Para García-Canclini (2008), citado por Wellington Lisboa (2014), a interculturalidade é um conceito que indica um conjunto de ações políticas e projetos de desenvolvimento humano que permitam um intercâmbio comunicativo entre diferentes culturas, reconhecendo que essa interlocução pode ser atravessada por negociações e conflitos, mas que, com o desenvolvimento de competências interculturais é possível assegurar o respeito mútuo.

Walsh (2012, p.63-65, tradução nossa) identifica três perspectivas que orientam os entendimentos sobre interculturalidade, sendo eles:

1. A visão relacional: nesta perspectiva, a interculturalidade é compreendida como o resultado de uma interação, de um contato, entre diferentes culturas, com práticas, valores e saberes distintos. Para a autora, esse sentido reduz a interculturalidade para fenômenos de encontro e encobre todas as estruturas sociais que contribuem para a construção de formas de opressão.
2. Perspectiva funcional: esse entendimento dialoga com diversas críticas elaboradas nesse trabalho, na visão de Walsh, nessa segmentação, constroem os discursos sobre interculturalidade pautando-a em cenários de reconhecimento da diversidade cultural e o estabelecimento da mesma como uma meta. Nessa perspectiva, dialogam setores que buscam valorizar a interculturalidade - semelhante à diversidade - como uma ferramenta técnica para alcançar a inclusão.
3. Perspectiva crítica: nesta abordagem, as investigações interculturais focam no problema estrutural-colonial-racial e sua ligação com o capitalismo de mercado, ou seja, “questiona profundamente a lógica interacional e instrumental do capitalismo e aponta para uma sociedade diferente, com outro ordenamento social”.

Independente da perspectiva adotada, a interculturalidade estabelece diversas relações com distintas áreas do conhecimento das ciências sociais e sociais aplicadas, Sarmiento (2018,

p. 382, tradução nossa), identifica esse fenômeno como um reflexo da natureza dialogante da cultura com diferentes epistemes e teorias do conhecimento, é o caso da educação, das políticas públicas e da comunicação.

A interculturalidade, para Marta Rizo (2013), pressupõe a comunicação. Ramos (2001, p.156) entende que as dinâmicas culturais se relacionam com a comunicação, pois a interculturalidade implica relação, processo, dinâmica no encontro com o outro, na abertura entre culturas, línguas, relações internacionais, entre outras materialidades. Existe, portanto, uma relação que condiciona a necessidade de desenvolvimento de competências que garantam uma convivência harmônica e cidadã, pautada na democracia e na justiça social. Segundo Ramos (2001), a comunicação e a interculturalidade se relacionam de forma estruturante e objetiva, a comunicação é o processo pela qual se constrói os significados da vida, porém, o próprio fenômeno da comunicação acontece de forma distinta em diferentes culturas.

Povos indígenas do interior brasileiro compreendem a realidade a partir de heranças culturais distintas de outras etnias presentes no mesmo território nacional. Em uma palestra, Lera Boroditsky (2017), pesquisadora de neurociência, apresentou como as linguagens são importantes componentes das manifestações culturais, modelando a forma como os interlocutores compreendem a realidade, mostrando diferenças na forma de orientar o tempo, o espaço e a vida. É sobre essas diferenças que se debruçam os estudos interculturais.

A comunicação pode ser entendida, na visão de Rizo (2013, p. 34, tradução nossa), como intercultural a partir de dois elementos estruturais: a multiculturalidade própria do encontro comunicativo, no qual se relacionam múltiplos interlocutores de diferentes culturas, e pelo momento em que se alcança a compreensão mútua. Nesse cenário, identificamos que a comunicação intercultural parte de um dissenso entre interlocutores e essa visão também está presente em Ramos (2001, p. 166), para quem a comunicação intercultural é responsável por compreender “os problemas e processos de interação verbal e não-verbal entre grupos de culturas diferentes”. E, além disso, a comunicação intercultural estabelece diretrizes para investigar ambientes em que se estabelecem relações comunicativas na qual os interlocutores não partilham o mesmo universo de significações, um encontro entre diferentes culturas, através dessa análise pretende-se construir uma pedagogia intercultural de encontros consensuais.

Para Ferrari e Cabral (2019, n.p), a comunicação intercultural busca, através do entendimento cultural, explicações que nos permitam compreender os significados e os

valores no encontro com o ‘outro’ para construir um ambiente “permeável e comum que favoreça e enriqueça a interação humana entre os diferentes sujeitos”. Portanto, temos que:

a comunicação intercultural não é harmônica e nem simétrica, mas é uma comunicação baseada nas diferenças e na posição dos sujeitos em um determinado contexto físico ou simbólico e que pode gerar conflito e contradições. O ‘diferente’ é, neste contexto, a contraparte da postura intercultural. A diferença permite pensar na alteridade e atuar conseqüentemente a partir dela. Desta forma, o ato comunicativo se enriquece, na medida em que é pela diferença que se busca o intercâmbio e o reajuste das relações, pois sem a diferença seria a morte do sistema comunicativo (FERRARI; CABRAL, 2019, n.p)

Diante do exposto, para os estudos de comunicação intercultural, estabelece-se uma aproximação - quase natural - com a questão da diversidade no ambiente de trabalho, nesse sentido, Ferrari e Cabral (2019, n.p) defendem o desenvolvimento de competências interculturais como uma estratégia de gestão da diversidade nas organizações. Para as autoras, gestores interculturais precisam desenvolver uma série de recursos cognitivos para serem capazes de “atuar com sensibilidade e dar respostas inovadoras e criativas aos desafios de diferentes contextos culturais”.

Estabelecer uma política de gestão da diversidade, pautada na perspectiva da comunicação intercultural, prevê o desenvolvimento de gestores capacitados, capazes de produzir diálogos interculturais em um encontro permeado por relações de poder, assimetrias e conflitos, nesse sentido, aperfeiçoam-se habilidades de mediação, tradução, compreensão e negociação. Nesse contexto, destacam-se pesquisas que investigam os gestores interculturais, especialmente em fluxos migratórios de trabalho, gestores que objetivam, segundo Lisboa (2014, p. 180), “dirimir ruídos de comunicação e estranhamentos derivados dos contatos interculturais”.

Na construção/desenvolvimento/solidificação de competências interculturais é comum centralizar essa tarefa no amparo de comunicadores, profissionais de relações públicas, ou no conceito de cultura organizacional e comunicação interna/institucional<sup>10</sup>. Lisboa (2014) elenca os dois últimos não apenas como centrais, mas como os pilares que sustentam o desenvolvimento de políticas de gestão da diversidade e da interculturalidade. Em sua visão, o posicionamento democrático e não discriminatório deve ser um valor inserido na cultura

---

<sup>10</sup> Comunicação interna é subárea do conceito de comunicação organizacional, amplamente utilizado por pesquisadores e profissionais de relações públicas, o termo designa os processos e materialidades comunicativas que ocorrem na estrutura interna das organizações, normalmente relacionado ao seu espaço físico ou nas relações entre seus funcionários. Comunicação institucional relaciona-se com a fala autorizada das organizações (BALDISSERA, 2009), ou seja, com os discursos que a organizacional faz de si mesmo e sobre suas práticas/políticas e programas.

organizacional e nas materialidades comunicativas, juntos, conduzem à aceitação e ao desenvolvimento de relações desprovidas de preconceitos.

Apoiada nos estudos interculturais e - principalmente nos Estudos de Paz - despontam pesquisas que versam sobre como os discursos empresariais e os encontros comunicativos no ambiente organizacional (re)produzem todos os tipos de violências. Nesse sentido, como afirmam Gisela Gonçalves, Raquel Cabral e Jorge Salhani (2018), a comunicação intercultural, elaborada neste contexto, busca formas de enfrentar: a violência contra as mulheres, a lgtqifobia, o racismo, o preconceito etário, a xenofobia, ou seja, as mazelas que afetam as identidades no contexto organizacional.

Além da comunicação intercultural, mesclam-se/complementam-se/confrontam-se outras correntes de pensamento que auxiliam no questionamento desse objeto empírico, a partir de perspectivas comunicacionais, olhares que complementam as discussões sobre comunicação organizacional.

#### **4.3.2 Comunicação organizacional e a “gestão da diversidade”**

Questões de identidade/diferenciação social e justiça são abordadas há alguns anos pelos estudos de comunicação organizacional, alguns, como já mencionamos, apresentam a comunicação como ferramenta auxiliar no desenvolvimento de projetos de gestão da diversidade, outros como componente que, em comunhão com outros saberes, constrói ambientes mais justos e igualitários, além disso, existem pesquisas que centralizam a comunicação como construtora das realidades e processo relacional entre identidades. Nessa última perspectiva, destacamos a dissertação desenvolvida por Cassiana Caglioni (2019, p.29), que considera a comunicação como “diálogo, troca, transformação a partir do encontro e respeito ao outro”.

Caglioni (2019) defende o diálogo como materialidade basilar na comunicação organizacional e a partir dela é possível pensar e elaborar um encontro entre as alteridades que conduzem à coabitação. “Coabitar, portanto, é dar importância à sua existência, à identidade e à alteridade, em um mundo atravessado por técnicas sofisticadas, individualizadas, interativas e personalizadas” (CAGLIONI, 2019, p. 22). A autora argumenta para uma travessia da gestão da diversidade para a coabitação organizacional, um processo comunicacional que construa condições mínimas de inter-relações respeitadas, justas e igualitárias.



A passagem da gestão da diversidade para a coabitação organizacional perpassa dois elementos estruturais: o reconhecimento do gestor como principal articulador da agenda de promoção de um ambiente igualitário e, como consequência, a superação da gestão funcionalista para um modelo de compreensão dos processos históricos e sociais que (re)constróem matrizes de opressão. Ou seja, gestores precisam ser responsáveis pela construção de ambientes organizacionais que atravessem o “Eu” e o “Outro” para o “Nós” (CAGLIONI, 2019, p.64).

A posição dos líderes em projetos de gestão da diversidade também é abordada por Bruno Ferreira (2019), em sua dissertação o autor propõe a transformação da gestão da diversidade para uma gestão da diferença, com uma discussão similar ao que abordamos no item 3.1, denominado “Perspectiva da diversidade ou perspectiva da diferença?”. O autor identifica que a “diversidade” evoca uma perspectiva instrumental, relacionada aos interesses do poder dominante e a que a “diferença” propõe uma atualização das relações de poder.

No que diz respeito à posição dos líderes, Ferreira (2019) aponta para algo similar ao exposto por Caglioni (2019). Em sua visão os líderes não constróem a cultura organizacional, mas possuem influência significativa sobre a forma como ela opera no contexto de trabalho, pois são responsáveis pelo planejamento e execução de projetos e pela tomada de decisões, portanto, a adesão a um plano de gestão das diferenças passa pela aprovação de um ou mais líderes.

Outro fenômeno que influencia na promoção de um ambiente que valoriza as diferenças é, para Ferreira (2019), a cultura organizacional, que “se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros” (FERREIRA; ANDRELO, 2016, p. 145). A cultura organizacional têm se consagrado como um dos principais objetos de análise no contexto da comunicação organizacional, diversas investigações debruçam-se sobre esses dois objetos, o campo da Comunicação entende esses dois elementos como relacionais, fluídos e vivos, se ressignificando constantemente.

No que se refere ao tema da diversidade/diferença, temos que “a cultura traduz questões que são evidenciadas por membros de um determinado grupo sobre algumas situações específicas” (FERREIRA, 2019, p. 42). Ou seja, a cultura, fragmentada em organizacional ou não, “desvenda os padrões de conduta praticados por determinado grupo social” (FERREIRA; ANDRELO, 2016, p.145). Ao praticarmos um ato comunicativo é, segundo Ferreira (2019), por meio da cultura que conseguimos compreender qual o nível de

aceitação/enfrentamento de sentido enunciado por essa materialidade e “assumir as diversidades como valores organizacionais pressupõe, em algum grau e de alguma forma, a reestruturação da cultura organizacional, e isso, por si, tem potência para gerar desconforto, resistências” (FERREIRA, 2019, p. 43).

A questão da diversidade também é abordada, de forma tangencial, por Baldissera e Mafra (2019, n.p), os autores não discutem as noções de gestão da diversidade mas identificam que o contexto organizacional é atravessado por diversos interlocutores, envolvidos em complexas relações de trabalho, na qual se confrontam uma pluralidade de sistemas de valor e destacam:

a pluralidade de sistemas de valor e de moralidade adentra os jogos relacionais das organizações, instituindo estratégias sofisticadas de busca por permanência e imagem positiva das falas autorizadas, bem como fazendo emergir dinâmicas de reconhecimento e de atribuição de um horizonte possível às diferenças, na constituição de processos de subjetivação política de indivíduos e de grupos, que advogam, para si e para outros, uma existência pautada no atendimento de demandas por legitimidade, justiça e autorrealização (BALDISSERA; MAFRA, 2019, n.p).

Do exposto concluímos que, mesmo situados no campo acadêmico da Comunicação, os estudos que versam sobre gestão da diversidade se fundamentam em estudos antigos, datados do começo do século 21 em comunhão com múltiplas teorias. Com bases epistemológicas distintas e objetivos distantes, esse fenômeno conduz a uma polissemia conceitual que, ao invés de ampliar os debates e as práticas organizacionais, dificulta sua compreensão.

Como sugeriu o levantamento bibliográfico, os estudos clássicos da Gestão da Diversidade priorizam o desenvolvimento de competências técnicas, compreendem as diferenças identitárias no ambiente de trabalho como uma ferramenta mercadológica que contribui para a geração de capital e inserem a questão política em variáveis que pretendem o controle organizacional. Por outro lado, os estudos contemporâneos da área da Comunicação Organizacional tencionam as relações sociais a partir de outro ângulo: incentivando o conflito como encontro transformador e as disputas de poder como uma forma de atualizar estruturas de dominação.

Nessa circulação de sentidos - quase antagônicos - retomamos a questão que orienta o desenvolvimento deste trabalho: a crescente investida de novas epistemologias científicas advindas, em maior parte, da área da Comunicação provocou uma atualização nas perspectivas que orientam o desenvolvimento de uma política de gestão da diversidade ou a

ideologia tecnocrática se mantém como discurso hegemônico nas produções de sentido? Para responder essa questão selecionamos um tipo específico de organização: uma consultoria. Consultorias são organizações que, supostamente, detêm um conhecimento elevado sobre o ramo de atuação, especializando-se, quase que exclusivamente, em um único tema.

As consultorias especializadas são os principais interlocutores para se identificar as práticas organizacionais para a gestão da diversidade (e outros temas), pois, elas não possuem um fim em si mesmas e realizam uma mediação do assunto com outras organizações, definindo práticas, políticas e projetos e, conseqüentemente, validando uma determinada perspectiva.

## 5 O QUE É “GESTÃO DA DIVERSIDADE” PARA A MAIS DIVERSIDADE?

Iniciamos a discussão desse capítulo posicionando nosso objeto de estudo: a “gestão da diversidade” a partir da perspectiva de uma consultoria especializada no tema em questão. A nossa escolha não foi arbitrária, optamos por analisar esse interlocutor, pois, os escritórios de consultorias consagram-se como importantes atores sociais na trama de produção simbólica e na circulação de sentidos sobre diversos temas da sociedade contemporânea: diversidade, informação, sustentabilidade, saúde, segurança etc.

A partir de Adriana da Silva (2005), as produções de sentido das empresas de consultoria, sempre estratégicas, circulam em relação complexa e apontam perspectivas sobre modelos de gestão, regulamentações, tendências de mercado, relações trabalhistas e monetárias, entre outras. Trata-se de uma organização com esquema particular de relacionamentos, que (re)constrói práticas, discursos e relacionamentos em diferentes níveis.

Sendo assim, as perspectivas adotadas por uma consultoria (e validadas através de um contrato comercial) influenciam na forma como um conteúdo será circulado no processo comunicacional, podendo confrontar um contexto previamente estabelecido ou consolidando-o. Portanto, uma consultoria, quando pretende comercializar seus serviços, produz uma série de discursos a respeito do tema em que se apresentam como especialistas. Nesse sentido, realizamos uma investigação das materialidades das organizações entendendo-as como instituições pautadas pela lógica da sociedade em midiatização (BRAGA, 2006).

Consideramos, portanto, as organizações que transpassam as noções de marketing e divulgação de produto e iniciam, como nos explica Lima e Oliveira (2010, p.93), uma circulação de sentido e, nessa relação, uma produtora cultural que midiatiza conteúdos em formas de blog, revistas digitais, textos em redes sociais, entre outros.

Ressaltamos que o pressuposto deste trabalho não é uma investigação dos níveis de apropriação das lógicas e técnicas midiáticas que as organizações usam para dizerem de si mesmas. “A potência está com as organizações que não “apenas” fazem uso/apropriação de técnicas midiáticas, mas que, compreendendo as lógicas da circulação, realizam movimentos de adaptação e de assimilação à essa/dessa ambiência” (BALDISSERA; VINHOLA, 2020, p. 34). Pretendemos descobrir se as consultorias analisadas inserem novos sentidos e perspectivas para o tema da gestão da diversidade e para a posição ocupada pela comunicação nesse projeto.

Nesse panorama, as produções midiaticizadas postas em circulação pelas organizações analisadas consagram-se como uma materialidade que, a princípio, relacionam-se com as perspectivas adotadas pelas consultorias para compreender e atuar com as diferenças sociais no ambiente de trabalho.

### **5.1 A seleção da consultoria analisada e os caminhos de pesquisa**

Para selecionarmos a organização que compõe esse trabalho, realizamos uma busca por palavras-chave no LinkedIn. Optamos por utilizar essa plataforma porque seus usuários a utilizam para construir relações com empresas e pessoas de destaque no contexto corporativo e a própria rede social se apresenta como “a maior rede profissional” e, em dados divulgados pela empresa em seu site institucional, a plataforma possui mais de 58 milhões de empresas cadastradas e mais de 900 milhões de usuários.

Como o objetivo deste trabalho não é compreender as práticas sociais que emergem da utilização do LinkedIn, não realizamos uma análise profunda da ferramenta, nos vale reconhecer que a rede social em questão incentiva a publicação de textos longos, relatos de experiência e todo tipo de produção (textual e audiovisual) que se relacione com o contexto organizacional, inclusive, o LinkedIn possui uma seção dedicada para o compartilhamento de longas informações, denominado “LinkedIn Articles”, ou “LinkedIn Artigos”, se traduzido. Além disso, a plataforma realiza uma premiação, ao final de todo ano, selecionando os produtores de textos que mais tiveram alcance (curtidas, visualizações e comentários) e os nomeia como “LinkedIn Top Voice”.

Para a seleção da organização investigada neste estudo empírico, realizamos uma pesquisa na caixa de busca da plataforma que retornou 182 resultados, em seguida aplicamos três critérios de avaliação, expostos no Quadro 1.

**Quadro 1: Critérios para a seleção do *corpus* de pesquisa**

<b>ITEM</b>	<b>CRITÉRIO</b>
<b>A</b>	Empresas que apareceram no resultado de pesquisa do termo: Consultoria de Diversidade e Inclusão;
<b>B</b>	Utilizamos o filtro disponível na plataforma para selecionar empresas que declaram seu serviço como: consultoria e serviços empresariais e que atuasse no Brasil;
<b>C</b>	No processo de busca, selecionamos empresas que declararam serem especialistas no tema da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, na seção “Sobre” da plataforma.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os primeiros critérios adotados reduziram os resultados para 33 organizações, porém, precisamos aplicar mais três parâmetros de definição, apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2: Critérios de especificação do *corpus* de pesquisa**

<b>ITEM</b>	<b>CRITÉRIO</b>
<b>D</b>	Empresas que possuem um site institucional;
<b>E</b>	No site institucional foi utilizado o termo “comunicação” ou subárea do conhecimento da Comunicação Organizacional, como: comunicação interna, mercadológica e etc.
<b>F</b>	A empresa que midiatisa conteúdos relacionados ao tema da diversidade no ambiente de trabalho em seu site institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A aplicação das especificações (D e E) reduziram nosso *corpus* de 33 organizações para 12 e se justificam, pois atualmente o site institucional é um dos principais veículos de circulação de conteúdo sendo, por meio deles, que as empresas apresentam sua dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009), as falas autorizadas, a presença da mídia tradicional, suas iniciativas, projetos e premiações e, acima de tudo, é no site que as organizações comercializam seus produtos e serviços. Porém, uma análise dos sites institucionais não é suficiente para explicar a complexidade do tema proposto, por isso, aplicamos uma análise complementar na dimensão da organização comunicada. Nesse

sentido, inserimos o critério F (exposto no Quadro 2), uma investigação das materialidades discursivas, tais como: ebook, artigos, podcasts, guias etc, que as organizações articulam suas concepções sobre a sua área de atuação, no caso, a gestão da diversidade.

Com a aplicação do último critério, partindo de 12 consultorias, limitamos o *corpus* de pesquisa para 5 organizações e dessa selecionamos a com mais números de seguidores e, portanto, relevância em seu meio de atuação, a partir disso elencamos a Mais Diversidade como objeto de estudo desta dissertação.

Com a organização definida, passamos para a investigação de suas produções de sentido. A primeira etapa se constitui de uma análise do site institucional das empresa, compreendendo quais “as representações de si que aí são ofertadas” (BALDISSERA; SILVA, 2011, p.4), ou seja, entendendo que a presença institucional das organizações em sites são posicionamentos estratégicos<sup>11</sup>. Acompanhamos as noções articuladas por Baldissera e Silva (2011) e identificamos o site como um instrumento de construção e manutenção da fala autorizada das organizações. É por meio dessa ferramenta que as empresas selecionam o que vão dizer de si, escolhendo traços de sua identidade e diminuindo a interferência de algumas mediações de outras fontes de divulgação/informação, como a mídia tradicional.

Em perspectiva de disputa por boa visibilidade e bons retornos de imagem-conceito, é provável que o discurso organizacional atualizado no site tenda a observar as representações, valores, crenças dos seus públicos, bem como suas expectativas frente a organização para, de alguma forma, traduzi-los em enunciados. Na mesma direção, importa considerar que os públicos, racionalmente ou não, inclinam-se a valorar positivamente as organizações que, de algum modo, reproduzem e devolvem seus próprios valores (BALDISSERA; SILVA, 2011, p.7).

Compreendemos a produção de sentido dos sites institucionais como uma forma de dizer que influencia tanto para a manutenção das estruturas sociais quanto uma possibilidade de atualizar as relações de poder construídas a partir de identidades. Portanto, como querem Baldissera e Silva (2011), nessa circulação de sentidos, as organizações não apenas escolhem o que querem falar de si, elas se adaptam a contextos econômicos, culturais, políticos e, através do discurso, pretendem construir uma imagem de confiança por parte do enunciador (a organização) para com seus públicos.

Diante do exposto anteriormente, Baldissera e Silva (2011) acreditam que, para uma análise dos sites institucionais, é necessário compreender as noções de *ethos* discursivo. Os

---

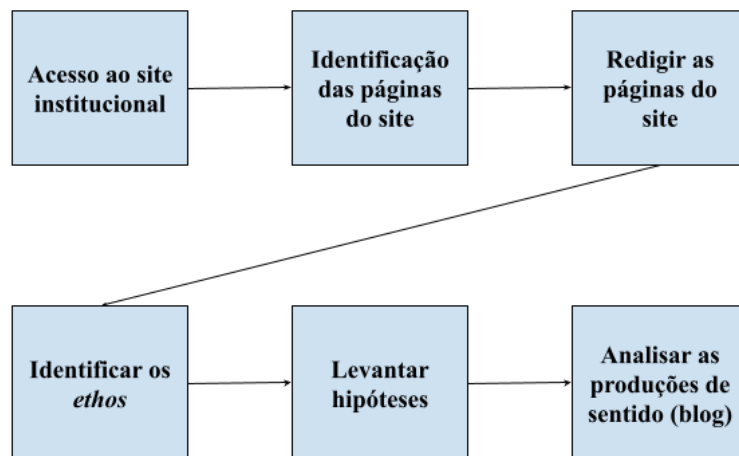
<sup>11</sup> Baldissera e Silva apresentam como os sites institucionais se constituem como lugar de interação das organizações com diversos públicos: mídia tradicional, sociedade em geral e outras organizações, para estabelecer vínculos de diversos tipos, tais como; atendimento, novos negócios e marketing.

autores citam as obras de Maingueneau (1998, 2008) para discutir as relações entre as representações de alteridade e o site institucional, pensando que o mesmo supõe um *ethos*, ou seja, uma boa impressão a partir do discurso, pelas escolhas e renúncias que se faz em um site institucional.

Para identificarmos os principais objetivos da organização comunicada e “as ofertas e as escolhas discursivas que melhor representarão o que se quer dizer/transmitir” de si mesmas (BALDISSERA; SILVA, 2011, p.10), separamos as páginas como pressupõem as navegações institucionalizadas, ou seja, cada seção de conteúdo do site foi identificada de forma independente. Para aplicarmos um método de investigação, redigimos os enunciados e as informações para organizá-los em textos tradicionais e analisá-los a partir da perspectiva da Análise de Conteúdo, de Bardin (2016). Nessa etapa de investigação aplicamos uma análise lexical e sintática para comparar as seções entre si.

Com a identificação das imagens ofertadas de si, elaboramos diversas hipóteses (BARDIN, 2016) para orientar a análise das produções de sentido que a organização midiática por meio do site institucional. O objetivo de levantar tais pressupostos condiciona em uma investigação mais ampla da análise temática dos textos (blogs) como orienta Bardin (2016). Para a etapa de análise das produções midiáticas, optamos por selecionar o blog da Mais Diversidade, composto por textos longos. Optamos por esse material pois o texto publicado em blog se caracteriza como uma produção estratégica de comunicação que verbaliza a ideologia organizacional. Resumimos a análise comentada por meio da Figura 1.

**Figura 1:** Esquema de análise das organizações e suas produções de sentido



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).



No que diz respeito ao blog, compartilhamos da visão de Carolina Terra (2006), que este tornou-se uma ferramenta de comunicação organizacional, tanto interna quanto externa, que promove uma ruptura no relacionamento com os diversos públicos e potencializa as organizações como produtoras de sentido. Nas próximas seções, apresentaremos a análise do site institucional da Mais Diversidade e de suas textualidades.

## 5.2 Mais Diversidade

### 5.2.2 O primeiro contato: LinkedIn

A Mais Diversidade é uma consultoria especializada em Gestão da Diversidade, tem cerca de 50 empregados e a página oficial do LinkedIn da organização possui mais de 54 mil seguidores, sendo que no espaço reservado para contar sobre a empresa a organização se define como ilustrado na Figura 2:

**Figura 2** - Definição da Mais Diversidade em sua página oficial

#### Visão geral

A Mais Diversidade é a maior consultoria de diversidade e inclusão da América Latina. Aliamos grande experiência de mercado a sólido conhecimento acadêmico para oferecer soluções completas em diversidade e inclusão.

Apoiamos empresas de diversos setores na construção de estratégias de diversidade e inclusão alinhadas à cultura organizacional e necessidades de negócio. Nossa consultoria presta apoio na definição de objetivos estratégicos, engajamento de lideranças, revisão de políticas, monitoramento de KPIs, além de treinamentos, pesquisas, censos e recrutamento e seleção.

Partindo de pesquisas ou necessidades identificadas pelas organizações, traçamos um planejamento estratégico para contratação, desenvolvimento e retenção de funcionários representantes de grupos minorizados, a exemplo de mulheres, pessoas negras, com deficiência, LGBTI+, em situação de refúgio ou de diferentes gerações.

O diferencial da nossa atuação é a visão global da empresa, estimulando a sinergia entre Comunicação, Recursos Humanos, Sustentabilidade e outros departamentos da organização.

Fonte: Company Page da Mais Diversidade no LinkedIn, 2023.

A empresa é ativa na produção de conteúdos para a rede social analisada, sua periodicidade é de, pelo menos, uma publicação por dia, com múltiplos temas, dos quais destacamos: divulgações de eventos produzidos pela organização, como a Feira S/A e de pesquisas desenvolvidas em parcerias com outras organizações, como a Equidade BR; vagas exclusivas de empresas clientes da consultoria; novos funcionários; propagando dos serviços da empresa, como o banco de talentos e discussões sobre a temática de atuação da empresa, ou seja, a relação entre grupos subalternizados e o mercado de trabalho.

### 5.2.3 Imagens de si no site institucional: Mais Diversidade

Para analisarmos as imagens ofertadas de si no site institucional da Mais Diversidade subdividimos a página em 6 grupos distintos, que são as seções construídas pela organização, acessadas por cliques em botões com o nome da cada tópico. O site se desdobra em: início; sobre nós; o que fazemos, que se fragmenta em cinco seções (consultoria em diversidade e inclusão; treinamentos em diversidade e inclusão; curadoria de talentos diversos; consultoria em comunicação e censo, pesquisa e benchmark); conteúdos, que apresenta quatro tópicos (na mídia, podcast, ebooks e artigos); projetos, que divulga 3 programas (feira diversa; fórum gerações e futuro do trabalho e instituto mais diversidade) e contato.

### 5.2.3.1 Página: início

Iniciamos nossa discussão com a apresentação do tamanho médio das frases no site institucional: seis palavras por frase, além disso, o comprimento das frases varia muito pouco. Isso indica uma preocupação com os mecanismos de qualificação de um site, os conhecidos indexadores do Google analisam a qualidade de uma página na internet e os especialistas no tema defendem que as frases precisam ter, no máximo, vinte palavras e somado a isso, existe uma preocupação da organização em possibilitar a memorização dos enunciados e, segundo Bardin (2016), estudos demonstram que a capacidade de fixação humana é de, aproximadamente, 15 palavras por frase.

As mensagens breves possuem um tom de decisão rápida para a consolidação de uma ação prática e proveitosa, sem a apresentação de pontos contrários, ou seja, frases curtas que estimulam a adesão a um serviço que, em um primeiro momento, não possui argumentos desfavoráveis. Para compreender as estruturas de sentido acionadas na primeira página, optamos por investigar o vocabulário da página principal, identificando as expressões de sentido (substantivos, adjetivos e verbos) que mais se repetem, os resultados apresentamos no Quadro 3.

**Quadro 3: Vocabulário da página principal**

Palavras	Tipo de palavra	Número de repetições	Porcentagem em relação ao tipo da palavra (substantivo, adjetivo, verbo)	Porcentagem em relação ao número total de palavras:
Diversidade	Substantivo	6	10%	4,4%
Inclusão	Substantivo	6	10%	4,4%
Empresa	Substantivo	3	5%	2,2%
Conheça	Verbo	3	14%	2,2%
Ajudar	Verbo	2	9%	1,4%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os substantivos que mais se repetem na construção da identidade da Mais Diversidade são: diversidade e inclusão. Esse resultado era esperado, afinal a consultoria é especializada no assunto e seu principal serviço se refere ao tema apresentado. Inclusive os termos pertencem ao primeiro enunciado que o leitor encontrará ao acessar a página principal, sendo este: “+ Diversidade e inclusão na sua empresa”.

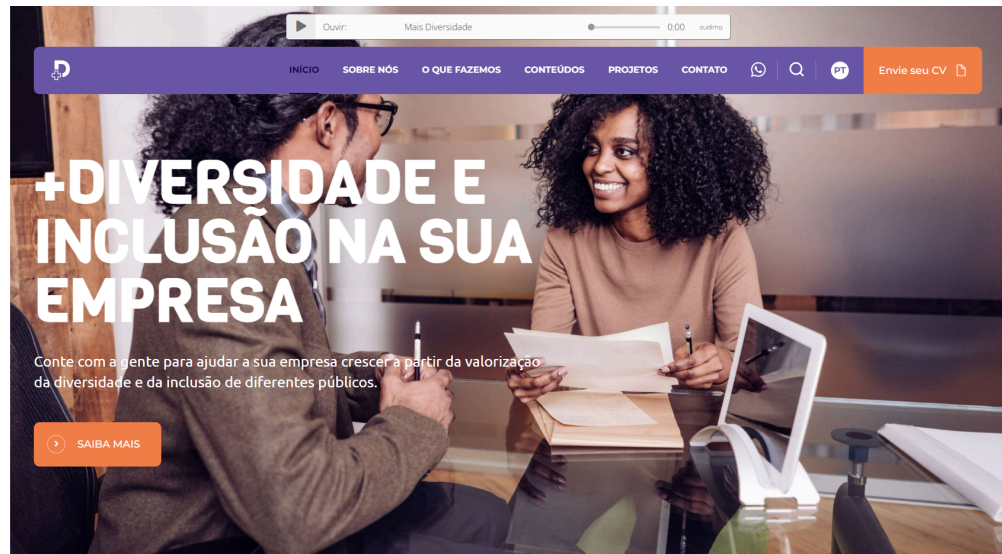
Os termos correspondem a vinte por cento de todos os substantivos presentes na página inicial. Com esse dado definimos uma hipótese para verificação futura: a perspectiva adotada pela organização em questão é a da diversidade, exposta no capítulo 2. Vale ressaltar que, na página principal, não foram apresentadas outras perspectivas, tais como: a diferença social ou o multiculturalismo, o que justifica a suposição proposta. O terceiro substantivo que mais se repete é o termo; “empresa”.

A repetição da palavra anterior constrói o contexto em que a empresa se destaca, ou seja, uma consultoria que presta serviços para outra organização. O substantivo em questão é acompanhado do segundo verbo que mais se repete na página principal, o vocábulo ajudar. Juntos essas palavras ofertam uma imagem de empresa promotora de bons resultados, com um amplo conhecimento e capaz de auxiliar outras instituições.

O verbo com maior taxa de presença na página principal do site institucional é o conheça. A palavra, quando aplicada nos enunciados, remete a um processo de comprovação, por parte da organização, para com seus interlocutores, demonstrando os clientes da empresa, os depoimentos de seus funcionários e a sua metodologia de trabalho.

Na questão imagética a página principal utiliza uma fotografia de duas pessoas pretas, para demonstrar uma preocupação com a causa racial e introduzir o tema da diversidade, pois a imagem é o primeiro contato dos interlocutores com o site, como podemos observar na Figura 3.

**Figura 3 - Primeira imagem do site e seções que o subdividem**



Fonte: Site institucional da Mais Diversidade (<https://maisdiversidade.com.br/>), 2023.

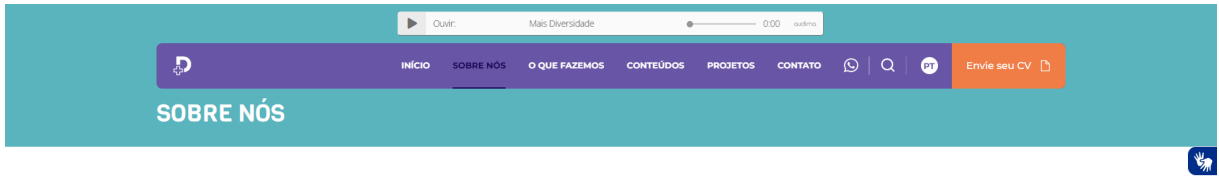
Além desta, as outras imagens são as capas dos conteúdos produzidos pela organização, que serão analisados na seção 5.2.4, e a foto dos funcionários, vale ressaltarmos que a Mais Diversidade se preocupou em compor seu time com grupos subalternizados identificados a partir de corporeidades.

#### 5.2.3.2 Página: sobre nós

A segunda página analisada é a denominada: sobre nós, que apresenta os discursos organizacionais, tais como: missão, visão e valores e as particularidades da empresa. A página sobre nós é um retrato do conceito de *ethos*, pois “valoriza-se um produto que é ele mesmo” (MAINGUENEAU, 2010 apud BALDISSERA; SILVA, 2011, p.10). Ou seja, são resumos identitários escolhidos e validados pela Mais Diversidade.

Nessa página a identificação da média de palavras por frase é indiferente, visto que, na estrutura de navegação, existe apenas um parágrafo extenso, que introduz a Mais Diversidade, sua área de atuação e seus diferenciais, composto por 84 palavras e que representa 61% de todos os vocábulos da página sobre nós, como se observa na Figura 4.

**Figura 4 - Estrutura discursiva da página “sobre nós”**



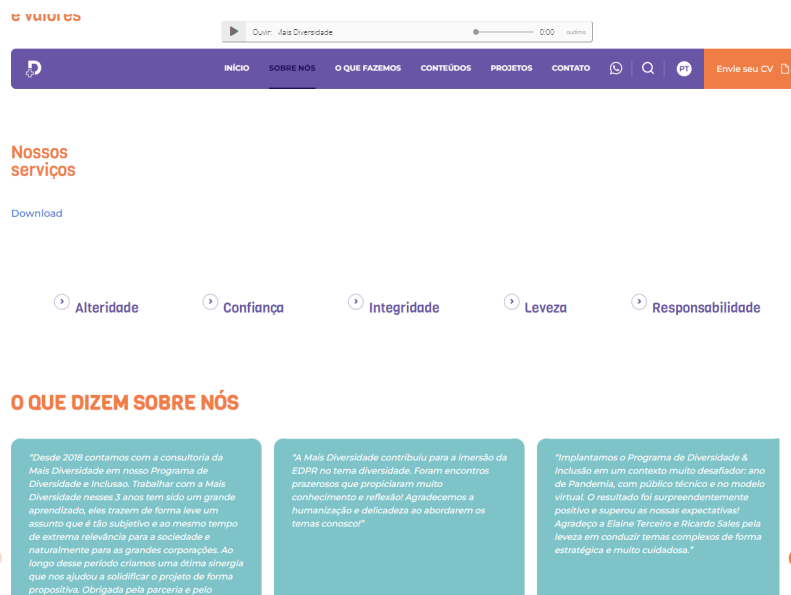
## Diversidade é um dos assuntos do momento no mundo empresarial.

A Mais Diversidade soma a expertise de mercado a sólido conhecimento acadêmico para oferecer consultoria na elaboração, acompanhamento e avaliação de políticas de diversidade no ambiente de trabalho. Partindo de pesquisas ou necessidades identificadas pelas organizações, traçamos estratégias para contratação, desenvolvimento e retenção de funcionários representantes de grupos minorizados, como negros, mulheres na liderança, LGBTI+, pessoas com deficiências e outros. O diferencial da nossa atuação é a visão global da empresa, estimulando a sinergia entre Comunicação, Recursos Humanos, Sustentabilidade e outros departamentos da organização.

Fonte: Site institucional da Mais Diversidade (<https://maisdiversidade.com.br/sobre-nos>), 2023.

5. Depois a estrutura se altera, diminuindo das frases e parágrafos, visualizado na Figura

**Figura 5 - Segunda parte da estrutura discursiva da página “sobre nós”**



Fonte: Site institucional da Mais Diversidade (<https://maisdiversidade.com.br/sobre-nos>), 2023.

No que se refere à frequência dos vocábulos também não foram identificadas repetições significativas, apenas a palavra diversidade que foi observada 3 vezes, reafirmando a hipótese apresentada na seção anterior. Dialogando com as noções de *ethos*, destacamos o enunciado sobre o propósito e os valores da organização: “somos agentes de transformação por um mundo com mais respeito, justiça e amor para todas as pessoas”.

O fragmento destacado pressupõe um *ethos* de empresa promotora de transformação na sociedade. Além disso, outro *ethos* desponta da leitura desta página, o de empresa comprometida com conhecimento acadêmico sobre o tema em questão, identificado em excertos como: “a Mais Diversidade soma a expertise de mercado a sólido conhecimento acadêmico”.

Por fim, o último *ethos* identificado na seção “sobre nós” foi o de serviço de qualidade com uma metodologia única, o método de atuação foi denominado: Ciclo Mais e é composto por 4 fases (Método, Anúncio, Implementação e Saldo e ajustes). A reprodução do Ciclo Mais não é autorizada, por isso, não estará presente neste trabalho, mas sua visualização remete aos esquemas de projetos criados em empresas de tecnologia<sup>12</sup>.

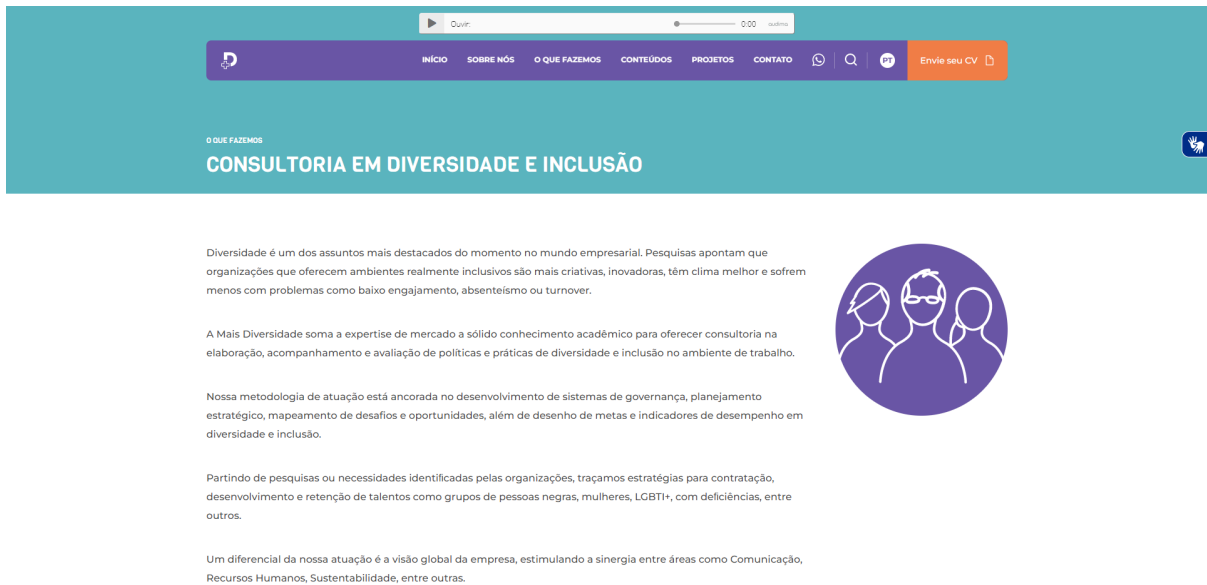
#### 5.2.3.3 Página: o que fazemos

A terceira página é subdividida em 5 seções, que explicam as áreas de atuação da Mais Diversidade: consultoria em diversidade e inclusão; treinamentos em diversidade e inclusão; curadoria de talentos diversos; consultoria em comunicação e censo, pesquisa e benchmark. Com exceção da página “treinamentos em diversidade e inclusão”, as outras, nomeadas anteriormente, são descritas e explicadas por meio de parágrafos e enunciados, como exposto na Figura 6.

---

<sup>12</sup> Nas últimas décadas diversas empresas de tecnologia desenvolveram os chamados *frameworks* que são representações visuais para desenvolver projetos, planejamentos estratégicos e análises, alguns exemplos desses esquemas são: SWOT, Scrum e PDCA

**Figura 6 -** Estrutura discursiva da página “o que fazemos”



Fonte: Site da Mais Diversidade

(<https://maisdiversidade.com.br/consultoria-em-diversidade-e-inclusao/>), 2023.

A média de palavras nas quatro páginas: consultoria em diversidade e inclusão; curadoria de talentos diversos; consultoria em comunicação e censo, pesquisa e benchmark é de cinquenta por parágrafo, a composição de frases varia de forma significativa, o mais extenso é composto por nove frases enquanto o curto possui duas frases. Essa característica difere da página principal, concluímos que, nestas materializações a organização pretende posicionar-se como detentora de um conhecimento complexo, aprofundado e a melhor opção para seus possíveis clientes.

No que tange aos vocábulos destacamos novos termos encontrados nas seções analisadas e que indicam a perspectiva que orienta as noções defendidas pela Mais Diversidade para a adesão de um projeto de gestão da diversidade, a valorização da mesma como diferencial estratégico para a organização e o aparelhamento de suas políticas por parte da área gerencial, apresentamos os vocábulos mais acionados no Quadro 6.

**Quadro 6: Vocabulário de quatro seções da página “o que fazemos”: consultoria em diversidade e inclusão; curadoria de talentos diversos; consultoria em comunicação e censo, pesquisa e benchmark**

Palavras	Tipo de palavra	Número de repetições
Diversidade	Substantivo	10
Inclusão	Substantivo	5
Inovador	Adjetivo	3
Desempenho	Substantivo	3
Estratégias	Substantivo	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

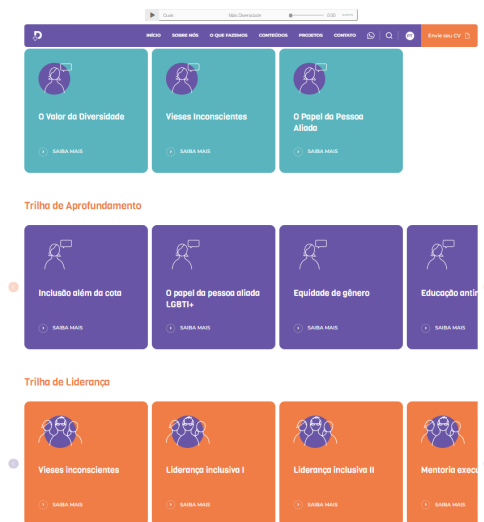
Nesse sentido, identificamos que a perspectiva adotada pela Mais Diversidade dialoga com a concepção dos estudos tradicionais, ou seja a partir das lentes gerenciais, como projetos da área da gestão, concluímos com a identificação da frequência de repetição dos três termos da parte de baixo da tabela anterior: inovador; desempenho e estratégias. Esses vocábulos acompanham enunciados tradicionais dessa perspectiva, tais como:

1. Pesquisas apontam que organizações inclusivas têm maior rentabilidade, são mais inovadoras e produtivas;
2. Desenvolvimento de sistemas de governança, planejamento estratégico, mapeamento de desafios e oportunidades, além de desenho de metas e indicadores de desempenho;
3. Traçamos estratégias para contratação, desenvolvimento e retenção de talentos como grupos de pessoas negras, mulheres, LGBTI+, com deficiências, entre outros.

Além das páginas analisadas, temos uma outra seção que externa e complementa a perspectiva adotada pela Mais Diversidade, a seção: “treinamentos em diversidade e inclusão”. A subdivisão em questão foi separada das demais pois sua estrutura é diferente, a construção de sentidos é através de frases destaque, ao contrário dos parágrafos textuais, como percebe-se na Figura 7.



**Figura 7** - Estrutura da seção interna: treinamentos em diversidade e inclusão.



Fonte: Site da Mais Diversidade (<https://maisdiversidade.com.br/treinamentos-em-diversidade-e-inclusao/>), 2023.

Sobre a seção apresentada, destacamos que a Mais Diversidade, ao apresentar os serviços de treinamento em diversidade e inclusão, produz sentidos capazes de atualizar a circulação de sentidos e as representações tradicionais para a Gestão da Diversidade, nesse contexto salientamos os enunciados que versam sobre o tema apresentado.

- a) Sobre a importância da diversidade para o ambiente de trabalho: “Destaca a importância da diversidade para as pessoas, sociedade e organizações e os resultados da inclusão para os negócios”.
- b) A respeito das práticas que excluem outros grupos sociais: a Mais Diversidade entende os vieses inconscientes como principais fatores que geram a exclusão e o preconceito. Os projetos políticos visam compreender “o que são vieses inconscientes, quais os 5 tipos mais comuns e como evitá-los para a melhor tomada de decisão em âmbito pessoal e no ambiente organizacional”.
- c) Com relação às pessoas que pertencem a grupos não minorizados: A Mais Diversidade os chama de pessoas aliadas e o principal foco dos projetos de consultoria, com relação a esse público, é: “contribuir para a eliminação de discriminação preconceitos, que eduquem o ambiente à sua volta e seja uma influência positiva, participando das ações da empresa”. Além disso, os conteúdos são construídos pensando no “conceito de Empatia, ajudando a desenvolver habilidade empática, além de comportamentos esperados de uma pessoa aliada”.

Para finalizar a análise desta seção ressaltamos a presença, na página investigada, de uma interdisciplinaridade para a prática organizacional e a construção de projetos políticos de Gestão da Diversidade. A Mais Diversidade insere o debate sobre Interseccionalidade, a partir de Kimberlé Crenshaw, Angela Davis, Patricia Collins, Lélia González e Sueli Carneiro. A ferramenta metodológica, na visão da organização, contribui para: “visualizarmos a intersecção das diversas discriminações e assim incluirmos a diversidade de forma mais efetiva”.

#### 5.2.3.4 Outras páginas

Além das páginas apresentadas até aqui, o site institucional da Mais Diversidade possui uma área de conteúdos, subdividida em quatro seções (na mídia, podcast, ebooks e artigos); uma seção de projetos, com os três projetos externos da organização (Feira DiverS/A, Fórum gerações e futuro do trabalho e o Instituto Mais Diversidade) e uma página de contato, com excessão dos artigos, nenhuma página exposta neste parágrafo será analisada porquê:

A seção “na mídia” é uma seleção de representações feitas da Mais Diversidade nas mídias tradicionais e, na perspectiva adotada por este trabalho, não abrangemos uma investigação dessas exposições. Para a análise das midiaticizações de sentido das organizações, para complementar a investigação proposta, optamos por selecionar os artigos, porque são materialidade produzidas por todo o *corpus* de pesquisa, por isso, não investigaremos a seção de podcasts e ebooks.

Os três projetos externos da Mais Diversidade são produções que atualizam as práticas discursivas da organização, mas não dialogam com a proposta deste trabalho e, por fim, a seção de contato não produz sentido sobre o tema, apenas possibilita uma interação entre a organização e seus públicos por meio do envio de um formulário de contato.

#### 5.2.3.5 Representações de si mesmo e as hipóteses de análise

A partir da análise das páginas apresentadas conseguimos identificar que a Mais Diversidade, frente a um mercado crescente, rentável e competitivo pressupõe *ethos* estratégicos em três sentidos:

- a) Bem-estar social, justiça e igualdade: nessa perspectiva a Mais Diversidade exterioriza uma imagem de transformação e preocupação com a estrutura social e as identidades marginalizadas, esse *ethos* se revela em passagens como: “somos agentes de

transformação por um mundo com mais respeito, justiça e amor para todas as pessoas”. A preocupação com a veiculação de imagens que simbolizam o caráter multiracial, a presença de mulheres e amplitude de papéis de gênero e sexualidade. E o design do site, moderno, com fundo branco e combinado com cores alegres, busca o sentido de empresa que promove a felicidade e o bem-estar.

- b) Sólido conhecimento acadêmico e metodológico: a organização é frequentemente relacionada com um de seus idealizadores, Ricardo Sales, mestre em Comunicação Organizacional pela Universidade Estadual de São Paulo - USP e constrói uma imagem de empresa com ampla formação acadêmica e conhecimento científico, visualizado em passagens como: “A Mais Diversidade soma a expertise de mercado a sólido conhecimento acadêmico”; “Com sólida formação acadêmica e grande experiência profissional, Ricardo é referência internacional nos temas Diversidade e Inclusão”. Esse *ethos* transparece na dedicação em elaborar um esquema visual e nomeá-lo como “nossa metodologia de trabalho”, o que remonta a um termo comum ao mundo acadêmico e na exposição de autores, conceitos e ferramentas metodológicas, tais como: Daniel Kahneman; processo dual de cognição e interseccionalidade, respectivamente.
- c) Caráter estratégico e contemporâneo: o site da empresa pressupõe um *ethos* que acompanha as tendências do setor de tecnologia, além de desenvolverem um esquema metodológico próprio, apresentado de forma semelhante aos modelos utilizados em empresas de base tecnológica e que dominam o discurso neo-liberal, as startups, a Mais Diversidade investe em enunciados que valorizam a atuação estratégica de seus serviços e destaca termos em inglês, difundidos no setor apresentado; “um diferencial da nossa atuação é a visão global da empresa”, “ realizamos, também, mapeamento de mercado e hunting para posições críticas, contribuindo para a formação de pipeline”.

Com a investigação das imagens ofertadas de si por meio do site institucional e dos enunciados relacionados a algumas categorias, comentadas no item 3.3 “O contexto das diferenças identitárias no ambiente de trabalho”, elaboramos algumas hipóteses (BARDIN, 2016) que condicionaram a análise temática das produções de sentido da consultoria analisada, essa investigação será apresentada na próxima seção, mas destacamos as hipóteses elaboradas:

- a) Sobre diversidade: a Mais Diversidade não apresentou um conceito definidor para o termo “diversidade”, percebemos, portanto, que a organização acompanha uma

tendência lexical, como se a palavra possuísse um sentido único para todos os seus interlocutores. Acreditamos que esse apagamento de sentido representa um objetivo da perspectiva da diversidade, como comentado no capítulo 3.1 “Perspectiva da diversidade ou perspectiva da diferença?” que, ao não revelar as nuances e a situação sócio-histórica e discursiva da produção de diferença, contribui para a manutenção das estruturas de dominação social.

- b) Sobre o desenvolvimento de um projeto de gestão da diversidade: nesse ponto elaboramos duas análises que versam sobre objetivos distintos; em primeiro lugar, o propósito para a organização é relacionado a valorização da diversidade como ferramenta relacionada à gestão, ampliando a competitividade e o lucro. Em segundo lugar, no que se refere à correção das injustiças sociais, o principal objetivo do projeto é a eliminação dos vieses inconscientes.
- c) A posição dos grupos majoritários: o site da Mais Diversidade indica uma concepção dos grupos que detêm os bens sociais como possíveis “aliados” que precisam reconhecer seus “vieses inconscientes e como evitá-los” para tomar melhores decisões no âmbito pessoal e no âmbito profissional.
- d) Sobre a comunicação no projeto de gestão da diversidade: apesar de possuir um serviço dedicado à comunicação, “consultoria em comunicação”, a Mais Diversidade não inclui, pelo menos em seu site institucional, uma posição estratégica para essa área de conhecimento. Nesse sentido, cabe a comunicação ser uma ferramenta simétrica e assertiva.

Com esse arcabouço, na próxima seção, apresentaremos as análises temáticas das produções de sentido da Mais Diversidade, confrontando as hipóteses (BARDIN, 2016) prévias com o discurso presente nas materialidades.

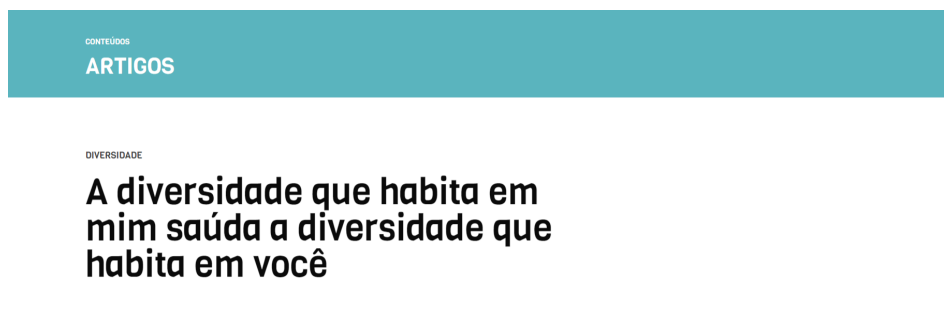
#### 5.2.4 As produções de sentido da Mais Diversidade

Com as imagens ofertadas de si no site institucional e com as hipóteses formuladas realizamos uma análise temática dos textos publicados na página de artigos do site da Mais Diversidade. O nome da seção “artigos” possui uma duplicidade de sentido, o enunciado pode referir-se à plataforma na qual são escritos os textos, o *Article*, nome dado à seção de produção de conteúdo em forma de textos longos e, normalmente, opinativos, do LinkedIn ou, o título da seção também pode aludir a um conteúdo do campo científico, que por sua vez,

dialoga com o *ethos* b) sólido conhecimento acadêmico e metodológico, apresentado na seção anterior.

No que diz respeito à organização estilística da página de conteúdo, ela apresenta apenas o título do artigo com letras grandes e em negrito, que ao receber um clique, envia o interlocutor para o texto publicado no LinkedIn. A estrutura pode ser visualizada na Figura 8.

**Figura 8** - Estrutura da seção interna: conteúdos “artigos”.



Fonte: Site da Mais Diversidade (<https://maisdiversidade.com.br/artigos/>), 2023.

Os conteúdos publicados pela organização versam sobre alguns tópicos: a questão da diversidade no ambiente de trabalho, considerações sobre datas comemorativas e/ou representativas e discussões sobre temas presentes na agenda da opinião pública. Além disso, a maioria dos artigos foram publicados em três idiomas diferentes: português, inglês e espanhol e o último artigo publicado foi em 3 de maio de 2021. Como o objetivo deste trabalho é identificar as articulações de sentido sobre gestão da diversidade, optamos por realizar um filtro na seleção do material para investigação proposta, sendo assim, selecionamos textos que, em seu título, possui-se o critério do Quadro 4:

**Quadro 4: Critério de seleção dos textos**

ITEM	CRITÉRIO
A	Utilizasse, em seu título, termos como: cargo, empresa, organização, trabalho e similares

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O levantamento das publicações da Mais Diversidade foi realizada no dia 10 de janeiro de 2023 e obtivemos quatorze publicações, apresentadas no Quadro 5:

**Quadro 5: Artigos sobre gestão da diversidade publicados pela Mais Diversidade**

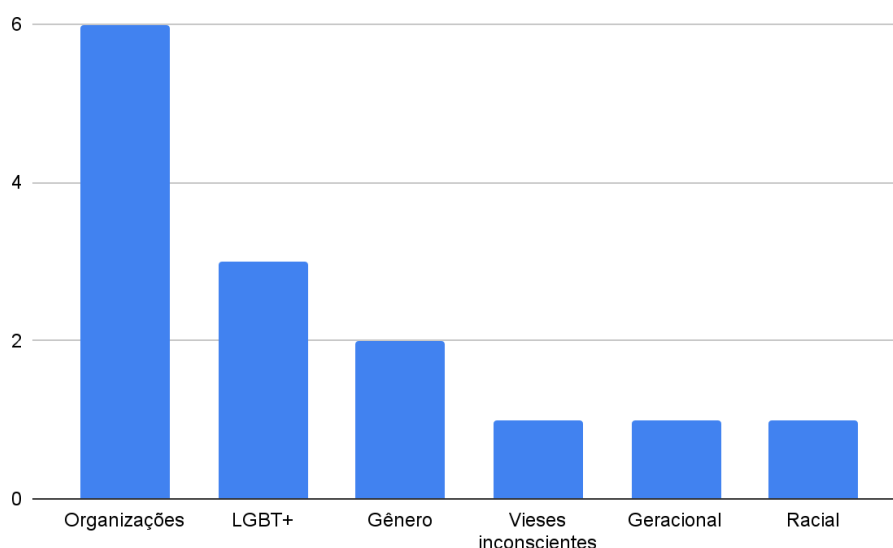
Identificação	Título da matéria	Autoria	Data de publicação
1	Desigualdade racial e sustentabilidade: o papel das organizações	Janaina Gama	19/11/2020
2	O que o COVID escancarou nas Américas e como isso impacta a Diversidade e a Inclusão nas empresas.	Thiago Guarnieri	16/08/2020
3	As gerações e o futuro do trabalho	Ricardo Sales	15/07/2020
4	A coragem para sair do armário todos os dias! #ProudAtWork	Thiago Guarnieri	23/06/2020
5	O que as melhores empresas para se trabalhar têm em comum quando o assunto é diversidade? 5 dicas práticas!	Thiago Guarnieri	23/05/2020
6	Diversidade nas organizações: comece pelas pessoas	Ricardo Sales	09/11/2019
7	O impacto da criminalização da homofobia na rotina das empresas	Ricardo Sales	27/08/2019
8	Os reais efeitos dos vieses inconscientes no ambiente de trabalho	Janaina Gama	21/08/2019
9	Faça o teste do pescoço e descubra se sua empresa é inclusiva	Ricardo Sales	27/05/2019
10	A diversidade de gênero nas organizações está estagnada. Temos que falar sobre isso!	Thiago Guarnieri	15/06/2019
11	Por quê políticas de diversidade sexual são importantes nas organizações?	Thiago Guarnieri	13/05/2019
12	Como aumentar a diversidade em cargos de liderança?	Ricardo Sales	15/04/2019
13	Equidade de gênero é bom para os negócios?	Janaina Gama	21/12/2018
14	20 razões de negócio para sua empresa investir em Diversidade & Inclusão	João Torres	26/02/2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A análise temática dos textos apresentados no quadro anterior foi realizada em duas etapas, inicialmente fizemos uma leitura flutuante do material apresentado para assimilarmos o conteúdo, estabelecer possíveis categorias prévias e confrontar algumas inferências com as hipóteses levantadas. Nesse sentido, selecionamos termos que indicavam possíveis núcleos de sentido nas publicações analisadas, inicialmente contamos com mais de trinta tópicos que indicam algum sentido relacionado às hipóteses apresentadas na seção anterior, alguns exemplos desses possíveis eixos de sentido são: diversidade, desempenho, inclusão, vieses inconscientes, Agenda 2030, lideranças, redução da desigualdade, violência, informalidade, cultura organizacional, ouvidoria, entre outras.

Com essa fase inicial, partimos para a segunda etapa, uma leitura aprofundada do material identificado, juntamente a um processo de tratamento e interpretação dos dados. Nesse sentido pretendemos identificar os principais núcleos de sentido, ou seja, estamos enunciado algum aspecto da diversidade ou tratamos de culturas de forma múltipla e interseccional? Os principais temas discutidos nas publicações são apresentados no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Temas centrais dos artigos publicados pela Mais Diversidade**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

As seis categorias temáticas construídas se originaram a partir do agrupamento do sentido matricial dos artigos. Vale ressaltar que todos os artigos versam sobre relações entre as organizações e diversidade, porém, ao elaborarmos a primeira categoria nos referimos às publicações que, seu principal núcleo discursivo, é o cotidiano das organizações, por

exemplo: no artigo número 2, identificado no Quadro 5, é discutido como a pandemia do Covid-19 influenciou as organizações e intensificou as desigualdades no contexto global. Se enquadram nessa categoria os artigos: n°. 2, n°. 5, n°. 6, n°. 9, n°. 12 e n°. 14.

As outras categorias se diferenciam pois alteram a ordem principal de sentido e estabelecem relações entre os grupos marginalizados e o contexto organizacional, é um exemplo de publicação inserida na categoria LGBTQ+, o artigo identificado pelo número 4, no texto em questão, é circulado uma narrativa de orgulho e auto afirmação da sexualidade (homossexual) por homens e mulheres no ambiente de trabalho.

Na categoria LGBTQ+ estão os artigos: n°. 4, n°. 7 e n°. 11. Os textos identificados como: n°. 10 e n°. 13 pertencem à categoria “gênero” por versarem sobre problemáticas vividas por mulheres no contexto organizacional, a publicação n°. 3 discute o futuro do trabalho e a etarismo no ambiente de trabalho, por fim, o artigo n°. 1 debate qual o papel das organizações no combate ao racismo e preconceito étnico

A temática das publicações indica a atuação multifacetada da organização analisada, que produz significações referentes a diversos problemas sociais vividos por grupos identitários e condiciona uma leitura do termo “diversidade”, que será explicado, juntamente à suas relações com o contexto empresarial e suas articulações com a área da comunicação, nas seções seguintes.

#### 5.2.4.1 O sentido da diversidade para a Mais Diversidade

O primeiro eixo de análise apresentado relaciona-se às noções de diversidade, construído a partir das perguntas que orientam essa pesquisa e das hipóteses elaboradas na seção 5.2.3.5, temos com indicador:

- Compreender o entendimento sobre diversidade para a consultoria analisada;

O termo “diversidade”, acompanhado da expressão “inclusão”, é acionado em todas as publicações analisadas, porém o termo é explicado nos textos n°. 9 e n°. 11, com diferentes concepções. Na visão do primeiro texto, “diversidade é o conjunto de características que nos torna únicos. Este conceito faz referência às questões de gênero, raça, orientação sexual, deficiência, idade, formação, nacionalidade, entre tantas outras. Falar de diversidade é falar de gente, de todas e todos nós, e da multidão de identidades que nos habitam”.

No segundo artigo, uma definição diferente é atribuída ao termo “diversidade”, sob os estudos de Loden, o autor define a diversidade como: “a diversidade pode apresentar duas



dimensões, e acontecer de forma primária e de forma secundária. Na dimensão primária as diferenças dos indivíduos são inatas e na segunda dimensão as diferenças podem ser adquiridas ou modificadas ao longo da vida”.

O fato de ser acionado em todos os textos, mas acompanhar uma explicação em dois deles, corrobora a ideia de que o termo “diversidade” se tornou um léxico global, tornando-se um enunciado que possui significado próprio e que é compreendido pelos possíveis leitores do texto. Ou seja, diversidade significa tudo aquilo que não é o “normal”, englobando as disputas raciais, de gênero, sexuais e tantas outras identidades fixas e enunciadas.

Porém, ao adentrarmos nas nuances dos textos é necessário reconhecer uma tentativa de combater os discursos hegemônicos, ao divulgarem sentidos sobre a gestão da diversidade a consultoria analisada rompe com algumas considerações dadas, por exemplo: a evolução do acesso de mulheres ao ambiente de trabalho, no texto nº .10, o autor reconhece que o discurso empresarial de apoio a equidade de gênero é falacioso, por meio da pesquisa “Women in the Workplace 2018”, a Mais Diversidade nos informa que, apesar do suposto envolvimento organizacional ao tema, “a proporção de mulheres em todos os níveis nas empresas foi praticamente o mesmo durante os anos”.

Outra tentativa de atualização do discurso parte do reconhecimento histórico das opressões vividas por grupos identitários, como no texto nº. 2, representado pelo seguinte fragmento: “vivemos um padrão discriminatório histórico com afrodescendentes e povos indígenas. Na América Latina, a incidência da pobreza é mais intensificada entre indígenas e negros”. Vale ressaltar que o fragmento anterior, apesar de apresentar uma característica histórica, não aprofunda essa temática e não discute como essa vivência se consolidou, ou porque existiu. Sabemos que o racismo é uma construção branca e essa característica não foi apresentada.

Como pressupõe as disputas de poder são processos complexos, que acontecem em fluxos contínuos e graduais, nesse sentido compreendemos que a Mais Diversidade, apesar de atualizar algumas características, acompanha o conceito de “diversidade”, ou seja, não anuncia as diferenças sociais como construções históricas e discursivas, produzidas por meio de relações de poder desiguais.

Na visão da consultoria, falar de diversidade é colocar as diferenças lado a lado, convivendo entre si de forma harmônica, como podemos perceber no fragmento do texto nº. 1: “E pegando o gancho com a sustentabilidade, a inclusão racial é bom para a sociedade. A

pauta está alinhada à Agenda 2030 da ONU e ao desenvolvimento sustentável. O principal lema da Agenda é ‘não deixar ninguém para trás’”.

Por meio de estatísticas e enunciação de problemas sociais vividos pelos grupos marginalizados (seis textos utilizaram dados para apresentar o cenário de desigualdade social: n.º. 1, n.º. 2, n.º. 3, n.º. 6, n.º. 9 e n.º. 12) a diversidade pretende se construir como um fenômeno de luta, que reconhece a diferença de acesso aos bens sociais e busca resolvê-las, como identificado no fragmento do texto n.º. 1: “E as empresas possuem um papel fundamental no reequilíbrio dessas oportunidades e na quebra do teto de ação que impede a progressão das pessoas negras nas carreiras”.

No que se refere às culturas analisadas podemos perceber, por meio das temáticas apresentadas e dos textos analisados, que as noções de diversidade partem de um lugar comum, ou seja, de uma concepção de culturas dada para articular algumas rupturas, insere-se o debate sobre a pauta gerencial, como no texto n.º. 3, sobre as múltiplas identidades abraçadas pelo movimento LGBTQIAP+ (texto n.º. 4), desigualdade religiosa (n.º. 5) e outras culturas que atualizam as disputas políticas e que não são acionadas no discurso da diversidade. Vale reconhecermos que a “diversidade”, quando acionada, reflete nas vivências, em sua maioria, de homens cisgêneros gays.

Outra atualização produzida no interior da textualidade da Mais Diversidade é o reconhecimento de matrizes interseccionais. Apresentada em seu site institucional, a consultoria analisada apresenta as vivências únicas, que são resultantes das encruzilhadas identitárias, expressa no texto n.º. 10, “As mulheres ainda são drasticamente superadas em posições de liderança sênior. Apenas 1 em cada 5 líderes (C level) é mulher. E o mais preocupante: apenas um líder sênior em cada 25 é uma mulher negra”; “mulheres lésbicas são muito mais propensas a ouvir comentários humilhantes no local de trabalho sobre si, ou sobre outras mulheres LGBT”; “microagressões acometidas aos homens negros e gays, que são muito mais propensos a ouvir observações humilhantes sobre si mesmos ou sobre outros LGBT+”.

Os fragmentos destacados identificam uma matriz de opressão a partir do encontro de múltiplas identidades, esse reconhecimento é resultado da ferramenta analítica conhecida como Interseccionalidade. Ao apresentar dados sobre a porcentagem de mulheres negras em posições de liderança na organização e as humilhações vividas por mulheres lésbicas e homens gays negros nesse contexto, a Mais Diversidade atualiza as relações de poder. Porém,

é necessário reconhecer que o dado apresentado, surge a partir do movimento feminista branco.

Explicamos melhor, ao discutirmos a inexistência de mulheres negras em cargos da alta administração invisibilizamos uma vivência característica da mulher preta a *Outro do Outro*<sup>13</sup>: o desemprego e a precarização. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 39,6% das mulheres negras estão inseridas em relações precárias de trabalho e são o maior contingente de pessoas desempregadas ou no trabalho doméstico.

Em outras textualidades pudemos observar a instauração de um debate contra hegemônico: “na prática, para ficar em apenas um exemplo, o que se observa é o aumento do desemprego entre pessoas com deficiência, que, por falta de opção, historicamente desempenharam funções operacionais, e agora se veem substituídas pela automação. Futuro do trabalho para quem?”. O fragmento, retirado do texto n.º. 3, apresenta uma realidade invisibilizada: a precarização do trabalho para pessoas com deficiência.

Além disso, através de um lugar social discute-se também o futuro do trabalho: a Mais Diversidade apresenta o cenário contemporâneo no qual desponta inúmeras Inteligências Artificiais (IA) que podem, em um futuro próximo, substituir os trabalhos precarizados que são realizados por essas minorias, processo que pode intensificar as desigualdades sociais.

Além disso, durante o período pandêmico, vivido entre os anos de 2020 a 2022, refletimos sobre as vivências em isolamento social, mas, pouco debateu-se sobre a realidade dos grupos marginalizados: nos atentamos ao crescimento do número de casos de violência doméstica contra mulheres<sup>14</sup>, porém, discutimos sobre o período pandêmico aos olhos de mulheres travestis? Ou ao aumento dos casos de abandono parental de crianças LGBTQIAP+?<sup>15</sup>

Nesse tópico, a Mais Diversidade despontou, por meio do texto n.º. 2, como divulgadora do documento elaborado pela “Comissão Interamericana que trouxe, na Resolução n.º 1 de 2020, 85 recomendações frente a esses e outros desafios estruturantes

---

<sup>13</sup> Esse termo foi utilizado por Grada Kilomba para referir-se às mulheres negras como uma identidade que é *Outro* do homem *Outro* da mulher branca, para saber mais, sugiro a leitura do livro: Lugar de fala, da filósofa Djamilia Ribeiro.

<sup>14</sup> Sobre o tema, sugerimos a leitura do texto: “Violência contra a mulher aumenta durante a pandemia de COVID-19”, publicado pela Agência ONU para refugiados.

<sup>15</sup> Sobre a vivência de corpos diferentes durante a pandemia do Covid-19 recomendamos a leitura do livro: Margens da pandemia: Queerentenas viadas, boycetas, sapatrans, faveladas. Uma coletânea organizada por Pablo Pérez Navarro.

enfrentados pelos Estados. As recomendações foram elaboradas a partir da linguagem de direitos humanos para fortalecer os deveres dos indivíduos. A voz desse documento tinha por objetivo potencializar os direitos econômicos, sociais, culturais e ambientais, com políticas públicas alinhadas à ciência e ao direito à informação ”.

Dialogamos a partir do fragmento retirado do texto n.º. 5: “se todos os colaboradores são tratados de modo que suas diferenças possam ser ocultadas ou equalizadas sem maiores dificuldades ou problemas, como será possível, na prática, ocultar ou equalizar características da dimensão primária da diversidade, se elas são por essência diferenças e não podem ser modificadas?”

Apesar de apresentar um final controverso, retomando conceitos de culturas estáticas, o fragmento exposto, reflete sobre a principal crítica ao universalismo e à perspectiva da diversidade; a construção de uma identidade única e a utopia de uma sociedade homogênea. O excerto apresenta o argumento basilar da perspectiva da diferença: é impossível colocar as diferenças lado a lado, tampouco ignorar que elas se originam do conflito (MISKOLCI, 2015, s.p).

As potencialidades contra-hegemônicas, produzidas pela Mais Diversidade, confrontam-se com a limitação da perspectiva da “diversidade”, acompanhada pelos conceitos de inclusão e tolerância, adotada na maioria das textualidades, porém representam uma ruptura discursiva que circula novos sentidos. Nesse sentido, analisamos, na próxima seção, qual o principal motivo para começar ou investir em um projeto de “gestão da diversidade”.

5.2.4.2 Porque aderir a um projeto de gestão da diversidade: o que fala a Mais Diversidade

O segundo eixo de análise apresentado relaciona-se com a aplicação de projetos de gestão da diversidade no contexto organizacional, construído a partir das perguntas que orientam essa pesquisa e das hipóteses elaboradas na seção 5.2.3.5, temos com indicadores:

- Compreender a perspectiva que orienta o desenvolvimento de um projeto de gestão da diversidade;
- Qual o papel ocupado pelos atores sociais na dinâmica em questão;
- Qual o principal objetivo com um projeto de gestão da diversidade.

A Mais Diversidade pressupõe um sentido orientado à perspectiva da gestão, relacionando as diferenças sociais com a vantagem competitiva, o termo “desempenho” está presente em oito textos, sendo eles: n.º. 1, n.º. 5, n.º. 6, n.º. 8, n.º. 9, n.º. 10, n.º. 12 e n.º. 14.

Podemos perceber essa concepção por meio de alguns fragmentos, tais como: “uma organização diversa é, por essência, mais adequada para atender uma clientela ampla e se sai melhor na resolução de problemas, pois há diversidade na maneira de encarar uma situação e, portanto, mais possibilidade de inovar”; “por outro lado, empresas percebidas como inclusivas são mais procuradas por profissionais de diversos gêneros, raças e orientações sexuais, por exemplo - o que melhora seu desempenho, já que inclusão traz mais inovação, engajamento e criatividade”.

Os fragmentos retirados dos textos n.º. 5 e n.º. 12, respectivamente, contribuem para a validação da ideologia tecnocrática da gestão da diversidade que, por sua vez, também auxilia na manutenção das estruturas de poder ao reduzir as diferenças às formas de mercadoria e circunscrever a inclusão dos grupos marginalizados à lógicas produtivas.

Vale destacar uma característica particular do discurso contemporâneo sobre gestão da diversidade - e contraditório -, os teóricos clássicos criticavam a gestão da diversidade e discursavam que as ações afirmativas (conjunto de leis que garantiam a contratação de grupos marginalizados) poderiam tornar-se um movimento de ruptura na realidade organizacional, porém, foram interrompidas pela consagração desse modelo. Reconhecendo que, mesmo após três décadas de domínio da gestão da diversidade, a realidade das organizações não se alterou (diferença entre mulheres e homens em cargos de liderança, presença de pessoas pretas na organização etc.), os próprios interlocutores passaram a utilizar esses dados para justificar a adesão de um projeto de gestão da diversidade.

Essa característica conserva as estruturas de poder, ora discursa-se a adesão de um plano de gestão da diversidade, porém, mesmo com empresas aplicando a ideologia desse modelo, as estruturas e as realidades continuam as mesmas? Nesse sentido, no último parágrafo do texto n.º. 7, a Mais Diversidade apresenta um caminho que possibilita transformações profundas: “não importa se o público é executivo ou operacional. Com o tom adequado, é possível educar todo mundo”.

Apesar do teor funcionalista na passagem anterior, que será discutido na seção seguinte desta dissertação, a consultoria apresentada indica como podemos romper com as tradições hegemônicas e com a perspectiva gerencial: a partir do processo comunicacional.

Nessa questão, identificamos uma dualidade no modelo analisado: em primeiro lugar, expomos as limitações da perspectiva funcionalista, advinda da administração, porém, é necessário reconhecer que, apesar de suas insuficiências, a valorização da diversidade no ambiente organizacional provocou a contratação de pessoas que não eram incluídas nesse contexto e que precisavam viver à margem cidadania.

Nesse sentido, defender a contratação de pessoas “diversas” faz com que, inevitavelmente, o hegemônico se encontre com o diferente e, levando em consideração o exposto por Braga (2012), uma transformação aconteça, de forma gradual. Portanto, apesar de principiante, a atuação engajada da consultoria propicia novas circulações de sentido, ao inserir identidades que rompem com as estruturas fixas, é o caso da não-binaridade, dos aspectos interseccionais e da própria discussão sobre masculinidades.

No que se refere à posição ocupada pelos atores que dominam as estruturas de poder a Mais Diversidade apresenta um novo sentido, diferente dos padrões contextuais, que caracterizam o homem hétero e branco (líder organizacional) como um herói, que busca os direitos iguais a todos. Na visão da consultoria analisada eles se tornam “aliados”, pessoas que precisam reconhecer sua posição de destaque e apoiar pessoas que não possuem os mesmos acessos aos bens sociais, como indica o fragmento retirado do texto nº. 6: “quando se diz que uma pessoa caucasiana tem privilégios isso não quer dizer que a vida dela foi fácil, mas sim que a raça não dificultou ainda mais. Privilégio é menos sobre culpa e mais sobre responsabilidades. Se eu cheguei até aqui, como posso apoiar aquelas e aqueles que ainda não chegaram?”.

Essa produção de sentido acompanha uma tendência de instâncias sociais, como a campanha iniciada pela Organização das Nações Unidas (ONU): Eles por Elas, que advoga uma luta universal pelos direitos das mulheres e clama pelo reconhecimento do papel dos homens nesse cenário<sup>16</sup>. Porém, identificamos uma problemática que envolve a discussão sobre o papel das pessoas aliadas: uma interpretação errônea do conceito de lugar de fala.

Destacamos o fragmento retirado do texto nº. 6: “O lugar de fala é o espaço a partir do qual nos relacionamos com o mundo. O homem tem lugar na discussão sobre gênero nas empresas? Uma resposta possível é: sim, mas um lugar de saída limitado, pois não é ele o alvo principal do machismo. Deste modo, quando esta pauta surgir, o protagonismo é das

---

<sup>16</sup> Para saber mais, sugiro a leitura do artigo publicado no portal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), disponível em: <https://www.ufrgs.br/humanista/2019/12/06/eles-por-elas-a-luta-pelos-direitos-das-mulheres-e-universal/>

mulheres, porque elas têm vivência com o tema. Homens aliados, no entanto, podem e devem sempre se manifestar a favor da equidade”.

Percebemos que essa interpretação acompanha a tendência do debate sobre lugar de fala que acontece nas redes sociais, ressaltamos que o principal canal de comunicação da Mais Diversidade é o LinkedIn, plataforma de relacionamento profissional. A partir disso, é natural que os sentidos que circulam nessa rede se encontrem em algum momento, porém, compreendemos o conceito de lugar de fala, expresso por Djamila Ribeiro (2017), de outra forma.

Em nossa visão, ao refletir sobre “lugar de fala” estamos acionando uma discussão de: “quem pode falar?”, “o que podemos falar?” e “sobre o que nos é permitido falar?”, reflexão da autora Kilomba (2017) citada na obra de Ribeiro (2017). Ou seja, inicia-se um debate sobre quais são os discursos hegemônicos e quem está autorizado a falar sobre determinados assuntos, Ribeiro (2017) nos dá um exemplo: “quando existe algum espaço para falar, por exemplo, para uma travesti negra, é permitido que ela fale sobre Economia, Astrofísica, ou só é permitido que fale sobre temas referentes ao fato de ser uma travesti negra?” (RIBEIRO, 2017, n.p).

Retornando ao fragmento que retiramos do texto nº. 6, entendemos que a textualidade parte da discussão de que, como exposto por Michael Kimmel (1998, p. 106), é um privilégio da invisibilidade daquele que possui mais poder político, ou seja, é “um luxo que somente homens em nossa sociedade façam de conta que o gênero não importa”. Nesse sentido, entendemos que, fragmentos como o exposto anteriormente, que pretendem um protagonismo dos grupos marginalizados, possam ser uma faca de dois gumes.

Ao colocar as vivências “subalternizadas” em uma patamar de particularidade, ou seja, apenas a mulher vive problemas de gênero, isolamos o homem e as masculinidades (uma criação sócio histórica) desta questão, ou seja, nesse assunto o homem não possui uma posição ativa. Porém, na realidade, as relações de subalternização de gênero são criadas por relações de poder, portanto: o homem ativamente se opõe a identidade feminina, o branco ao preto e assim por diante. Refletimos que as masculinidades afetam também os próprios homens, sem vitimizá-los, o ideal de homem se constrói historicamente e condiciona a imagem que esses indivíduos devem transpassar em sociedade<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Sob o tema das masculinidades recomendamos a leitura do texto; Narrativas infieis: notas metodológicas e afetivas sobre experiências das masculinidades em um site de encontros para pessoas casadas, da Professora Doutora Larissa Pelúcio, publicado em 2015.

Porém, como explicado por Ribeiro (2017), a autodefinição é uma estratégia importante de enfrentamento das formas de opressão, nesse sentido, a produção de saber, o reconhecimento dos problemas sociais e a movimentação ativa para debatê-los são formas históricas de rompimento do silêncio. “Os saberes produzidos pelos indivíduos de grupos historicamente discriminados, para além de serem contra discursos importantes, são lugares de potência e configuração do mundo por outros olhares e geografias” (RIBEIRO, 2017, n.p).

Nesse sentido, destacamos o excerto retirado do texto n°. 4: “se hoje sou um ‘bucadinho’ mais consciente e ‘um bucadão’ mais orgulhoso de quem sou, isso se dá pelas pessoas que conheci, pessoas que me associei e pessoas que ainda irei conhecer”. Esse fenômeno, pouco explorado pela organização em suas produções de sentido, remete ao saberes produzidos por pessoas discriminadas e, ao mesmo tempo, reflete o conceito de “transformação mútua” do pensamento comunicacional de Braga (2012) e parte da perspectiva relacional para compreender que, através das trocas comunicativas, os interlocutores se afetam mutuamente e se modificam a partir da alteridade.

Nesse ato de romper o silêncio, dizer de suas opressões, os grupos subalternizados precisam instaurar um debate amplo e complexo, “é preciso romper com a lógica de que só os subalternos falem de suas localizações”, para além disso, “é preciso, cada vez mais, que homens brancos cis estudem branquitude, cisgeneridade, masculinos” (RIBEIRO, 2017, n.p). Reconhecer a posição ativa de um grupo social na construção da subalternização é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Como uma forma de combater as opressões vividas, a Mais Diversidade defende a gestão da diversidade como uma forma de combater os vieses inconscientes. “Os vieses inconscientes são preconceitos que temos, mas que desconhecemos”, o fragmento retirado do texto n°. 8 indica porque, segundo a consultoria analisada, os líderes precisam de uma política de incentivo à diversidade no ambiente de trabalho. Nesse sentido, os vieses inconscientes são uma forma discursiva que a Mais Diversidade identificou para combater as matrizes de opressão.

Os vieses inconscientes ganharam destaque com o trabalho do psicólogo Daniel Kahneman, que discursava sobre pré-concepções sobre múltiplos assuntos, tais como: a capacidade das mulheres de exercerem cargos da alta administração. Em nossa visão, os chamados vieses inconscientes, são reflexos de uma produção histórica e discursiva,



resultantes de disputas de poder, nesse sentido nomeá-los como “inconscientes” promove uma naturalização das matrizes de opressão.

Citamos, como exemplo, uma campanha promovida pelo governo do Paraná em parceria com Assessoria Especial da Juventude e o Conselho Estadual de Promoção da Igualdade Racial, a “Teste de Imagem”<sup>18</sup>, o vídeo, que provocou grande repercussão no Brasil, convidou profissionais de Recursos Humanos para analisarem imagens iguais e dizerem o que eles compreendiam do acontecimento a partir daquela foto, a única diferença entre as imagens eram os atores: um era branco e outro preto. Nesse cenário, um jovem branco correndo era “alguém atrasado para o trabalho”, o preto era “ladrão”; a mulher branca limpando a bancada era “uma dona de casa” enquanto a mulher preta “empregada doméstica”.

A transcrição explicada anteriormente pretendia demonstrar como o racismo age em nossa sociedade, poderíamos explicar as escolhas dos entrevistados a partir do conceito de vieses inconscientes, identificando que suas pré-concepções fizeram com que eles colocassem as pessoas pretas em posições inferiores sem ao menos conhecê-las.

Em nossa concepção, entendemos os vieses inconscientes como um esquema complexo de organização prática que, invés de revelar e combater as matrizes de opressão, promove uma naturalização de seus cruzamentos, ao não debaterem as construções históricas e discursivas, os vieses inconscientes falham em promover a igualdade. De forma semelhante ao debate sobre local de fala, os vieses inconscientes se materializam como uma justificativa para a existência da opressão, ao mesmo tempo que encobre a posição ativa ocupada pelo poder dominante e, ao contrário de combater as injustiças sociais, promove um falso sistema de vigilância.

A característica comentada pode ser identificada no fragmento do Guynn (2015), citado pela Mais Diversidade no texto nº. 8: “Os vieses inconscientes são preconceitos que temos, mas que desconhecemos. Eles são ‘atalhos mentais’ formados a partir de normas sociais e estereótipos”. O excerto em questão demonstra a inatividade do ser humano quanto aos vieses inconscientes, ou seja, ele existe antes da consciência do preconceito.

Somando à crítica estabelecida nesta dissertação, incluímos mais uma passagem identificada no texto exposto anteriormente: “se algo pode ser nomeado, há provavelmente um viés inconsciente correspondente”. Essa passagem, em comunhão com a anterior, ao nosso

---

<sup>18</sup> Para conferir o vídeo da campanha acesse o seguinte endereço:  
[https://www.youtube.com/watch?v=5F\\_atkP3pq](https://www.youtube.com/watch?v=5F_atkP3pq)

ver, constrói uma rede complexa de sentidos que - ao mesmo tempo - podem promover o acesso aos direitos individuais de um grupo subalternizado, mas que mantém as estruturas de dominação, ao alterar a forma como a opressão é construída.

Retomando nosso arcabouço teórico, refletimos que uma identidade se constrói a partir do outro, ou seja, é necessário refletirmos que algo só é nomeado a partir dos olhos do outro, ou seja, a identidade transexual só foi construída (e combatida) como o desviante da norma cisgênera, portanto o viés inconsciente não pode ser assim nomeado, pois foi produzido de forma ativa e consciente.

Confirmando a contradição - e fragilidade - existente no conceito de vieses inconscientes, temos a seguinte passagem, retirada do texto nº. 8: “Os(as) entrevistadores(as) perguntavam questões específicas somente para os grupos minoritários, diferentes das que eram perguntadas para os(as) candidatos(as) brancos(as). As respostas para essas perguntas eram usadas, sistematicamente, para eliminar os(as) candidatos(as) das minorias. Os(as) entrevistadores(as) pareciam não estar cientes desse seu comportamento quando foram interrogados(as)”. A incoerência reside no fato dos entrevistadores escolherem, de forma ativa, perguntas diferentes para identidades opostas para, conscientemente, eliminarem candidatos.

Reconhecemos que esse processo de disputa, no qual nomearmos o poder dominante como responsável pela produção da diferença, é complexo, principalmente no contexto estudado por esta pesquisa, o ambiente organizacional, envolvido por ideologias neoliberais e historicamente administrado por pessoas privilegiadas nas relações de poder. Nesse sentido, entendemos que a escolha dos vieses inconscientes, como estratégia de transformação, advém da predominância desse termo nesse contexto - assim como da diversidade - e que a consultoria encontrou, nesse aporte, uma maneira de atuar em prol das identidades subalternizadas.

#### 5.2.4.3 A comunicação em projetos políticos de diversidade segundo a Mais Diversidade

Nos textos analisados não identificamos uma relação entre a comunicação e gestão da diversidade para além do viés instrumental, relacionada às atividades do dia a dia das organizações. Em uma esquema hierárquico, a comunicação é acionada como um instrumento de apoio à gestão e às ações de marketing. Destacamos o excerto retirado do texto nº. 9: “Um grupo homogêneo não consegue identificar demandas, se comunicar de forma efetiva e se antecipar às necessidades de todos os públicos de relacionamento da empresa”.

Percebe-se uma preocupação com a eficiência da comunicação, priorizando o efeito da mensagem, a inexistência de ruídos e a apropriação completa do leitor, essa ideologia é contrária às noções da perspectiva relacional, para a nossa concepção, a comunicação é um processo no qual o conflito é inerente, a antecipação das demandas, uma tarefa árdua - para não dizer impossível - pois está associada com as vivências, culturas e formas de se relacionar com o entorno que possui cada indivíduo.

A comunicação, de forma ferramental, é acionada para demonstrar exemplos de ações de gestão da diversidade nas organizações, essas experiências são apresentadas no texto nº. 5: “todas as 30 melhores organizações oferecem canais seguros para que os profissionais possam pontuar questões desconfortáveis”.

Reconhecemos a necessidade de canais seguros para os funcionários poderem denunciar situações de violência, amenizados como ‘questões desconfortáveis’, existentes no ambiente organizacional, porém, como pressupõem os estudos de comunicação, a atividade que pretende a promoção da justiça social precisa transpor a existência de ‘canais seguros’.

A posição central - e basilar - que deveria ser ocupada pela comunicação é confrontada com exposições que a colocam em posição de fragilidade, como exposto no fragmento do texto no. 5: “organizações iniciantes começam a se ajustar a questões básicas de posicionamento, comunicação e estrutura”. Por esse excerto notamos que a comunicação, mesmo sendo a base do processo de “gestão da diversidade” é referenciada como primeiro passo, algo simples. Em contraposição, às organizações mais avançadas: “possuem estratégia de D&I definida, governança e comitês dedicados à execução das atividades e adequam seus processos e sua cultura à luz da diversidade”.

Nesse sentido, defendemos uma reestruturação do lugar ocupado pela comunicação: a mesma deve ser pensada a partir do seu caráter relacional, produto conflituoso entre interlocutores, em um determinado ambiente e que produzem significações sobre a realidade que os cerca, nesse sentido, essa perspectiva indica que os projetos políticos de gestão da diversidade precisam ser orientados a partir do diálogo e do compartilhamento, da forma como os interlocutores se relacionam nesse ambiente, ou seja, necessitam da comunicação como protagonista. Afinal, é por meio desse processo que as relações de poder se institucionalizaram e, portanto, podem ser atualizadas.

### 5.3 Reflexões

A matriz moderna e colonial, regida pela ideologia neoliberal e pelo desenvolvimento tecnológico, tece uma rede complexa de produção de sentidos e interpretação da realidade e de difícil enfrentamento. Nesse cenário a atuação de organizações e movimentos sociais contrapõe a hierarquia de poder, a Mais Diversidade, consultoria analisada neste trabalho, é uma dessas múltiplas tentativas de transgredir as violências, já comentadas, a que são cometidos os corpos subalternizados no ambiente de trabalho.

A organização sócio política de grupos marginalizados permite o reconhecimento das vivências e o aprendizado político-pedagógico em torno de interesses coletivos<sup>19</sup>. No contexto organizacional, temos diversas empresas que despontam como reflexo do trabalho ativo de corpos abjetos, a Mais Diversidade é uma delas, a maioria das outras consultorias identificadas no começo da metodologia deste trabalho também se originaram desse enfrentamento. Outra organização com destaque nacional é “Transempregos”, uma empresa focada em gerar empregabilidade e formação de pessoas transsexuais, para eliminar a taxa de desemprego, informalidade e prostituição que afeta travestis e transsexuais.

Em um ambiente envolto em relações sociais complexas, a atuação da Mais Diversidade é tensionada como objeto de disputa, nomear sistemas de opressão e controle é tarefa árdua e esbarra em armadilhas construídas pelo projeto político neoliberal (FEITOSA, 2017 apud PASSOS;GARCIA, 2021, p. 45). Nesse sentido, essa pesquisa foi desenvolvida com o intuito de esmiuçar o projeto de promoção das diferenças no contexto organizacional, a partir da atuação da Mais Diversidade, reconhecendo suas potencialidades e ambivalências.

Retomamos o principal argumento promovido pela consultoria para a contratação de grupos marginalizados: retorno financeiro e desempenho organizacional. Entendemos essa escolha como uma brecha discursiva, uma estratégia de atualização das relações de poder, frequentemente a consultoria analisada utiliza de adjetivos conciliadores, reflexivos e inspiradores para defender a pauta da diversidade, como no fragmento retirado do texto nº. 1: “E os benefícios serão tão grandes, que as organizações irão querer inspirar e incluir seus

---

<sup>19</sup> Sobre a atuação dos movimentos sociais no combate às violências, sugerimos a leitura do artigo: Entre inexistências e visibilidades: a agência sociopolítica de travestis e mulheres transsexuais negras no Brasil (1979-2020), das autoras Maria Clara Araújo dos Passos e Carla Cristina Garcia, publicado em 2021.

públicos de interesse nessa jornada de inclusão racial, envolvendo comunidades do entorno, consumidores/as, clientes e parceiros de negócios”.

Essa estratégia não é arbitrária, decorre dos sentidos que já circulam sobre o tema em questão, porém, esse argumento retoma o projeto neoliberal, que exige características específicas dos corpos e aceita apenas aquilo que lhe é tolerado.

Na perspectiva da diferença, estamos lendo corpos atravessados pelo que se espera deles e de sua posição no ambiente de trabalho. É necessário reconhecer a existência de um regime de normalidade que disciplina os corpos, principalmente nas relações no contexto organizacional, nesse sentido, acompanhamos a concepção de Pedro Nicoli (2022), que relaciona o trabalho com uma “subjetividade profundamente heterossexual e cisgênera”.

Reconhecemos os níveis de desemprego e informalidade das identidades marginalizadas (potencializadas pelas diversas encruzilhadas) e a urgência em promover políticas de acesso ao ambiente de trabalho, nesse sentido, compreendemos - e aceitamos - o uso de argumentos, apesar de sua fragilidade, da conexão entre diferenças sociais e desempenho organizacional. Porém, é necessário transgredir.

A transformação social e política da nossa sociedade pode começar pelo ambiente organizacional, porém, é fundamental problematizarmos os vocabulários em que se constroem as diferenças. Quais as relações entre masculinidade e feminilidade, sexualidade e gênero? E a encruzilhada de raça?

Não basta incluirmos corpos dissidentes no ambiente organizacional e tão pouco ouvi-los, precisamos escrutinar os processos de normalização das culturas e corpos, para promovermos uma transformação política. É necessário ir além da superfície naturalizada, exemplificamos essa afirmação: em que medida um manual de boa convivência promove o bem-estar aos corpos dissidentes ou regula como esse corpo deve ser portar no ambiente?

Para além disso, e parafraseando o texto nº .1, é preciso pensar “quem estamos deixando para trás?”. Ampliamos: a busca pela inclusão não valoriza as identidades que mais se aproximam dos ideais de sexualidade e gênero? O que acontece com a ‘bicha’ que conturba as normas de masculinidade? Ou com a ‘sapatão’ que rompe ideais femininos? Existe uma identidade central nas disputas de poder?

As identidades que são “deixadas para trás” devem ser analisadas em suas categorias de cruzamento, é necessário romper com o conceito de raça, classe e gênero como categorias

únicas, fixas e individuais, em realidade, temos uma encruzilhada de identidades que constróem novas formas de opressão: como pensar o corpo generificado sem a racialização? Defendemos, então, que as relações sociais no ambiente de trabalho precisam ser pensadas a partir do corpo e das subjetividades.

A partir das textualidades, como discutimos anteriormente, pudemos observar o apelo pela comunicação ferramental, nesse sentido, preza-se a existência de canais de denúncia, porém, lançamos uma indagação: o que ocorre quando essa “gestão da diversidade” vivencia um momento de violência? Como lemos a pessoa que cometeu uma violência? Essa punição/vigilância acontece de forma igual para os corpos generificados ou racializados (ou ambos)?<sup>20</sup> “O ímpeto de respostas punitivistas para relações complexas exige discutir como o espaço das novas lutas compartilha ideias punitivistas sem problematizar o paradigma prisional e sua vinculação com as conformações de raça, gênero, sexualidade e classe” (TORRES; FERNANDES, 2017, p.56).

Reiteramos, portanto, a atuação ativa da comunicação relacional no contexto das disputas de poder no contexto organizacional, porém, a construção identitária - que é atravessada por processos comunicacionais - precisa ser analisada em sua dimensão interseccional e de corpo. Os corpos não sofrem ora por serem pretos, ora por serem de sexualidade dissidente, mas sempre em uma combinação única e autônoma.

Concluimos com uma leitura, ao nosso ver, complexa e repleta de encontros e desencontros, no que tange a atuação política e mercadológica da consultoria analisada. Em um primeiro momento, advogamos pela necessidade de romper com as limitações impostas pela ‘gestão da diversidade’, acreditamos que, da forma com que é construída e sustentada, a atuação desse planejamento é uma manobra neoliberal, colonialista, racista e classista de criação de corpos produtivos, uma mão-de-obra que possui valor ao capital.

Em nossa visão, o planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento das potencialidades transformadoras e emancipatórias da gestão das diferenças sociais deve se pautar na afirmação cultural, no acesso às histórias e à luta política, conformando, dessa forma, um novo modelo de cidadania. É preciso reconhecer que a ‘gestão da diversidade’, pautada no retorno financeiro e em práticas de controle dos conflitos, provoca novos níveis de

---

<sup>20</sup> Para exemplificar um cenário de diferentes denúncias sobre o mesmo crime, sugiro a leitura do artigo: Se sofrer LGBTfobia na universidade, denuncie! O queer punitivista no contexto de precarização do trabalho, escrito por Igor Torres e Felipe Fernandes.

subalternidade, ao construir sujeitos que são assimilados pela branquitude e pelo colonialismo: o “bom homossexual”, de Torres e Fernandes (2017), é aquele que aceita as migalhas do poder hegemônico e não discute as outras formas de opressão, como o desempregos de LGBTQIA+ racializados.

Precisamos, em conjunto, nos reconhecer como sujeitos *queer*, vulnerabilizados por diferenças de poder e afetados por ferramentas de controle, fiscalização e punição, construídas pela ideologia tecnocrática e neoliberal, que conformiza corpos e ressignifica “inimigos principais”, ou seja, aponta a bússola de opressão para outros sujeitos (em sua maioria, identidades marginalizadas). É necessário realizarmos um exercício de autoquestionamento, para pensarmos, como quer Bruna Irineu (2014): em que medida estamos criando uma inclusão parcial de determinados sujeitos?

A atuação da Mais Diversidade é fundamental, acreditamos que a luta contra hegemônica encontra brechas no interior “do sistema”, porém, sua atividade política pode ser afetada pelas próprias estratégias do neoliberalismo, nesse sentido, precisamos nos atentar aos processos de assimilação dos movimentos sociais e do enfrentamento contra as opressões, reconhecendo as imbricações entre gênero, classe, raça, sexualidade e colonialidade, em uma atividade política e cultural, capaz de construir uma sociedade mais justa e igualitária.

## 6 Sobre conclusões?

Nesta dissertação entendemos as organizações como construções sociais, produtoras de conhecimento, que atuam na circulação de sentidos e na compreensão da realidade, através de suas diversas instâncias comunicacionais (organização comunicada, comunicante e falada) (BALDISSERA, 2009). Essas três dimensões atuam, de modos particulares, em formas de construção identitária. Nesse sentido, compreendemos que as organizações são atravessadas por uma multiplicidade de corpos, culturas, anseios e disputas. Portanto, decorrem dos encontros e desencontros do ambiente empresarial, diversos debates e posicionamentos distintos (motivados por relações de poder).

A pesquisa apresentada neste texto versa sobre um dos múltiplos debates da atualidade: a questão da diversidade, ou como defendemos, as noções sobre diferenças sociais, no contexto organizacional. Os diálogos - e enfrentamentos - sobre essa temática datam da década de 1980, com os primeiros trabalhos de “gestão da diversidade” de lá pra cá diversas críticas, apontamentos e reflexões surgiram da atuação da administração empresarial e dos acadêmicos que investigaram esse tema, a principal era: o apelo à valorização da diversidade produtiva, ou seja, a criação de um corpo adequado à mão de obra e ao capitalismo neoliberal. Nos dias de hoje, essa crítica se mantém, da mesma forma como predomina a defesa da “gestão da diversidade” como motor de criatividade e geração de valor para as empresas. Nesse sentido, os processos de organização política e a atividade empresarial de corpos marginalizados têm produzido resistência às normas da cisgeneridade branca e heterossexual.

Lembro de uma entrevista que realizei para este trabalho, mas que tornou-se uma outra pesquisa, na qual a entrevistada, sócia-fundadora de uma consultoria em “gestão da diversidade”, nos revelou o motivo de começar a empreender nessa área: “após retornar de uma licença maternidade, me tornei mais um número para a estatística de mulheres demitidas após retornarem de sua licença”. Nesse sentido, sua motivação foi, a partir do reconhecimento de suas vivências, garantir que outras mulheres não fossem vítimas da mesma violência e a entrevistada acrescentou: “além disso, quero demonstrar que, mesmo sendo mulheres, eu e minha sócia somos diferentes, ela é atuante no direito de escolha das mulheres pela não maternidade”. Sendo assim, reconhecemos uma atuação contra hegemônica, que compreende as mulheres em uma multidão de culturas, mas é preciso ir além, temos que reconhecer as encruzilhadas identitárias.



De seu surgimento até os dias atuais, que podemos considerar como a sua consolidação enquanto área organizacional e acadêmica, a “gestão da diversidade” pode ser lida como atividade controversa, ora atuando como ferramenta de normalização de corpos e saberes, ora acionando uma rede de transformação. Múltiplos sentidos apontam para a prática da construção do “bom homossexual”, que podemos transcrever como “bom qualquer minoria”, a pessoa que assimila as normas do regime heteronormativo e se torna um agente do neoliberalismo.

No entorno político, o cenário também é paradoxal, ao mesmo tempo que tivemos o maior número de eleições de mulheres e LGBTQIAP+ cresceu o número de candidatos autodeclarados de extrema direita. Advogamos a necessidade de pensar as instâncias da comunicação organizacional como uma relação complexa, capaz de promover a transformação social.

Pensamos, principalmente, a organização em seu nível comunicante (BALDISSERA, 2009), aquele que escapa a fala autorizada da empresa e conturba seu planejamento, identificamos, nessa dimensão o lugar em que ocorre as potencialidades comunicacionais, ou seja, nos encontros interacionais entre os funcionários encontramos a possibilidade da transformação mútua (BRAGA, 2012). Na qual, os atores comunicacionais podem se modificar a partir da relação com a alteridade.

A dimensão comunicada também pode apresentar uma nova perspectiva para a atuação política e transformadora da gestão, a partir das noções de diferenças sociais, na medida em que as organizações atuem com esse propósito na circulação de sentidos, compreendendo-a como ambiente de disputa, novas ideologias precisam ser negociadas para rompermos com a supremacia gerencial e tecnocrática. A circulação de novas perspectivas pode contribuir com os movimentos sociais, na medida em que podemos contrair “os desejos do neoliberalismo”.

Nesse sentido, a atuação de consultorias especializadas torna-se uma potencialidade nos dois sentidos, uma vez que, ao produzir conteúdo sobre a importância de seus serviços e o impacto deles em seus clientes (dimensão comunicada), as consultorias podem questionar a ordem dada e inserir novas perspectivas para a circulação de sentidos. Além disso, ao atuarem com seus clientes, podem conturbar as próprias noções ao nível comunicante, interpelando as múltiplas formas de violência que ocorrem com os funcionários e potencializando a atuação

política dos corpos marginalizados, através do reconhecimento de suas histórias e de seus conflitos.

Este trabalho examinou as relações entre a “gestão da diversidade” e a dimensão da organização comunicada da Mais Diversidade, uma consultoria especializada neste tema. Nosso objetivo foi identificar as noções atribuídas ao conceito de “gestão da diversidade”, por meio dos materiais chancelados por uma organização com uma posição de destaque na sociedade e em seu ramo de atuação, que escolhe, por meio da linguagem e de seu marketing de conteúdo, uma perspectiva à respeito deste tema, que é acessada por seus clientes e diversos outros interlocutores conectados em rede.

Reconhecemos as limitações envolvidas nesta dissertação, sendo elas: a impossibilidade de investigar a atuação da Mais Diversidade com seus clientes e, principalmente, as rupturas de sentido advindas da sua atividade enquanto organização e o fato de que optamos por analisar uma consultoria, em um ambiente composto por algumas dezenas.

As produções de sentido, em sua maioria voltados à construção de identidades adeptas à perspectiva neoliberal, indicam que ainda temos muito a avançar, entendemos que as minorias ainda se relacionam com fatores produtivos. Compreendemos que os artigos produzidos pela Mais Diversidade são, para além de textos opinativos que pretendem uma divulgação de conteúdo com objetivo de vendas, destinados a um público específico: as organizações. Nesse sentido, a consultoria analisada não tenciona problematizações mas indica possíveis soluções a problemas específicos.

Reconhecemos que esse é o primeiro passo para adentrarmos o ambiente organizacional, permeado por intensas relações de poder e instrumento de controle e homogeneização de corpos. Além disso, a circulação de sentidos da Mais Diversidade, em conjunto com sua posição de destaque na sociedade, promove ou inicia o debate sobre determinados assuntos, como a questão das diferenças sociais. Porém, mais brechas precisam ser disputadas, o predomínio da ideologia da diversidade deve ser contestado e é por esse local que precisamos começar.

Enquanto atividade organizacional e profissional, compreendemos a atuação da organização analisada como uma proposta de ruptura da hegemonia branca, heterossexual e masculina no ambiente de trabalho e assim o faz, em alguns níveis, contribuindo com a contratação de corpos abjetos, grupos inferiorizados e ao promover projetos e instituições

voltados ao bem social, como o Instituto Mais Diversidade, que gera renda e trabalho digno para as pessoas LGBTQIA+.

Porém, para uma atuação emancipatória, as próprias noções de democracia, diferença social, cultura e conflitos devem ser repensadas, precisamos reconhecer que o racismo, o sexismo, o classicismo e as LGTBfobias fundam e (re)construem a democracia contemporânea e, acima de tudo, que esses eixos se entrecruzam em uma rede complexa de criação de marginalidades. Nesse sentido, a atuação de um planejamento de gestão das diferenças deve ser pensada em três grandes eixos: 1 - a interseccionalidade, ou seja, a ferramenta analítica, proveniente dos saberes e das epistemologias das mulheres pretas, que nos permite identificar as nuances de violências produzidas pelo cruzamento identitário; 2 - o reconhecimento da ineficiência de “querer as vontades do capitalismo”, é preciso ir além, pensar a partir das diferenças para uma atuação crítica, cultural e política para “reformular a cidadania, de maneira que ela não seja apenas disponível a alguns, antes suficientemente democrática para abarcar a todos e todas” (MISKOLCI, 2015, n.p); 3 - o protagonismo da comunicação, a partir da perspectiva relacional, como o lugar no qual ocorrem as transformações sociais, ambiente em que as alteridades se encontram e se afetam mutuamente, onde o outro se modifica e, dessa forma, a sociedade se alterna.

Encerramos esse trabalho com mais dúvidas do que quando começamos: é possível que as organizações contemporâneas, como construções políticas, neoliberais e capitalista, promovam um ambiente de reformulação da cidadania? A única moeda de troca entre a diferença social e o mercado é a produtividade? Como romper com uma política de conciliação/inclusão em um cenário que se amplia, no debate político, a conjunção de dois antagonistas?

Para respondermos às perguntas anteriores e alcançarmos uma sociedade mais justa e igualitária, precisamos de pensadores críticos, contra hegemônicos e que reconheçam que entre as binaridades existem múltiplas culturas, identidades, histórias de vida e potencialidades. Neste sentido entendemos a originalidade e a urgência desta pesquisa que insere, ou amplia, as discussões acadêmicas sobre as limitações da perspectiva da diversidade, articuladas por meio do referencial teórico e visualizadas no discurso organizacional e, em contraposição, destacamos as potencialidades da perspectiva da diferença social e dos estudos pós estruturais para o reconhecimento das transformações políticas e sociais.

Além disso, inserimos essa pesquisa no contexto epistemológico da Comunicação, afinal, como apresentamos no desenvolvimento teórico desta dissertação, os processos comunicativos são responsáveis pela negociação e pelo conflito identitário, ou seja, as identidades e as diferenças sociais são construções sócio históricas e discursivas, que se amparam em vocabulários e em culturas, portanto, são transpassados pelo relacionamento comunicacional.

Com o intuito de responder a pergunta que originou essa dissertação compreendemos que os discursos sobre “gestão da diversidade”, da forma como circulam entre organizações e mídia, são insuficientes para (re)pensar as relações sociais no ambiente organizacional, refletimos que suas limitações provocam o apaziguamento dos conflitos identitários e pretendem a construção de um ambiente no qual predomina a “tolerância” que não condiciona a existência da transformação a partir das diferenças sociais e da alteridade.

Nesse sentido, acionamos a necessidade, para além da área em questão, de investir transformações de sentido a partir de uma subárea específica: a Comunicação Organizacional. Os conhecimentos dessa atividade evocam articulações particulares na relação entre comunicação e identidade/diferença, capazes de compreender os diversos encontros e desencontros existentes no ambiente organizacional. Uma gestão da diferença, pautada na Comunicação Organizacional e relacional, em nosso entendimento, combate o ideal de sujeito produtivo para o neoliberalismo, além disso, seu projeto supera as limitações impostas pelas críticas desenvolvidas, e ainda basilares, advindas dos estudos de Administração.

Portanto, com o propósito de promover a transformação no ambiente organizacional, respeitando e valorizando as identidades subalternizadas, marginais e contra hegemônicas precisamos elaborar a comunicação como fenômeno central das relações culturais e conflituosas que ocorrem nas empresas, que atravessa as distintas encruzilhadas identitárias e produz novos sentidos sobre: democracia, direito e cidadania.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOWICZ, Anete; RODRIGUES, Tatiane Cosentino; CRUZ, Ana Cristina Juvenal da. A diferença e a diversidade na educação. **Contemporânea** – Revista de Sociologia da UFSCar. São Carlos, Departamento e Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar, 2011, n. 2. p. 85-97.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 20-29, 2004.

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019, p. 113. Edição do Kindle.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, [S. l.], v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138954. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954>. Acesso em: 12 dez. 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, [S.L.], v. 6, n. 10-11, p. 115, 18 dez. 2009. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2011, maio 05-07: São Paulo). **Anais**. São Paulo: Abracorp, 2019. Disponível em:

[https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_rudimar\\_magno.pdf](https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rudimar_magno.pdf). Acesso em: 01 fev. 2023.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (13.: 2019, maio 06-09: São Paulo). **Anais**. São Paulo: Abracorp, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/201796/001105760.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 dez. 2022.

BALDISSERA, Rudimar; VINHOLA, Bruno Garcia. Mídiação e comunicação organizacional: aproximações tentativas. **Ânimus**: revista interamericana de comunicação midiática. Santa Maria. Vol. 19, n. 39 (2020), p. 22-39., 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/218715>. Acesso em: 23 jan. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 281 p.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, [S. l.], n. 26, p. 329–376, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8644745>. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRAGA, José Luiz. "Constituição do Campo da Comunicação", In: FAUSTO NETO; ANTONIO, José Luiz Aidar; PRADO, Sérgio Dayrell Porto (orgs.); **Campo da Comunicação, caracterização, problematizações e perspectivas**, Editora UFPB, João Pessoa, 2001.

BRAGA, José Luiz. Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação. *Revista Contracampo*, [S.L.], n. 10/11, p. 219-236, 15 dez. 2004. Pro Reitoria

de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação - UFF.  
<http://dx.doi.org/10.22409/contracampo.v0i10/11.542>. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRAGA, José Luiz. Mediaticização como processo interacional de referência. **Animus**, v. 5, n. 2, p. 9-35, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/viewFile/6693/4050#page=9>. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. **Mediação & Mediaticização**. Salvador: EDUFBA, p. 31-52, 2012. Disponível em: [http://www1.pucminas.br/imagedb/documento/DOC\\_DSC\\_NOME\\_ARQUI20180205111302.pdf](http://www1.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20180205111302.pdf). Acesso em: 18 dez. 2022.

BRAGA, José Luiz. Interação como contexto da Comunicação. In: **Revista Matrizes**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da USP. São Paulo, v. 6. n. 1, p. 25-42, jul-dez. 2012.

BORODITSKY, Lera. Palestra proferida no TED Talks, nov. 2017. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/lera\\_boroditsky\\_how\\_language\\_shapes\\_the\\_way\\_we\\_think](https://www.ted.com/talks/lera_boroditsky_how_language_shapes_the_way_we_think). Acesso em: 17 nov. 2022.

BUTLER, Judith. Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do "sexo", in: LOPES LOURO, Guacira (org.). **O corpo educado. Pedagogias da sexualidade**. Belo Horizonte: Autentica, 1999: 151-172.

BUTLER, Judith. Corpos que importam/Bodies that matter. **Sapere Aude**, v. 6, n. 11, p. 12-16, 2015.

CAGLIONI, Cassiana Anunciata. **Quando eu e o outro somos nós**: comunicação para a coabitação organizacional e diversidade pela ótica de gestores empresariais. 2019. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/183683>. Acesso em: 12 jan. 2023.

CALONEGO, R.; CARARETO, M.; ANDRELO, R. Entre os interesses empresarial e público: impactos da comunicação organizacional diante da desinformação. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 11, n. 21, p. 227-246, 2021. Disponível em: <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/697>. Acesso em: 12 dez. 2022.

DE SANTANA TORRES, I. L.; MARTINS FERNANDES, F. B. Se sofrer LGBTfobia na universidade, denuncie! O Queer Punitivista no Contexto de Precarização do Trabalho. **Diversidade e Educação**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 40–60, 2018. DOI: 10.14295/de.v5i2.7526. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/diveedu/article/view/7526>. Acesso em: 7 ago. 2023.

ESCOSTEGUY, A. C. Estudos culturais: uma introdução. In SILVA, T. T. (Org.). **O que é, afinal, estudos culturais?** 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000, p. 135-166.

FAUSTO NETO, Antonio. Fragmentos de uma analítica da midiatização. In: **Revista Matrizes**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 89-105, abr. 2008.

FERRARA, Lucrécia D'Alessio. Radical Indeterminação: epistemologia e objeto científico da comunicação. In: ANAIS DO 17º ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Campinas, Galoá, 2008. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2008/trabalhos/radical-indeterminacao-epistemologia-e-objeto-cientifico-da-comunicacao?lang=pt-br> Acesso em: 12 jan. 2023.



FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação Intercultural e Interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. In: CONGRESSO ABRAPCORP, XII [São Paulo, SP, 06-09 maio 2019]. **Anais**. São Paulo, SP: Faculdade Cásper Líbero, 2019.

FERREIRA, Bruno Cassio Lopes. **Comunicação organizacional e diversidades**: sentidos endossados pelo guia exame de diversidade. 2020. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/214005>. Acesso em: 23 jan. 2023.

FERREIRA, C. S.; ANDRELO, R. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, Goiânia, Goiás, v. 19, n. 1, p. 142–156, 2016. DOI: 10.5216/ci.v19i1.39124. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/39124>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FERRETTI, Amanda Soares Zambelli; SOUZA, Eloisio Moulin de. Teoria queer e os discursos sobre empreendedorismo: desigualdades de gênero e alternativas de análise a partir do entrepreneuring. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 20, p. 276-288, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/mdN7RjMRFjnkmpFLk8mgCRd/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Tradicionalmente%2C%20os%20discursos%20normalizadores%20que,empreendedora%20como%20o%20%E2%80%9Coutro%E2%80%9D>. Acesso em: 01 mar. 2023.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. Teoria Fundamentada. In: **Métodos de Pesquisa para Internet**. Porto Alegre: Editora Meridional/Sulina, 2011, p. 83-111.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. **C-Legenda-Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual**, n. 05, 2001. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36784>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto e a pesquisa em comunicação: Uma abordagem relacional. In: MOURA, Cláudia Peixoto; LOPES, Maria Immacolata Vassalo. Pesquisa em Comunicação: Metodologias e Práticas Acadêmicas. 23. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 153-174. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/39883/2/veraObjetoPesquisa.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

GONÇALVES, G.; CABRAL, R.; SALHANI, J. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. **Organicom**, [S. l.], v. 15, n. 28, p. 247-264, 2018. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150586. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/150586>. Acesso em: 02 jun. 2023.

HALL, Stuart. Cultura e representação. Rio de Janeiro: **Apicuri**, 2016.

IRINEU, Bruna Andrade. Homonacionalismo e cidadania LGBT em tempos de neoliberalismo: dilemas e impasses às lutas por direitos sexuais no Brasil. **em Pauta: teoria social e realidade contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p.155-178, 2014. Semestral. Disponível em: <http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/15088/11438>. Acesso em: 03 ago. 2023.

JACKSON, Dominique. Discurso proferido no 23º Jantar Nacional Anual do Human Rights Campaign, out. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DhjxDgdB24U&t=1s> . Acesso em: 02 mar. 2023.

JOHNSON, Richard. Estudos culturais: uma introdução. In SILVA, T. T. (Org.). O que é, afinal, estudos culturais? 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000, p. 135-166.

LIMA, Fábila. 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.

LIMA, F. P. e OLIVEIRA, I. L. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. In: MARCHIORI, M. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LINIKER. Roda Viva.[Entrevista concedida a] Vera Magalhães. **TV Cultura**, São Paulo, 12 dez. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p007hkhTBk0>. Acesso em: 02 mar. 2023.

LISBOA, W. T. Cenas da diversidade no ambiente empresarial: os atuais fluxos migratórios internacionais ao Brasil e o desafio da interculturalidade. **Organicom**, [S. l.], v. 11, n. 21, p. 177-186, 2014. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139249. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139249>. Acesso em: 3 fev. 2023.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim: teoria pós moderna da comunicação. **FAMECOS**, Porto Alegre, v. 10, n. 20, p. 13-20, abr. 2003. Quadrimestral. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/iberoamericana/N%C3%83%C6%92O%20https://www.scimagojr.com/index.php/revistafamecos/article/download/3198/2463>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MARQUES, Ângela C. S. Vulnerabilidades e dissensos em contextos organizacionais: a montagem de cenas anti-hierárquicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábila

Pereira; SAMPAIO, Adriano de Oliveira. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: 15 anos de ABRAPCORP**. 1. ed. Salvador - BA: Editora da UFBA, 2022. v. 1, cap. 6, p. 91-113. ISBN 978-65-5630-325-3. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35309>. Acesso em: 14 dez. 2022.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MARTINO, Luís Mauro Sá. A Comunicação, o comum e a alteridade: para uma epistemologia da experiência estética. **Logos**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 31-44, 28 dez. 2015. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/logos.2015.19600>.

MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, I. de L. Comunicação interna e práticas políticas de diálogo como fonte de desestabilização e redefinição de interações não organizáveis: . **Organicom**, [S. l.], v. 19, n. 38, p. 11-16, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.197876. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/197876>. Acesso em: 12 dez. 2022.

MATTELART, Armand. **Diversidade Cultural e Mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005

MATTOS, Maria Angêla. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento. In: OLIVEIRA, I. & SOARES, A.T. (org.) **Interface e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MISKOLCI, Richard. A Teoria Queer e a Sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. **Sociologias**, [S.L.], n. 21, p. 150-182, jun. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1517-45222009000100008>. Disponível em: [scielo.br/j/soc/a/BkRJyv9GszMddwqpncrJvdn/?lang=pt](http://scielo.br/j/soc/a/BkRJyv9GszMddwqpncrJvdn/?lang=pt). Acesso em: 02 fev. 2023.

MISKOLCI, Richard. Diversidade ou diferença? **Revista Cult**. São Paulo, 05 set. 2015. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/diversidade-ou-diferenca-2/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MICHETTI, Miqueli. O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. **Contemporânea - Revista de Sociologia da UFSCar**, São Carlos, v. 7 n. 1 (2017): Janeiro - Julho de 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVA, Luís Miguel. Poesia completa. Lisboa: Dom Quixote, 2002.

NICOLAU NETTO, Michel. A Diferença do Discurso da Diversidade. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 7, n. 1, jan.- jun. 2017, pp. 39-61. *contemporanea\_vol.7n1\_Jan-Jun.indd 6103/07/17 14:45*.

NICOLI, Pedro Augusto Gravatá. “Na companhia de um homossexual”: trabalho e direito em corpo queer. **Revista Estudos Feministas**, [S.L.], v. 30, n. 1, p. 1-15, 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n173640>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/rxLvVxG3Y8NjqVc37XSZNjK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 ago. 2023.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. **Revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación**, Buenos Aires (Argentina), ano. V, n.14, p.31-51, 2010. Disponível em: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec\\_estrategias\\_n14m1pp31\\_51.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec_estrategias_n14m1pp31_51.pdf). Acesso em: 18 dez. 2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: Dimensão relacional. Revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Buenos Aires (Argentina), ano VII, n.17, p.133-153, 2012. Disponível em: <[http://www.cienciated.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec\\_estrategiasn17pp133\\_153.pdf](http://www.cienciated.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec_estrategiasn17pp133_153.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2022.

ORTIZ, Renato. **Universalismo e diversidade**. São Paulo: Boitempo, 2017.

ONUMA, Fernanda Mitsue Soares; ZWICK, Elisa; DE BRITO, Mozar José. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.

PASSOS, Maria Clara Araújo dos; GARCIA, Carla Cristina. Entre inexistências e visibilidades: a agência sociopolítica de travestis e mulheres transexuais negras no brasil (1979-2020). **Revista Brasileira de Estudos da Homocultura**, [S.L.], v. 4, n. 14, p. 32-53, 2022. Pimenta Cultural. <http://dx.doi.org/10.31560/2595-3206.2021.14.12282>. Acesso em: 07 ago. 2023.

PINHO, Osmund. E não sou uma mulher? – Sojourner Truth. **Portal Geledés**, 08 jan. 2014. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/e-nao-sou-uma-mulher-sojourner-truth/#:~:text=Eu%20arei%20e%20plantei%2C%20e,E%20n%C3%A3o%20sou%20uma%20mulher%3F>. Acesso em: 02 mar. 2023.

PORÉM, Maria Eugênia; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão. Comunicação Organizacional na perspectiva de empresas micro e pequenas. In: BICALHO, Joana D'Arc.

**Comunicação Estratégica:** a visão de 23 renomados autores em 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 189-218.

RAMOS, Natália. Comunicação, cultura e interculturalidade: para uma comunicação intercultural. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, p. 155-178, 2001. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5839>. Acesso em: 05 jan. 2023.

RIBEIRO, Djamila. O que é lugar de fala? Belo Horizonte: Letramento, 2017. 68 p.

RIZO, Marta García. Comunicación e interculturalidad: reflexiones en torno a una relación indisoluble. **Global Media Journal México**, Cidade do México, v. 10, n. 19, p. 26-42, jan. 2013. Disponível em: <https://rio.tamtu.edu/gmj/vol10/iss19/2>. Acesso em: 22 dez. 2023.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris: UNESCO, 2002.

UNESCO. **Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural:** relatório mundial da UNESCO. Paris: Unesco. 2009

VERONESE, Marília Veríssimo; GUARESCHI, Pedrinho Arcides. Hermenêutica de Profundidade na pesquisa social. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 42, n. 2, p. 85-93, 2006.4

WOLTON, D. . Uma teoria política da comunicação. **PAULUS: Revista de Comunicação da FAPCOM**, [S. l.], v. 6, n. 11, 2022. DOI: 10.31657/rcp.v6i11.608. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/608>. Acesso em: 7 dez. 2022.

SANTOS, F. M. dos. ANÁLISE DE CONTEÚDO: A VISÃO DE LAURENCE BARDIN. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012. DOI: 10.14244/%19827199291. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>. Acesso em: 17 jan. 2023.

SARMENTO, C. Interculturalidad y multiculturalidad en las humanidades: entre política y ciencia. *Estudios Ibero-Americanos*, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 380–392, 2018. DOI: 10.15448/1980-864X.2018.2.28532. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/iberoamericana/article/view/28532>. Acesso em: 5 jan. 2023.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos*, [S.L.], v. 13, n. 31, p. 47, 14 abr. 2008. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2006.31.3392>.

SILVA, Tomaz Tadeu. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, T.T. (Org.), **Identidade e diferença**, Petrópolis: Vozes, 2000, p. 73-102.

TERRA, Carolina Frazon. Blogs corporativos como estratégia de comunicação. **RP em Revista**, Salvador, v. 15, n. 4, p. 1-16, jul. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Carolina-Terra-2/publication/268339898\\_Blogs\\_corporativos\\_como\\_estrategia\\_de\\_comunicacao/links/555b974f08ae8f66f3ad7b78/Blogs-corporativos-como-estrategia-de-comunicacao.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carolina-Terra-2/publication/268339898_Blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao/links/555b974f08ae8f66f3ad7b78/Blogs-corporativos-como-estrategia-de-comunicacao.pdf). Acesso em: 03 fev. 2023.

WALSH, Catherine. Interculturalidad y (de)colonialidad:: perspectivas críticas y políticas. **Visão Global**, Joaçaba, v. 15, n. 1-2, p. 61-74, jan. 2012. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/visaoglobal/article/view/3412/1511>. Acesso em: 17 dez. 2022.



