

UM RESGATE PARA SEGUIR EM FRENTE: OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I) NO MERCADO DE TRABALHO

*A RESCUE TO MOVE FORWARD: THE CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION IN DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION (DE&I) STRATEGIES
IN THE LABOR MARKET*

*UN RESCATE PARA AVANZAR: LOS DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E
INCLUSIÓN (DE&I) EN EL MERCADO LABORAL*

*Original recebido em: 20 de julho de 2024
Aceito para publicação em: 25 de setembro de 2024
Publicado em: 18 de novembro de 2024*

Nílton Luiz Feijó Silva
Adriana Pierre Coca

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo.

RESUMO

As estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) estão ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho. A comunicação no contexto das organizações tem papel central para a execução de ações que visam a transformação social por meio de uma agenda diversa e inclusiva. O presente artigo propõe estabelecer, nesse sentido, uma reflexão teórica sobre fragmentos históricos estruturantes da desigualdade no Brasil, de modo a revisitar o avanço da área da comunicação organizacional conectada aos desafios contemporâneos. As conclusões preliminares da pesquisa apontam para a necessidade de avançarmos mais sobre o tema da transformação social, que tende a ser suprimido pelas exigências do mercado.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Diversidade; Equidade; Inclusão; Mercado de trabalho.

ABSTRACT

Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) strategies are increasingly gaining ground in the job market. Communication within organizations plays a central role in implementing actions aimed at social transformation through a diverse and inclusive agenda. In this sense, this article proposes to establish a theoretical reflection on historical fragments that structure inequality in Brazil, in order to revisit the progress of the area of organizational communication connected

to contemporary challenges. The preliminary conclusions of the research point to the need to advance further on the topic of social transformation, which tends to be suppressed by market demands.

Keywords: Organizational communication; Diversity; Equity; Inclusion; Job market.

RESUMEN

Las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) están ganando cada vez más espacio en el mercado laboral. La comunicación en el contexto de las organizaciones juega un papel central en la realización de acciones encaminadas a la transformación social a través de una agenda diversa e inclusiva. El presente artículo propone establecer, en este sentido, una reflexión teórica sobre fragmentos históricos que estructuran la desigualdad en Brasil, con el fin de revisar los avances en el área de la comunicación organizacional vinculados a los desafíos contemporáneos. Las conclusiones preliminares de la investigación apuntan a la necesidad de avanzar más en el tema de la transformación social, que tiende a ser reprimido por las demandas del mercado.

Palabras-clave: Comunicación organizacional; Diversidad; Equidad; Inclusión; Mercado de trabajo.

1. INTRODUÇÃO

Pensar as organizações e o seu impacto na sociedade envolve resgatar todo o sistema interligado de suas relações com seus diferentes públicos, de modo a entender o quanto essas ações estruturam e desestruturam a realidade em que vivemos. É necessário, por esse motivo, considerar o resgate sócio-histórico-cultural desse lugar para justamente ter consciência a respeito do contexto que estamos inseridos e que, de alguma forma, fazemos parte. De pronto, assumimos as formulações de Segato (2022), pois sob a perspectiva do pensamento decolonial a partir da América, diz que:

A noção de cultura implica em si a existência de um componente de inércia e outro de mobilidade. O componente inércia nos possibilita falar de uma cultura como igual a si mesma; o de mobilidade nos permite ver nela um movimento constante de diferenciação e resistência em relação às outras. A natureza humana estaria, assim, construída precisamente por esse jogo entre inércia e mobilidade que definimos como cultura (2022, p. 167-168).

Essa formulação nos direciona para o entendimento de que o movimento dialógico dos processos constitutivos do nosso país passa a tecer a nossa cultura e a forma como ela se atualiza. Assim, podemos localizar os processos históricos de constituição do Brasil, que é um

país marcado por uma cultura expressivamente diversa, desde as mais profundas fases de sua história. Por muitas vezes, foi entendido e compartilhado com o mundo como uma terra fundada com base na democracia social e racial. No entanto, faz-se importante considerarmos que essa imagem foi construída por diferentes políticas de apagamento histórico, as quais, através do tempo, não se deram de forma orgânica.

Uma contradição permeia a nossa existência enquanto país latino-americano, para dizê-lo em outros termos, a qual se instaura a partir da ótica colonial de nações europeias. Estas estabeleceram muitos dos seus pilares aqui por meio da exploração de povos originários e africanos, os quais foram escravizados violentamente. Posteriormente, no século XIX, com o processo de industrialização e a chegada de imigrantes europeus e asiáticos, existe uma intensificação do processo de empobrecimento da população escravizada (Fleury, 2000). A partir desses marcos, temos o início do processo de miscigenação, como uma estratégia encontrada pela política e pela elite intelectual para atrelar o desenvolvimento bem-sucedido do Brasil ao caráter mestiço da nossa sociedade. Por isso, melhor cabe exercer o questionamento desses processos no sentido de se apontar a vigência do mito da democracia racial, como bem registrou Carneiro (2001), ao denotar, inclusive, que as estratégias de controle sobre a nossa população não representam valores realmente democráticos. Segundo a autora, “o mito da democracia racial ao desracializar a sociedade por meio da apologética da miscigenação que se presta historicamente a ocultar as desigualdades sociais” (Carneiro, 2001, p. 17). Não à toa o mapa da desigualdade que temos hoje, em diversos âmbitos sociais do país - seja na cultura, educação, saúde, ou na política - repete, incessantemente, as consequências dos tempos de colonização/escravização.

A história, portanto, levou o Brasil a ser não apenas seletivo nas estratégias de “ordem e progresso”, sendo somada aqui a ascensão da Ditadura Militar nas décadas seguintes, mas também a estabelecer processos de silenciamento, que são exercidos justamente na micropolítica das relações do cotidiano. A partir disso, conforme aborda Bento, “[...] uma suposta cordialidade parece caracterizar as representações hegemônicas em torno das relações sociais brasileiras” (2017, p. 54), nas quais se fomenta uma negação diplomática e atenuada com as diferenças. Além disso, criam-se barreiras às mudanças urgentes que são necessárias para caminharmos em direção ao cenário equitativo que almejamos.

Este artigo surgiu como consequência de um incômodo sobre a forma como as organizações do tipo empresas abordam as estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no contexto brasileiro. Nesta produção, não temos como objetivo encerrar as respostas,

nem acreditamos que seja possível, devido às constantes transformações que enfrentamos em diversas esferas. Entretanto, ressaltamos a importância da problematização teórica dessas agendas e dos seus discursos vigentes, que é nosso objetivo. Logo, a nossa proposta está dividida em cinco momentos: o primeiro parte de um reconhecimento do contexto desigual do Brasil com base em Carneiro (2001), além de assumir um olhar interseccional e descolonizado sobre as nossas estruturas, pelas contribuições de Akotirene (2019) e Segato (2022); o segundo momento localiza os reflexos dessa desigualdade sobre dados estatísticos e demográficos de raça, classe, gênero e sexualidade no mercado de trabalho; o terceiro apresenta uma crítica à institucionalização da Gestão da Diversidade no Brasil (Fleury, 2000; Alves; Galeão-Silva, 2004; Machado; Pérsigo; Scheid, 2019; Johnson, 2020; Dabdab, 2022; Warren Jardim Gomes Braga, 2023); o quarto define as lentes da nossa perspectiva comunicacional sobre a área da comunicação organizacional de abordagem complexa (Morin, 2001; Curvello; Scroferneker, 2008; Baldissera, 2009 e 2022; Oliveira, 2018; Machado; Pérsigo; Scheid, 2019; Amorim; Florczak; Da Silva; Scroferneker, 2023; Pérsigo, 2023) considerando as disputas de saber-poder (Foucault, 1979 e 1989); e apresentamos na quinta e última seção algumas conclusões preliminares, que indicam a necessidade de mais trabalhos com abordagem crítica, visando a transformação social para além das demandas do mercado.

2. DE QUE LUGAR FALAMOS? UMA ANÁLISE PARA ALÉM DA LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Conforme tensionado na introdução, a realidade do nosso país fundamenta-se no mito da democracia racial, que repercute violências cotidianas de raça, classe, gênero e sexualidade. A perspectiva do conceito de interseccionalidade proposta pelo feminismo negro e transposta para a nossa realidade por Akotirene (2019), permite-nos refletir sobre esse passado bastante recente, inclusive expondo as desigualdades decorrentes dos atravessamentos de diferentes marcadores identitários. Por meio de uma revisão documental sobre os dados demográficos do país, dando enfoque à realidade do mercado de trabalho, constatamos que 57,3% da população identifica-se como não-branca (PNAD, 2019) e, ao mesmo tempo, essa maioria é a mais pobre. Tais dados traduzem a desigualdade em altas taxas de desemprego para pessoas negras, que constituem 63,7% dos desocupados (PNAD, 2020). De acordo com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2022), essas pessoas também são a maioria da população carcerária (68,2%) quando não estão inseridas no mercado de trabalho formal, sendo esse o maior patamar registrado desde 2005.

Já em relação à questão de gênero, verificamos também o impacto da pandemia na inserção das mulheres no mercado de trabalho, que reduziu desde 2020 e regrediu aos patamares de 2012, segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (2022). Esse cenário está assinalado no Relatório Global sobre a Lacuna de Gênero (2020), o qual indica que o Brasil ocupa a 130ª posição em um ranking com 153 países em relação à igualdade salarial entre homens e mulheres. Mesmo considerando a disparidade da questão de gênero, esses dados são diferentes se recortamos a categoria de raça. As mulheres brancas registraram remunerações inferiores às dos homens brancos (-20,42%), já, quando o recorte recai sobre as mulheres negras, com remunerações ainda menores quando comparadas às brancas (-26,98%), independentemente do gênero. Por isso, constituem a base mais vulnerável da pirâmide social. Adicionando à questão de identidade de gênero, também temos estatísticas relacionadas à orientação sexual, no que se refere às pessoas que se declaram LGBTQIAPN+. Conforme pesquisa da MindMiners (2021), 55% das entrevistadas já foram ou ainda são discriminadas no ambiente laboral e 70% relatam que escondem sua sexualidade. O cenário é ainda mais problemático quando refletimos sobre as realidades das pessoas trans, que seguem em grande parte excluídas do mercado de trabalho formal (De Jesus, 2018).

3. POLÍTICAS DE RESISTÊNCIA: DE&I NO MERCADO DE TRABALHO

Nesse caminho, constata-se que, em uma sociedade impregnada pelo viés do apagamento das marcas da diferença em prol da hegemonia de uma só raça, classe, gênero e sexualidade, valorizar a diversidade e sua representatividade em todos os espaços da organização é uma estratégia de responsabilidade e transformação social (Johnson, 2020).

Tomando as organizações enquanto parte de um cenário desigual como o da realidade do nosso país, percebemos o avanço também da área de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) nas empresas. Sabe-se que no exterior, principalmente nos EUA, a demanda nas empresas se deu principalmente pela pressão dos movimentos sociais, que exigiram um amparo legal do Estado com leis como *Civil Rights Act*, cuja vigência acabou com a segregação em espaços públicos e exigia que as organizações garantissem ações afirmativas pela igualdade de direitos em suas esferas. Ao contrário desse processo de institucionalização da gestão da diversidade nos EUA, no Brasil a consolidação dessas práticas se deu de forma um pouco diferente e tardia. Somente na década de 90 é que teremos um reconhecimento institucionalizado do nosso país sobre a discriminação de pessoas negras no mercado de trabalho, contexto muito influenciado inclusive pelo momento de redemocratização vivenciado.

Os movimentos sociais passaram então a exigir posicionamento do Poder Público nesse momento crucial para as questões de raça, gênero e etnia, o que resultou no amplo debate sobre as ações afirmativas (Fleury, 2000). Paralelamente, as práticas de DE&I no mercado de trabalho do Brasil começam a ser implementadas por subsidiárias de empresas norte-americanas, que trouxeram os seus próprios programas internacionais para cá. Entretanto, esse movimento gerou contradições devido às barreiras fundacionais de acesso à nossa cultura, impulsionados pelo mito da democracia racial (Carneiro, 2001). Dessa forma, de acordo com o indicado:

Não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. O mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação (Alves; Galeão-Silva, 2004, p. 27).

Essa consideração também desvela que o nosso espaço cultural se constitui de forma muito específica que, mesmo fundado com base em processos violentos, resiste à insistência de sua manutenção. Ademais, percebe-se uma dificuldade de construção do discurso de igualdade de acesso ao trabalho sem o devido reconhecimento da discriminação, uma prática ainda muito presente em nosso território devido aos nossos processos históricos (Alves; Galeão-Silva, 2004). Jargões como “somos todos iguais” tornaram-se comuns no imaginário social, que por vezes optou por apagar nossas diferenças em prol da manutenção velada das desigualdades. Por esses e tantos outros motivos, é possível afirmar que a implementação de estratégias de DE&I no mercado de trabalho brasileiro não pode, nem deve, ter a mesma aplicabilidade de aportes estrangeiros.

Diante do cenário desafiador do mercado de trabalho brasileiro, uma pesquisa recente intitulada “*Panorama das Estratégias de Diversidade no Brasil de 2022 e tendências para 2023*” da Blend Edu (2022), uma consultoria de diversidade, traz reflexões muito importantes sobre o tema. Dos resultados coletados, percebe-se que, por mais que a área de Recursos Humanos seja a principal responsável por executar os projetos de DE&I, esses envolvem, na maioria das vezes, ações de comunicação, mais especificamente, 95,9% das empresas planejam, executam e avaliam campanhas para potencializar uma comunicação inclusiva, interna e externa. Além desses dados, por ser uma área transdisciplinar, as demais ações ranqueadas na pesquisa apresentam a área de comunicação implicada direta ou indiretamente nos seus desenvolvimentos, como é o caso de eventos (90,4%), grupos de afinidade (89%), canal de

denúncias e/ou ouvidoria (86,3%), programas de treinamento e desenvolvimento (80,8%), pesquisa e censo de diversidade (78,1%), entre outros.

Os dados reafirmam a relevância da área em executar iniciativas importantes de diversidade, equidade e inclusão no mercado de trabalho. Com isso, é importante atentarmos para a necessidade do que já havia sido constatado por Flusser (2022) sobre “uma abordagem socioecológica, democrática e responsável para a compreensão da nossa realidade – o fundo que nos une – e para a construção de alteridade e intersubjetividade social” (p. 21, *apud* Dabdab, 2022, p. 22). Por esse motivo, as estratégias de comunicação precisam, cada vez mais, traduzir os objetivos de cada organização em ações efetivas para as pessoas. Ou seja, para além da questão econômica dessas organizações - o que muitas vezes pode ser o objetivo disfarçado do mercado capitalista para a sua sobrevivência, enquanto profissionais que carregam um compromisso ético; precisamos pensar na comunicação e na sua função de transformação social. Conforme Warren Jardim Gomes Braga, significa entender que “a comunicação não é simplesmente um recurso de ajuste entre participantes diferentes cuja diversidade possa dificultar ações em comum; a comunicação é também, e sobretudo, um fator de transformação e flexibilidade perante urgências diversificadas” (2022, p. 92).

Então, resulta como fundamental a atuação das organizações em estratégias que busquem a transformação social pela garantia de um direito fundamental da nossa Constituição: o trabalho. De acordo com Carneiro, “o direito ao trabalho é condição fundamental para a reprodução das demais dimensões da vida social” (2001, p. 115). Ou seja, é a porta entreaberta que precisamos ampliar, pois garantirá a dignidade de direitos que determinados recortes sociais carecem em diversas esferas no nosso país.

4. O DEVER DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DISTANCIAMENTOS E CONVERGÊNCIAS

No contexto da comunicação, há que se pensar que a comunicação organizacional em solo brasileiro é cuidar das nossas pessoas, de um cenário que não só favorece a transformação e a transgressão da construção conceitual tradicional da área. Isso significa, em última instância, repensar a própria área para as nossas diferenças, principalmente, pela ótica da diversidade, equidade e inclusão. Afinal, “são os indivíduos dessa sociedade, a partir dessas características, que irão compor a força de trabalho das organizações” (Machado; Pérsigo; Scheid, 2019, p. 105). Desse lugar no qual falamos e contribuímos para o avanço do conhecimento comunicacional como um todo, de forma transdisciplinar com tantas outras áreas de atuação, visto que o impacto na cultura organizacional e social tende a ser cada vez maior.

Retomando a origem dos estudos de comunicação organizacional no Brasil, é importante destacar que se tem grande influência dos estudos da área da Administração e, justamente por esse motivo, desenvolveu-se a partir de um viés instrumental, que “visava a organização científica do trabalho e das relações humanas” (Nassar, 2010, p. 318, *apud* Amorim; Florczak; da Silva; Scroferneker, 2023, p. 13). Assim, não é uma coincidência olharmos para as teorias mais tradicionais e nelas verificamos expressões tecnicistas como “ferramentas”, “instrumentos” e “canais” que denotam ainda mais esse paradigma sobre as práticas históricas. Com efeito, hoje transbordam até mesmo as barreiras dos espaços organizacionais, transformando-os em processos dialógicos, que assumem responsabilidade em todos os níveis de suas relações. Por esse motivo, reafirma-se a importância desses movimentos de resistência sobre a estrutura, o questionamento e o avanço que a reflexão teórica traduz através do tempo, para compreendermos a comunicação como uma área estratégica com diferentes formas de interpretação e que envolve diversos atores sociais. Diferentemente do que sustenta a tradição, não se trata meramente de um campo de ação instrumental.

Ao considerar esse campo em diferentes perspectivas, as quais não limitam nem excluem as suas vertentes, entendemos que o paradigma da complexidade passa a atribuir esse “lugar” à comunicação organizacional brasileira (Amorim; Florczak; da Silva; Scroferneker, 2023). De tal modo, a comunicação deixa de ser um mero instrumento e passa a ser constitutiva das organizações e da vida organizacional, atribuindo sentidos às mais diversas relações de poder que são estabelecidas. Considerando a dimensão simbólica, podemos entender que a comunicação está localizada na construção negociada do contexto das organizações. A comunicação passa a ocupar um lugar de mediadora e organizadora desses processos de interação, considerando as disputas existentes nesse espaço, que envolvem, para além dos interesses organizacionais, a existência dos sujeitos, transformando, assim, a própria realidade. A abordagem complexa proposta por Edgar Morin (2006) reúne um arcabouço teórico que “permite a coabitação das incertezas necessárias em tempos de certezas relativizadas, que permite olhares sistêmicos, subjetivos, abertos e dialógicos” (Amorim; Florczak; Da Silva; Scroferneker, 2023, p. 18). Assim, a organização passa a ser considerada um organismo vivo, que pensa, se autoorganiza, se posiciona, se transforma e tem linguagem própria. Nessa abordagem, a própria desordem faz parte do cotidiano de estratégias, onde a comunicação “é produto e ao mesmo tempo produtora da realidade social, dos vínculos, das relações intersubjetivas” (Amorim; Florczak; Da Silva; Scroferneker, 2023, p. 19).

Nesse cenário complexo, é importante compreendermos que a comunicação organizacional se dá para além do que está planejado; afinal, as dinâmicas de diferentes contextos colocam os sentidos em disputa em um campo que, mesmo aparentemente coeso, exige atenção para o que está, muitas vezes, implícito nos significados gerados em diferentes públicos. Como indicado por Baldissera, a comunicação organizacional passa a não se restringir apenas à fala autorizada e/ou aos processos formais, mas também:

A dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos” (2009, p. 117).

A sociedade, por sua vez, acompanha cada passo dessas organizações e exige delas comportamentos alinhados às pautas que estão, paulatinamente, mais evidentes, o que nos leva à reflexão sobre essa negociação que é: seriam as organizações que mudam a sociedade, ou vice-versa? A resposta está mais para o movimento de disputa que essas relações estabelecem. Por conta da influência que as organizações exercem sobre os seus diferentes públicos, estes exercem também poder sobre elas. Essas relações de poder exigem atitudes e posicionamentos coesos, com valores e crenças compartilhados. Os resultados da pesquisa da Agência Brasil (2020) mostram isso em termos de aspectos relacionados à comunicação de estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão. Nesse sentido, os dados informam que “ignorar a diversidade atrapalha os lucros”. Noventa e oito por cento dos entrevistados afirmaram que não comprariam marcas que, de alguma forma, não respeitassem a diversidade.

A comunicação passa a ter um papel central na produção de sentidos que abarcam diversas instâncias de significações, as quais estão em constante disputa de saber-poder (Foucault, 1979), pelo fato de que os diferentes sujeitos em interação comunicacional constituem redes simbólicas de seus grupos, pois possuem crenças, valores e culturas. Essas organizações assumem, portanto, uma responsabilidade sobre as questões sociais na medida em que o descompromisso com as pautas urgentes de seus diferentes públicos pode custar até mesmo a sua própria existência. O caminho possível para a melhor gestão estratégica da comunicação no contexto das organizações passa pelo diálogo, como Oliveira diz:

A comunicação no contexto das organizações, quando gerida, retroalimentar-se-ia a partir das interações espontâneas envolvendo seus interlocutores, uma vez que está

claro que não há mais relação hierárquica entre eles. Emissores e receptores se confundem e se alternam, em um diálogo permanente (2018, p. 63).

Ademais, fica a reflexão se de fato é possível ainda classificarmos o que é comunicação dentro do paradigma complexo que, em sua essência, compreende processos comunicacionais que não necessariamente se darão no lugar da fala. De acordo com Baldissera (2022), entende-se que precisaremos estabelecer algumas questões de base sobre a comunicação, sendo que: a) o campo sempre será relacional, pois estabelece, de alguma forma, uma manifestação no outro; b) o movimento de forças em relação (Foucault, 1989) gera disputas que atualizam o lugar do interlocutor e o retiram do lugar passivo de ser somente audiência; c) a desordem passa a ser um pressuposto do paradigma complexo; d) ao mesmo tempo em que é da natureza das organizações executar projetos de neutralização e silenciamento do que pode perturbar sua estabilidade e permanência; e e) são essas perturbações que exigem que a organização se movimente. Essas premissas tendem a estabelecer um sistema dialógico, pois:

Não se trata de ser uma organização por ter atingido uma dada ordem final, mas por se constituir por concepções e pressupostos que suportam e orientam sua permanência, produzindo certo ordenamento, ao tempo em que experimenta perturbações de diferentes qualidades – econômicas, políticas, tecnológicas, culturais, sociais e ambientais, dentre outras – que exigem a tomada de decisões e rearranjos, em algum nível (Baldissera, 2022, p. 53).

Por esse motivo, com o avanço dos debates na esfera pública, principalmente impulsionados pelas redes sociais em termos de visibilidade e democracia de posicionamentos, as estratégias de DE&I passaram a tomar conta das agendas de todas as esferas, públicas e privadas. No universo das organizações do tipo empresa, exigiu-se que profissionais de todas as áreas passassem a ter em seu repertório profissional pautas que muitas vezes eram reservadas somente à militância de grupos minorizados.

A área da comunicação passa então a ter uma grande responsabilidade ao ter que desmembrar essas agendas entre os mais diversos públicos das camadas da esfera organizacional, já que é a área que media as relações estabelecidas. É como se as estratégias de DE&I dependessem desse conhecimento teórico e prático para impactar o maior número de públicos possível, o que tem sido um grande desafio. Como indicado por Pérsigo,

No mercado atual, competitivo e dinâmico, a comunicação organizacional vai além do planejamento de mensagens e campanhas atentas aos diversos públicos, é necessário compreender o seu papel estratégico como forma de equilibrar e prever a representatividade nas organizações dos diversos grupos que compõem a sociedade

(2023, p. 115).

Refletindo que o campo assumiu novas abrangências através dos seus meios de produção e reflexão, a autora afirma a necessidade de que o profissional de Relações Públicas deve também estar preparado para negociar essas pautas em suas atividades. É perceptível que grande parte dos profissionais não está preparado para atuar com pautas relacionadas à diversidade, muito por conta de seus currículos de formação profissional e acadêmica não abrangerem a gestão estratégica dessas e de terem se voltado mais para o viés econômico de venda e promoção de produtos e/ou serviços. Esse certo despreparo pode inclusive ocasionar a reprodução de estereótipos e preconceitos, muitas vezes velados e sutis (Pérsigo, 2023). Esse contexto foi mapeado na pesquisa da autora chegando a denotar que “as iniciativas de diversidade, quando conduzidas pela comunicação organizacional, talvez estejam sendo planejadas/pensadas mais em nível administrativo do que comunicacional” (Pérsigo, 2023, p. 128). Indica-se, portanto, a continuação de estudos sobre a abordagem comunicacional das estratégias de DE&I nas organizações para compreendermos de fato quais as lacunas precisamos (re)organizar para superarmos barreiras sociais no mercado de trabalho brasileiro, principalmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, cabe pensar o desenvolvimento de estratégias de DE&I nas organizações, em paralelo ao avanço desses debates na sociedade, visto que geram impacto na cultura do país e do mercado de trabalho, assim como deslocam as relações de poder.

Conforme os dados coletados nas pesquisas demográficas e científicas relacionadas às urgências de mercado desta reflexão teórica, a comunicação é o elo que une diferentes áreas dentro das organizações, pois coloca em prática as ações necessárias para avançarmos em políticas de transformação social. Assim, faz-se urgente revisitarmos um passado ainda não superado para estarmos atentos ao presente, além de preparar nossos profissionais para esses desafios, o que chega a ser uma lacuna ainda percebida. Esse presente também nos indica uma sociedade brasileira com estruturas pautadas pela desigualdade, que demandam da comunicação seu caráter crítico e estratégico, para além de seu caráter tradicional como instrumento, e sim alinhando-se ao paradigma complexo.

Para tanto, em relação às estratégias de DE&I e de acordo com sua evolução histórica no Brasil, destaca-se a necessidade de estarem alinhadas à própria realidade, que sejam

alternativas às roupagens utilizadas no exterior, evitando, inclusive, práticas de mera importação de políticas públicas, que não geram o impacto desejado, a não ser o da lógica capitalista. Como consequência, identifica-se que, por mais que exista uma tendência ao apelo sobre a responsabilidade social das empresas, a característica de transformação da realidade em si permanece em segundo plano, suprimida pelas demandas de produtividade e eficiência.

Os desafios contemporâneos aqui destacados desenrolam-se em uma sociedade que está em constante transformação. Cabe a nós nos organizarmos e nos comprometermos através de políticas públicas e privadas responsáveis para gerarmos, de fato, o impacto que queremos.

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **O que é interseccionalidade**. Coordenação Djamila Ribeiro. Belo Horizonte: Letramento, 2019.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20–29, jul. 2004. Disponível em: <<https://tinyurl.com/3fhnpru>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**. São Paulo, v.6, n. 10, p. 116-120, nov 2009. Disponível em: <<https://tinyurl.com/5n8npdfz>>. Acesso em: 04 Ago. 2023.

BALDISSERA, Rudimar. Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábila Pereira; SAMPAIO, Adriano de Oliveira. (org.). **Comunicação Organizacional e relações públicas – 15 anos da Abrapcorp**. Salvador: EDUFBA, 2022, p. 49-64. Disponível: <<https://tinyurl.com/46zcyttc>>. Acesso em : 03 Set. 2023.

BENTO, Berenice. **Transviad@s: gênero, sexualidade e direitos humanos**. Salvador: EDUFBA, 2017, 332P.

BOCCHINI, Bruno. População negra encarcerada atinge maior patamar da série histórica. **AGÊNCIA BRASIL**. Brasil, 20 jul. 2023. Disponível em: <<https://tinyurl.com/bdz799zc>> Acesso em: 10 set. 2023.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011, — (Consciência em debate/coordenadora Vera Lúcia Bedito), 192p.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós**, [S. l.], v. 11, n. 3, 2009. DOI: 10.30962/ec.307. Disponível em: <<https://tinyurl.com/2pd6yr2d>>. Acesso em: 10 out. 2023.

DABDAB, Roberta. (2022). **Comunicação para alteridade: Expedições fotográficas como exercício da pedagogia da intersubjetividade**. Disponível em: <<https://tinyurl.com/3efjuym>>. Acesso em: 6 out. 2023.

DE JESUS, Jaqueline Gomes; ALVES, Hailey. Feminismo transgênero e movimentos de mulheres transexuais. **Revista Cronos**, [S.l.], v. 11, n. 2, nov. 2012. ISSN 1982-5560. Disponível em: <<https://tinyurl.com/3xt9jvpy>>. Acesso em: 15 Set. 2023.

DIRETORIA DE PESQUISAS, COORDENAÇÃO DE TRABALHO E RENDIMENTO. IBGE. Conheça o Brasil - População: COR OU RAÇA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**, 2 jan. 2020. Disponível em: <<https://tinyurl.com/4yx8y8td>>. Acesso em: 8 ago. 2023.

FEIJÓ, Janaína. A mulher negra no mercado de trabalho. **FVG - BLOG DO IBRE**. Brasil, 21 jul. 2021. Disponível em: <<https://tinyurl.com/sj4xu7ae>> Acesso em: 10 set. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000Tradução . . Disponível em: <<https://tinyurl.com/2zh37wyn>>. Acesso em: 18 jul. 2024.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. v. 1.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

JOHNSON, Stefanie. **Inclusifique: Como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa**. Editora Bonvirá, 2020.

LEVANTAMENTO Nacional de Informações Penitenciárias – **INFOPEN**. Disponível em: <<https://tinyurl.com/5cxs8xym>>. Acesso em: 4 Set. 2023.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido. **Organicom**, [S. l.], v. 15, n. 29, p. 55-66, 2018. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150585. Disponível em: <<https://tinyurl.com/26hbbytt>>. Acesso em: 20 out. 2023.

PÉRSIGO, Patrícia Milano. Competências profissionais: relações públicas e diversidade. In: **Perspectivas da pesquisa e dos pesquisadores em Relações Públicas na atualidade** [Ebook] / organizadoras, Daiana Stasiak, Lutiana Casaroli, Mariana Carareto. – Goiânia: Cegraf UFG, 2023. Disponível em: <<https://tinyurl.com/2v8wttyn>>. Acesso em: 8 de Jan. 2024.

PESQUISA **Blend Edu** (2022). Disponível em: <<https://tinyurl.com/ycx26nuh>>. Acesso em: 10. Set. 2023.

PESQUISA diz que brasileiros LGBTQIA+ aprovam campanhas do mês do orgulho, mas escondem sexualidade no trabalho. **B9 Conteúdo e Mídia**, [S. l.], 28 jun. 2021. Disponível em: <<https://tinyurl.com/4z5yrpc2>> . Acesso em: 10 Set. 2023.

PESQUISA mostra que preocupação com diversidade gera lucro às empresas: 79% dos entrevistados já passaram por algum tipo de discriminação. **Agência Brasil**, [S. l.], p. un, 2 jul. 2020. Disponível em: <<https://tinyurl.com/5xmn2dna>>. Acesso em: 10 set. 2023.

PESQUISA Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (**PNAD Contínua**) do terceiro trimestre de 2017. Disponível em: <<https://tinyurl.com/et25cdkj>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia Milano. Diversidade nas organizações: sobre o que, de fato, estamos falando? In: **Tendências em Comunicação Organizacional**: temas emergentes no contexto das organizações. Frederico Westphalen: FACOS - UFSM, 2019. p. 313.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. (Re)visitando a trajetória e as contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional brasileira na contemporaneidade. In: **Comunicação estratégica e gestão de marcas**. Salvador: EDUFBA, 2023. p. 262.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; SILVA, Diego Wander da; AMORIM, Lidiane Ramirez de; FLORCZAK, Rosângela. (Re)visitando a trajetória e as contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional brasileira na contemporaneidade. In: SAMPAIO, Adriano de Oliveira; FERREIRA, Giovandro Marcus; CARVALHO, Claudiane. (org.). **Comunicação estratégica e gestão de marcas**. Salvador: EDUFBA, 2023, p. 13-22.

SEGATO, Rita. **Cenas de um pensamento incômodo**: gênero, cárcere e cultura em uma visada decolonial. Rio de Janeiro: Bazar do tempo, 2022, 256p.

WARREN JARDIM GOMES BRAGA, José Luiz. Comunicação como trabalho da diversidade (perspectiva e metodologia). **MATRIZES**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 103-120, 2023. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v16i3p103-120. Disponível em: <<https://tinyurl.com/38wuutze>>. Acesso em: 05 set. 2023.

Nilton Luiz Feijó Silva

Bacharel em Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Especialista em Diversidade e Inclusão pela Universidade La Salle Canoas. Desenvolve pesquisas nas áreas de Comunicação Organizacional, Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no mercado de trabalho e Corporalidades. Tem experiência com Gestão de Pessoas, Produção de Eventos, Planejamento Estratégico, Customer Success, Direção Teatral e Atuação. Adquiriu experiência no planejamento, execução, gerenciamento e avaliação de planos, projetos e programas de comunicação em ações de extensão da AGERP (Agência Experimental de Relações Públicas), e no âmbito do ensino através da monitoria acadêmica presencial e a distância das disciplinas de Teoria e Prática de Relações Públicas e Metodologias de Pesquisa em Comunicação. Atuoso no relacionamento com clientes da Gráfica da UFRGS, da TAG Experiências Literárias e da Dell Technologies. Recentemente foi Analista de Customer Success na Gupy, uma empresa de tecnologia para o ecossistema de RH, e atualmente trabalha com Gestão de Pessoas no Sicredi com atividades externas para a Gestão de Desempenho, Estrutura Organizacional e DE&I.

Adriana Pierre Coca

Pesquisadora de pós-doutorado no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com Bolsa CNPq (Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico). Realizou pesquisas de pós-doutorado no CIAC - Centro de Investigação em Artes e Comunicação da Universidade do Algarve (UALg), Faro, Portugal e em Ciências da Informação na área de Jornalismo e Estudos Mediáticos, Universidade Fernando Pessoa (UFP), Porto, Portugal. É doutora em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na linha de pesquisa Cultura e Significação (2017), Porto Alegre/RS, Brasil. Mestra em Comunicação e Linguagens, Universidade Tuiuti do Paraná (UTP), na linha de pesquisa Processos Mediáticos e Práticas Comunicacionais (2013), Curitiba/PR, Brasil. Especialista em Teoria e Técnicas da Comunicação, Fundação Cásper Líbero (1997), MBA em Gestão de Projetos, FIAP (2008) e graduada/bacharelado em Rádio e TV, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), em 1995, Bauru/SP, Brasil. Tem experiência em telejornalismo, direção e produção de TV. Trabalhou na TV Cultura de São Paulo (2000-2003) e no SBT (Sistema Brasileiro de Televisão) (2003-2008). Foi professora adjunta da Universidade Positivo em Curitiba/PR (2010-2013), responsável pelas disciplinas de Produção Publicitária em TV, Telejornalismo, Fotografia e Projeto Experimental (Produção). Atualmente integra os grupos de pesquisa - Núcleo de Pesquisa em Ficção Seriada Televisiva da Universidade Federal de Goiás (UFG) e o Núcleo de Pesquisa Corporalidades do GPESQ (Grupo de Pesquisa Semiótica e Culturas da Comunicação) da UFRGS, ambos certificados pelo CNPq e faz parte dos Projetos de Pesquisa "Tradições, transformações e perspectivas da televisão na era da cultura da convergência" da UFG e "Corpos eletrônicos periféricos: configurações semiótico-comunicacionais da resistência" da UFRGS. É colaboradora do CIAC/UALg e autora dos livros: *Telerrecreación: un modo crítico y creativo de pensar y producir televisión* (2019) e *Cartografias da teledramaturgia brasileira* (2018), entre outros. Atua, principalmente, nas pesquisas sobre os aspectos teóricos e metodológicos da análise de textos culturais, sobretudo, os audiovisuais, sob o viés da Semiótica da Cultura e da Cartografia.



Esta obra está licenciada com uma Licença
Creative Commons Atribuição-Não-Comercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional