

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Bruno Cassio Lopes Ferreira

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES:  
sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019.**

Porto Alegre (RS)

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Bruno Cassio Lopes Ferreira

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES:  
sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019.**

Dissertação defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre (RS)

Maio de 2020

#### CIP - Catalogação na Publicação

Ferreira, Bruno Cassio Lopes  
Comunicação Organizacional e Diversidades: sentidos  
endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019 /  
Bruno Cassio Lopes Ferreira. -- 2020.  
135 f.  
Orientador: Rudimar Baldissera.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e  
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Comunicação organizacional. 2. Noções de  
diversidades. 3. Tipos de diversidades. 4. Cultura  
organizacional. 5. Diferenças. I. Baldissera, Rudimar,  
orient. II. Título.

BRUNO CASSIO LOPES FERREIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES:  
sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019.**

Dissertação defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS/PPGCOM

Orientador

---

Profa. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira – UFRGS

Examinadora

---

Profa. Dra. Cristine Kaufmann – FEEVALE

Examinadora

---

Profa. Dra. Fábiana Pereira Lima – UFMG

Examinadora

Dedico estes aprendizados ao meu filho Valentim, que me  
guia e me inspira a ser uma pessoa melhor todos os dias.

## AGRADECIMENTOS

Foram pouco mais de dois anos de aprendizados, novidades e desafios. Um conjunto de emoções fez parte dessa etapa tão especial e sensível da minha vida. Ao retornar à minha querida UFRGS, desta vez na pós-graduação, eu ainda estava cursando uma especialização em outra universidade. Foram seis meses de aulas e estudos simultâneos, para além das questões relacionadas ao trabalho, mas uma sensação de alegria por poder retornar em uma das melhores universidades públicas do país.

Agradeço ao Rudimar pela oportunidade de retornar à UFRGS. Lembro ainda hoje dos apontamentos que ele me fez na entrevista para o mestrado junto com a professora Karla Muller, só eu sei o quanto estava ansioso naquela ocasião. Todos os relações-públicas que tiveram a oportunidade de ter a sua formação na Fabico, certamente possuem esses dois profissionais como referência e inspiração.

Ao ingressar na Rede Marista, ter contato mais próximo com comunicadores extremamente profissionais e reconhecer a organização como um local que valoriza a formação dos seus empregados, me senti motivado a iniciar a caminhada no mestrado. Obrigado Diego Wander, Brenda Menine, Luisa Medeiros, Júlia Córdova, Luciana Gomes, Guilherme Endler, Juliana Vencato e Pedro Mondini por todo apoio neste período, vocês foram fundamentais nas parcerias e compreensões nos momentos de ausência. Nesta organização ainda tive a oportunidade de ter um turno semanal de dedicação aos meus estudos, sou extremamente grato por isso. Além disso, tive um incentivo indireto da Lidiane Amorim, gestora e amiga, que certo dia me presenteou com um imã de geladeira com a imagem de um automóvel e com a seguinte frase: “Proibido estacionar na vida!”. Por muito tempo essa frase ficou na minha mente e contribuiu para seguir em frente, retomar os estudos e focar no meu desenvolvimento profissional.

E este período definitivamente não foi nada parado. Ainda no primeiro semestre descobri que seria pai. O que foi inicialmente uma surpresa, hoje é o que me motiva a ser uma pessoa cada vez melhor. Meu filho, Valentim, trouxe sentido e o verdadeiro significado para a expressão amor. Agradeço também a minha noiva e mãe do meu filho, Priscila, que acompanhou e compartilhou de todo processo, já que também estava fazendo o mestrado no PPG de Cardiologia da UFRGS. Sem o carinho, atenção e incentivo de vocês, não teria conseguido concluir mais essa etapa.

Em nome da Nicole Morás, Cássia Lopes, Jean Rossato e Bruno Vinhola, agradeço a

parceria de todos/as os/as colegas do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). Dá orgulho de ver profissionais tão capacitados e competentes conduzindo projetos importantes e consistentes em comunicação, bem como produzindo trabalhos científicos com enorme contribuição para as Ciências Humanas, especialmente na área da Comunicação Organizacional.

Gostaria de agradecer também ao meu pai e a minha mãe, João Batista e Rosângela, por todo apoio e incentivo mesmo nas dificuldades e desafios que a vida nos impôs. E ao meu irmão, Gabriel, por sempre acreditar e apoiar minhas escolhas e decisões.

Enfim, agradeço por todo o percurso até aqui, desde a especialização simultânea, nascimento do meu filho, desafios pessoais e profissionais, mudanças de emprego e, por último, uma pandemia que mudou completamente a forma como nos relacionamos e que impactou, inclusive, na forma como foi realizada a defesa desta dissertação. Um período turbulento, mas de muito aprendizado!

Obrigado a cada um e cada uma que contribuiu com essa produção acadêmica. Vocês foram essenciais para a finalização deste trabalho.

Um grande abraço em todos/as!

Bruno Cassio

## RESUMO

Os temas das diversidades têm assumido cada vez mais centralidade em diferentes agendas, inclusive na da gestão das organizações e em suas materializações discursivas. Nesse contexto, um relevante indício de que essas questões estão na agenda das organizações foi o fato de a Revista Exame (Grupo Abril) ter lançado, em abril de 2019, a primeira edição do Guia Exame de Diversidade (GED), objeto empírico deste estudo. Nessa direção, o principal objetivo deste estudo é compreender que noção(ões) de diversidade é(são) endossada(s) pelo Guia Exame de Diversidade (Grupo Abril). Para isso, à luz de fundamentos do Interacionismo Simbólico, em particular as noções de interação (MEAD, 1972; BLUMER, 1980) e representação de papéis (GOFFMAN, 2007), articulamos base teórica multidisciplinar que permite refletirmos sobre as noções e sentidos de diversidades (TOTH, 2010; FLEURY, 2000; BUTLER, 1999; SALES, 2018), passando por questões de identidades e diferenças (HALL, 2005; MAFFESOLI, 1996; MUMBY, 2010; SILVA, 2013; LANDOWSKI, 2012), bem como pelo capital simbólico e relações de poder (BOURDIEU, 1998; BALDISSERA, 2000; SCHEIN, 2009; e SILVA, 2013). Também nos dedicamos sobre à compreensão sobre comunicação organizacional e organizações (BALDISSERA, 2008, 2008a, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b e URIBE, 2009) e cultura organizacional (SCHEIN, 2009; GEERTZ, 1989 e BALDISSERA, 2014). O objeto de estudo empírico consistiu no Guia Exame de Diversidade – 2019 (capa e mais 18 páginas internas), uma premiação da Revista Exame em parceria com o Instituto Ethos, que destacou 36 das 109 organizações inscritas no prêmio. Os dados foram interpretados com o emprego dos procedimentos de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Como principais resultados, destacamos que o prêmio foca em quatro tipos preponderantes de diversidades: Gêneros, Étnico-Racial, PCDs e LGBTI+. Também evidenciamos que as diversidades são compreendidas como ativos econômicos, elementos para o fomento à criatividade e à inovação, bem como item incorporado às metas organizacionais. O aspecto social não fica destacado como um dos principais fatores para adoção de iniciativas de/para as diversidades nas organizações.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, noções de diversidades, tipos de diversidades, cultura organizacional.



## ABSTRACT

Diversity themes have become increasingly central to different perspectives, including the management of organizations and their discursive materializations. In this context, a relevant indication that these issues are on the organizations was the fact that the Exame Magazine (Abril Group) launched, in April 2019, the first edition of the Exame Diversity Guide (GED), the empirical object of this study. In this sense, the main objective of this study is to understand which notion(s) of diversities are endorsed by the Exame Diversity Guide (Abril Group). For this, we use an fundamentals of Symbolic Interactionism, in particular the notions of interaction (MEAD, 1972; BLUMER, 1980) and role representation (GOFFMAN, 2007), we articulate a multidisciplinary theoretical basis that allows us to reflect on the notions and meanings of diversity (TOTH, 2010; FLEURY, 2000; BUTLER, 1999; SALES, 2018), going through issues of identities and differences (HALL, 2005; MAFFESOLI, 1996; MUMBY, 2010; SILVA, 2013; LANDOWSKI, 2012), as well as by symbolic capital and power relations (BOURDIEU, 1998; BALDISSERA, 2000; SCHEIN, 2009; and SILVA, 2013). We are also dedicated to understanding organizational communication and organizations (BALDISSERA, 2008, 2008a, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b and URIBE, 2009) and organizational culture (SCHEIN, 2009; GEERTZ, 1989 and BALDISSERA, 2014). The object of empirical study consisted of the Exame Diversity Guide - 2019 (cover and 18 more internal pages), an award from Exame Magazine in partnership with the Ethos Institute, which highlighted 36 of the 109 organizations registered for the award. The data were interpreted using the Content Analysis procedures (BARDIN, 2011). As main results, we highlight that the award focuses on four main types of diversity: Genders, Ethnic-Racial, PCDs and LGBTI+. We also show that diversities are understood as economic assets, elements for fostering creativity and innovation, as well as an item incorporated into organizational goals. The social aspect is not highlighted as one of the main factors for the adoption of initiatives for the diversity in organizations.

**Keywords:** organizational communication, notions of diversity, types of diversity, organizational culture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> – Processo de derivação das categorias na pré-análise.....	59
<b>Quadro 2</b> – Código para categorização das sequências de textos (STs).....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 DIVERSIDADES E DIFERENÇAS .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Diversidades a partir das diferenças.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Sobre a questão das identidades .....	25
2.1.2 Sobre a noção de diversidades .....	29
2.1.3 O aspecto relacional na constituição das diferenças.....	32
2.1.4 Diferenças e relações de poder.....	35
<b>3 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Organização e os aspectos relacionais .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Cultura organizacional e as diversidades .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Papel da gestão para as diferenças .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Comunicação Organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>4 SENTIDOS DE DIVERSIDADE VEICULADOS NO GUIA EXAME DE DIVERSIDADE....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Sobre a pesquisa qualitativa .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2 O método da análise de conteúdo.....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Pré-análise.....	55
4.2.2 Exploração do Material .....	55
<b>4.3 Objeto de estudo: Guia Exame de Diversidade .....</b>	<b>57</b>
<b>4.4 A construção das categorias de análise.....</b>	<b>60</b>
<b>4.5 Diversidades explicitadas no Guia Exame de Diversidade.....</b>	<b>64</b>
4.5.1 Noções de diversidades destacadas no documento .....	64
4.5.2 Como as organizações são visibilizadas no GED.....	70
4.5.3 Tipos e características das diversidades apresentadas no GED .....	76
4.5.3.1 Gêneros.....	78
4.5.3.1.1 Gênero como restrição à diversidade .....	78
4.5.3.1.2 Gênero como pouca representatividade.....	80

4.5.3.1.3 Gênero como atividades limitadas .....	82
4.5.3.2 Étnico-Racial .....	83
4.5.3.2.1 Étnico-Racial como restrição às oportunidades .....	83
4.5.3.2.2 Étnico-Racial como pouco acesso à educação .....	84
4.5.3.3 PCDs .....	86
4.5.3.3.1 PCDs como dificuldade na ascensão profissional .....	86
4.5.3.3.2 PCDs como sucesso pela superação .....	87
4.5.3.3.3 PCDs como uma perspectiva legal .....	89
4.5.3.4 LGBTI+ .....	91
4.5.3.4.1 LGBTI+ como gerador de necessidades de treinar equipes .....	91
4.5.3.4.2 LGBTI+ como exclusão pela marginalização .....	93
4.5.3.4.3 LGBTI+ como inclusão por interesse comercial .....	95
4.5.4 Os tipos de diversidades e suas implicações .....	96
<b>5 CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade é uma temática que vem sendo bastante discutida nestes últimos anos e está, progressivamente, sendo assumida nos discursos das organizações. Entretanto, se tomarmos como exemplo os dados de pesquisa realizada pela agência Heads (2019), que analisou entre os dias 25 e 31 de janeiro de 2016, 24 horas de todos os comerciais exibidos na Globo e no Megapix, e considerando que os comerciais de televisão ainda são fundamentais para a comunicação organizacional, particularmente quando se trata da comercialização de bens materiais e serviços, temos importante indício do quanto ainda é preciso avançar para que as diversidades sejam valor central na cultura organizacional. Dentre outras questões, a referida pesquisa evidenciou que mais de 80% do protagonismo das peças de comunicação publicitária era de homens brancos e mulheres brancas e que 58% desses materiais não contribuíam para a equidade de gênero. Portanto, a comunicação materializada com essas peças tende a apenas reforçar as representações de uma sociedade branca e, em sua maior parte, não atenta para a equidade de gênero. À luz desses resultados podemos afirmar que é provável que questões de diversidade com menos visibilidade pública tenham ainda menos espaço nessas peças.

Cabe ressaltarmos, desde aqui, que apesar de atualmente estarem mais presentes no discurso e nas práticas de algumas organizações, as questões relacionadas às diversidades também não são algo recente no contexto organizacional. Conforme Sales (2017), as políticas de diversidade começaram a ser incorporadas por algumas empresas dos Estados Unidos da América (EUA), em meados do século XX. Em 1941, o então presidente dos EUA, Franklin D. Roosevelt, assinou a Ordem Executiva 8.802, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas, sendo assim um dos primeiros movimentos de controle para a não discriminação em um ambiente formal empregatício. Ainda conforme o autor, em 1955, a recusa da costureira negra Rosa Louise Parks em ceder seu lugar no ônibus a um homem branco foi outro relevante fato que impulsionou as reflexões sobre as diferenças<sup>1</sup>. A atitude de Rosa Parks foi uma radical afronta em um país segregacionista na época, e estopim de um

---

<sup>1</sup> “Em Montgomery, capital do Estado de Alabama, no Sul dos Estados Unidos, local onde ocorriam os maiores conflitos raciais do país, desde 1900, por lei, os primeiros assentos dos ônibus eram reservados para passageiros brancos. No dia 1 de dezembro de 1955, quando Rosa voltava do trabalho, tomou um desses ônibus e sentou-se em um dos assentos localizados no meio do coletivo. Quando alguns brancos entraram no ônibus e ficaram em pé, o motorista exigiu que Rosa e outros três negros se levantassem para dar o lugar aos brancos. Enquanto os outros três se levantaram, Rosa se negou a cumprir a ordem e permaneceu sentada. A polícia foi chamada e Rosa Parks foi detida e levada para a prisão por violar a lei de segregação do código da cidade de Montgomery apesar de não estar sentada nas primeiras cadeiras. No dia seguinte, Rosa foi solta depois que teve a fiança paga por Edgar Nixon, presidente da NAACP e por seu amigo Clifford Durr.” (E BIOGRAFIA, 2019)

movimento de boicote aos ônibus de Montgomery que, por sua vez, mais tarde, marcaria o início da luta antissegregacionista. Parks tornou-se símbolo dos movimentos civis dos negros nos EUA. Ainda em 1963, Martin Luther King liderou a Marcha sobre Washington, da qual participaram mais de 150 mil pessoas reivindicando por liberdade, trabalho, justiça social e pelo fim da segregação racial contra a população negra do país. Movimentos como esses foram basilares para diversos grupos minorizados<sup>2</sup> lutarem por representatividade. De acordo com Sales (2017), iniciativas similares, com determinação de exigências de contratação de pessoas com deficiência, mulheres, indígenas e não-discriminação por religião, aconteceram no Canadá e na Irlanda.

No Brasil, foram as multinacionais, principalmente as oriundas dos EUA, que deram início a discussões sobre as diversidades em meados de 1990. Porém, algumas ações afirmativas, que são intervenções políticas para reverter o quadro de desigualdades, foram impulsionadas pela Constituição Brasileira de 1988 e pelos movimentos sociais que, além de denunciar o descumprimento da Convenção número 111 da Organização Internacional do Trabalho no tocante às relações de emprego (TEIXEIRA, 2011), acabaram sendo importantes para a problematização e cobrança pela existência de leis e ações concretas junto aos indivíduos que são minorizados.

Entretanto, as questões relativas às diversidades, particularmente por serem atravessadas por relações de poder, não são facilmente assimiladas pela sociedade e, em especial, pelas organizações. Antes, as disputas políticas, econômicas e por concepções de mundo são tão intensas, complexas e, mesmo, violentas (violência simbólica, certamente, mas também violência física – exemplo disso são as estatísticas trazidas pelo IPEA<sup>3</sup> (2019) que evidenciam que o perfil básico dos assassinatos no Brasil é o de homem, jovem, negro, solteiro e com ensino fundamental incompleto) de modo que os pequenos avanços, muitas vezes, ricocheteiam em significativos retrocessos. Por isso, importa que essas questões estejam na pauta dos governos, das organizações, das organizações de mídia, enfim, da sociedade como um todo.

Nesse contexto, um relevante indício de que essas questões estão na agenda das organizações é o fato de a Revista Exame (Grupo Abril) ter lançado, em abril de 2019, a

---

<sup>2</sup> Cabe ressaltar que a expressão “grupos ou indivíduos minorizados”, empregada ao longo desta dissertação, representa as pessoas que sofrem preconceitos na sociedade contemporânea e não está relacionada a uma questão puramente quantitativa. Ou seja, um conjunto de indivíduos pode ser maioria em um determinado contexto e ainda sim ser considerado minorizado.

<sup>3</sup> O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é uma fundação pública federal que realiza atividades de pesquisa que dão suporte técnico e institucional às ações de governo para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento.

primeira edição do Guia Exame de Diversidade (GED). Antes de prosseguirmos, cabe ressaltar que a revista Exame é uma das mais tradicionais publicações dirigidas, fundamentalmente, a líderes e/ou gestores dos diferentes níveis das organizações – conforme pesquisa realizada pelo instituto Ipsos-Marplan, em outubro de 2017, a Exame é lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil (REVISTA EXAME, 2019) – portanto, profissionais que têm poder de decisão sobre os valores e ‘verdades’ que as orientam. Considerando que ‘diversidade’ é uma noção abstrata e complexa, apesar de seus efeitos práticos, e que ainda não faz parte do repertório de boa parte da população ou é reduzida a alguns estereótipos, o GED se exerce como potente força na circulação de sentidos de diversidade para gestores organizacionais e, desses, para os demais trabalhadores via comunicação organizacional e conformação da cultura organizacional.

Quer parecer que, nos últimos anos, aconteceram avanços e algum amadurecimento em relação à temática das diversidades no âmbito organizacional. Se, de fato, as questões de diversidades ainda são tomadas de modo muito superficial e/ou estereotipado pela grande maioria das organizações, também é fato que essa temática tem sido parte da agenda de um número cada vez maior delas. É preciso lembrar que as organizações são parte dos sistemas sociais e que houve importantes avanços da sociedade em relação a matérias relacionadas às diversidades, às diferenças. Em alguns casos, as problematizações fomentadas especialmente pelos minorizados teve força para gerar a criação de algumas políticas públicas e, mesmo, leis. Dois exemplos desse movimento são a criminalização do racismo, ocorrida há 30 anos, e da homofobia, que, em 2019, passou a ser considerada crime.

Importa destacarmos, desde aqui, o fato de que várias questões, tais como o racismo e a equidade de gênero, hoje diretamente articuladas pelas noções de diversidades, de modo isolado, foram vetores de muitas disputas políticas e, portanto, disputas de poder, particularmente em busca de respeito aos direitos humanos fundamentais. Portanto, além de questões de caráter social, são matérias políticas e basilares para as sociedades democráticas. Nesse sentido, vale ressaltar a importância das leis e políticas públicas que ao menos garantam os direitos fundamentais aos cidadãos. No Brasil, um importante passo foi dado com a Constituição de 1988, como ação afirmativa para reduzir desigualdades, que assegurou, dentre outros, o exercício de direitos sociais e individuais, a liberdade, a igualdade e a justiça, bem como valores de uma sociedade pluralista e sem preconceitos. Mesmo que isso não signifique que, na vida cotidiana, essas garantias se efetivem, seu registro na constituição permite que os diferentes grupos minorizados e/ou sujeitos individuais possam agir no sentido de exigir seus direitos.

Por ser tema político que, dentre outras coisas, pressupõe a reestruturação das relações de poder, não se trata de assunto pacífico e facilmente assimilável para aqueles que ocupam lugares privilegiados de poder. Esse tensionamento de forças, dentre outras coisas, evidencia a relevância das ações dos diferentes movimentos sociais para agendarem a temática (de modo geral acionando aspectos das diversidades, como: racismo, homofobia, equidade de gênero, gordofobia, direitos das pessoas com deficiência) como sendo de interesse público e, portanto, legítima para estar na arena de visibilidade pública (particularmente na mídia) e de deliberação, assim como estar na agenda do campo político.

Complementarmente, destacamos que a amplitude semântica das noções de diversidades, em si, tende a também ser uma variável que gera dificuldade de interpretação e compreensão pela sociedade, em sentido amplo. Mesmo no âmbito acadêmico, o que percebemos, com base na literatura (conforme apresentaremos no próximo capítulo), são vários intentos de conceituação e, de modo geral, fragilidades ao tentarem contemplar algo tão complexo e de qualidades tão diversas (observamos, desde aqui, que nesta pesquisa de mestrado, não temos por objetivo elaborar uma definição de diversidade; nosso esforço será no sentido de compreendermos melhor essa temática de modo a podermos nos filiar a uma conceituação que se apresente mais fértil para os objetivos desta dissertação). Então, se podemos admitir que a amplitude semântica revela fertilidade conceitual, também atentamos para o fato de que as apropriações do tema e usos do termo ‘diversidades’ podem ser pouco consistentes ou até indevidas.

Se, por um lado, podemos dizer que aconteceram alguns avanços, com a presença das questões sobre as diversidades na agenda das organizações, por outro, dados de pesquisa publicada em 2016 pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>4</sup> e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)<sup>5</sup> sobre o “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” revelam quadro de grandes desigualdades e discrepâncias:

---

<sup>4</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

<sup>5</sup> O Banco Interamericano de Desenvolvimento ou BID (em inglês Inter-American Development Bank, IDB) é uma organização financeira, criada no ano de 1959, com o propósito de financiar projetos viáveis de desenvolvimento econômico, social e institucional e promover a integração comercial regional na área da América Latina e o Caribe.



Apenas 2% dos funcionários das maiores empresas brasileiras são pessoas com deficiência (o mínimo exigido pela lei nº 8.213/1991) em seus quadros. Os homens são maioria nesse contingente, com proporção de 59,9%, e as mulheres, com participação de 40,1%; As mulheres representam 58,9% dos estagiários, 42,6% dos trainees e 55,9% dos aprendizes, mas ocupam apenas 13,6% das vagas executivas, 31,3% das vagas de gerência, e 38,8% de supervisão. Dos postos no Conselho de Administração só 11,0% são de mulheres; As mulheres recebem 70% da massa salarial obtida pelos homens; Não existe um executivo de origem indígena nas empresas estudadas; 94,2% dos cargos executivos, 90,1% de gerência e 72,2% de supervisão pertencem a brancos, enquanto apenas 4,7% dos negros ocupam cargos executivos, 6,3% de gerência e 25,9% de supervisão (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Ainda sobre a presença de pessoas com deficiência nas organizações, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>6</sup>, utilizando a base do Censo de 2010, apontou que a proporção de pessoas com deficiência na população brasileira é de 6,7%<sup>7</sup> (IBGE EDUCA, 2019). Pela legislação, empresas com mais de 100 funcionários deveriam ter em seus quadros funcionais de 2 a 5% de pessoas com deficiência. Assim, quer parecer que se trata de as organizações apenas cumprirem o mínimo necessário para atender a legislação. Além disso, mulheres representam 51,7% da população brasileira (IBGE, 2019), porém, quando a remuneração delas é comparada com a de um homem com a mesma formação, observamos que o salário final é 25% inferior ao que um homem recebe. A diferença nos rendimentos é maior quando comparamos pessoas com ensino superior completo ou mais, na qual o rendimento das mulheres equivalia a 63,4% do que os homens recebiam, isso no ano de 2016 (AGÊNCIA IBGE, 2020). Portanto, por mais que as organizações se digam diversas pela presença de mais mulheres em alguns setores, importa um olhar mais crítico em questões que vão além da sua simples presença. Dentre outras coisas, também são necessários tratamentos e remunerações similares a outros profissionais, especialmente homens, que desenvolvem as mesmas atividades. Além disso, os lugares dessas mulheres nas organizações também é item a se analisar com mais criticidade. Os cargos de gestão ou conselhos executivos são formados, essencialmente por homens, então há um caminho longo a se desenvolver nas organizações de uma forma geral quando está sendo abordada a

---

<sup>6</sup> O IBGE tem atribuições ligadas às geociências e estatísticas sociais, demográficas e econômicas, o que inclui realizar censos e organizar as informações obtidas nesses censos, para suprir órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal, e para outras instituições e o público em geral.

<sup>7</sup> O percentual da proporção de pessoas com deficiência no Brasil passou por uma revisão metodológica a partir da entrega do Panorama Nacional e Internacional da Produção de Indicadores Sociais pelo IBGE ainda no primeiro semestre do ano de 2018. Isso fez com que o percentual desta temática tivesse uma mudança drástica de 23,9% para os 6,7% que são apresentados nessa dissertação. Essas alterações metodológicas com impactos tão relevantes devem ser levadas em consideração no momento de analisar as informações no campo das diversidades (IBGE EDUCA, 2019).

representatividade feminina nesses espaços.

No parágrafo anterior citamos a questão das mulheres como um dos movimentos de diversidades nas questões de gêneros, mas sabemos que essas diferenças são muito maiores e com uma grande variedade de possibilidades em todo o nosso contexto social. Se formos refletir sobre as questões étnicas-raciais, nos deparamos, por exemplo, com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada em 2018, sinalizando que 45,22% dos brasileiros se declararam como brancos, 45,06% como pardos, 8,86% como pretos, 0,47% como amarelos e 0,38% como indígenas (IBGE, 2019). Essas informações que o IBGE traz nos provocam a pensar se todas as possibilidades de diversidades ou diferenças evidenciadas na pesquisa, essencialmente étnicas e raciais, são de fato percebidas nas organizações.

Os números dessas pesquisas não apenas evidenciam um quadro de grandes assimetrias, como também levam a refletir sobre o lugar que os diferentes ocupam nas organizações e, fundamentalmente, sobre os porquês de ocuparem tais lugares. Isto é, de fato, a temática das diversidades e das diferenças passou a fomentar discussões e ações nas organizações (pelo menos em parte delas), mas que desdobramentos têm gerado? Que sentidos de diversidades têm construído? Quais são as fontes que, de algum modo, fornecem subsídios para os gestores que pautam essas discussões, as decisões e práticas? Por exemplo, se o número de pessoas com deficiências que estão nas organizações é apenas o número exigido por lei, estamos falando, em sentido complexo, de diversidades, de presença dos diferentes ou de simples atendimento às exigências da legislação? Se a contratação de pessoas com uma determinada deficiência se deve ao fato de essas pessoas apresentarem níveis mais altos de concentração para a realização de uma determinada tarefa, o valor está em sermos diversos ou apenas na capacidade de gerar maior produção e lucros? Se grande parte dos mais altos cargos (chegando a 94,2% dos cargos executivos) e das melhores remunerações é garantida aos homens brancos pelo simples fato de serem homens brancos, temos que os diferentes até podem estar nas organizações, porém estão segregados, em lugares de menor importância ou subvalorizados, como é o caso das mulheres que recebem apenas “70% da massa salarial obtida pelos homens”.

As informações reveladas pela referida pesquisa articuladas ao pressuposto de que as lideranças têm grande poder na conformação da cultura organizacional (SCHEIN, 2009), conforme destacamos, exigem ponderarmos sobre a tendência das organizações à manutenção desse estado de coisas, isto é, de esses homens brancos apenas cumprirem as exigências legais, pois que seu grupo identitário (HALL, 2005) ocupa lugar privilegiado. Isso, por si,

justifica a realização desta pesquisa, pois que analisaremos uma das importantes fontes de informação e até de formação desses líderes/gestores, ou seja, se considerarmos que as questões das diversidades, apesar de estarem sendo mais abordadas pelas organizações, ainda não se traduziram em grandes mudanças dos quadros organizacionais, é fundamental atentarmos para qual(is) concepção(ões) de diversidades está(ão) sendo veiculada(s) pelo GED, pois que tenderá(ão) a ser força que se exercerá diretamente sobre as decisões desses líderes/gestores.

Atentar para o que o GED veicula e endossa é ainda mais importante em um momento em que, como aponta uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2019), o número de programas de diversidades nas organizações tem crescido. Destacamos que essa pesquisa foi realizada em 124 organizações que, juntas, faturaram mais de 1 trilhão de reais, equivalente a 18,3% do PIB brasileiro em 2018, e 63% delas possuem programas de diversidade e inclusão. Se, por um lado, a informação de que o número de organizações com programas de diversidade tem aumentado é boa, por outro, o sinal de alerta soa quando 68% dessas organizações afirma que um dos principais objetivos para a criação ou manutenção de programas de diversidade e inclusão foi a possibilidade de melhorar a imagem e a reputação. Essa afirmação nos dá fortes indícios de que as diversidades estão sendo tratadas muito mais como estratégia discursiva e de posicionamento, do que pelos seus valores em si. Diante disso, são fundamentais pesquisas, como esta que estamos propondo, que procurem dar visibilidade às concepções de diversidades que estão circulando na arena pública da mídia e, em particular, nas organizações. A pesquisa desenvolvida pela Aberje também revela que dos 269 profissionais entrevistados, 57% afirmaram que a temática da diversidade e inclusão apenas recentemente recebeu destaque nas organizações. Aqui temos outro relevante indício de que o tema das diversidades está em construção para as organizações e que, talvez, resulte muito mais das pressões que a sociedade e legislação vêm realizando, do que por compreensão do que seja diversidade, e sua valoração.

Nesse sentido, importa destacarmos que são muitas as abordagens que essa temática tem recebido, muitas vezes com caráter apenas discursivo em variadas tentativas para agregar valor a marcas, produtos e serviços ou, em perspectiva complementar, conseguir o apoio dos públicos para, por exemplo, obter mais votos em uma disputa a um cargo público. E, nesse cenário, quando uma organização da mídia, como é o caso da Editora Abril, através da revista Exame – uma de suas revistas mais influentes e legitimadas no meio empresarial – publica uma edição especial sobre essa tema, o Guia Exame de Diversidade, a um só tempo, temos a

confirmação de algumas premissas e, considerando a posição da revista, a premência em analisar os sentidos de diversidade que a revista propõe e/ou endossa. Dentre as premissas, temos a evidenciação de que o tema passou a ser algo relevante para as organizações (dos diversos setores, portes e conformações) e, articulado a isso, tem potência para gerar impactos sobre os negócios (inclusive impactos financeiros) e sobre sua imagem-conceito<sup>8</sup>. Por sua vez, nesse contexto de desinformação e de limitada capacidade de abstração e crítica, as afirmações realizadas por um veículo legitimado, como é o caso da referida revista, podem levar a simplificações estereotipadas dessa noção que é fundamental aos sistemas democráticos e para a materialização das garantias aos direitos humanos, ainda mais quando essa organização resolve analisar e premiar práticas de diversidade, ou seja, instituir o que é, o que deve ser reconhecido e o que deve ser feito, pois que tem potencial para influenciar grande parte dos gestores das organizações que estão em atividade no nosso país.

Diante do exposto, nosso objeto empírico será o conteúdo veiculado pelo GED, que é, conforme destacamos, uma publicação do Grupo Abril, realizada em parceria com o Instituto Ethos, com o objetivo de, após avaliação efetuada a partir de pesquisa online, reconhecer publicamente as melhores práticas de diversidade e inclusão realizadas por empresas dos mais variados setores no Brasil. Os resultados dessa pesquisa e avaliação foram apresentados na primeira edição do GED, lançada no dia 3 de abril de 2019. No documento, 36 empresas foram destacadas por atingirem nota maior que 7 nos critérios de avaliação, apresentadas em 14 categorias distintas. As organizações destaque (melhores classificadas) em cada categoria foram evidenciadas como exemplos a partir das suas práticas. Assim, essas organizações, pela exposição pública de suas práticas, além da chancela da Revista Exame, provavelmente tendam a ser reconhecidas como referências em questões sobre as diversidades.

Esses pressupostos nos permitem pensar que uma revista destinada a esses gestores e que seja por eles reconhecida como legítima, como de qualidade (caso da revista Exame), tem potência para exercer influência significativa sobre o que esses gestores pensam, sobre suas concepções.

Assim, duas questões se apresentam a partir do GED: 1) a primeira diz respeito ao fato de que por trás da edição do guia existe uma organização que, por sua vez, não apenas define quais são e destaca as boas práticas de diversidades, senão que diz das suas próprias

---

<sup>8</sup> “Um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado” (BALDISSERA, 2008, p.198).

concepções sobre o tema, lugar de onde avalia as demais organizações e de onde procura fazer reconhecer determinadas orientações como sendo as melhores; e 2) à medida que os gestores (especialmente os de mais alto nível hierárquico) assentirem como válidas as concepções de diversidades veiculadas pelo GED, é provável que venham a assumi-las como orientadoras de suas próprias práticas (modelos a serem seguidos), tendendo a reproduzir tais compreensões e a circular tais sentidos de diversidades mediante processos de comunicação organizacional (especialmente os da dimensão da “organização comunicada”). Dessa forma, as concepções de diversidade que os líderes/gestores adotaram passam a ser comunicadas aos públicos (em um primeiro momento, de modo particular, aos demais trabalhadores da própria organização) para que sejam reconhecidos, assimilados como válidos e seguidos.

Assim, à luz do que foi dito, a delimitação temática deste estudo são as diversidades, na perspectiva das diferenças e os processos identitários que as constituem, sob o prisma da comunicação organizacional, na sua dimensão “organização comunicada”, a partir do que é ofertado pelo GED. A este ponto, após problematizarmos e delimitarmos nosso tema de estudo, destacamos que a questão que orientará esta pesquisa é: Que noção(ões) de diversidade é(são) veiculada(s) e endossada(s) pelo Guia Exame de Diversidade (do Grupo Abril)?

Com base nessa questão, este estudo tem como objetivo geral compreender que noção(ões) de diversidades é(são) endossada(s) pelo Guia Exame de Diversidade (do Grupo Abril). Nossos objetivos específicos são: a) verificar quais diversidades recebem destaque e como são caracterizadas pelo GED; b) analisar os argumentos empregados no GED para definir as organizações que foram reconhecidas (premiadas) como destaques e c) verificar que valores são atribuídos à presença das diversidades nas organizações reconhecidas pelo GED.

A este ponto, antes de discorrer sobre a estrutura desta dissertação, destacamos que este trabalho está contemplado na linha de pesquisa 2, Cultura, Política e Significação, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS). Além disso, merece destaque o fato de que este estudo de mestrado foi desenvolvido junto ao Grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) que, atualmente, realiza vários estudos sobre a temática das diversidades e diferenças à luz da comunicação organizacional. Anteriormente, o grupo desenvolveu pesquisas sobre a noção de sustentabilidade, questão mais abrangente que englobava discussões sobre diversidades e diferenças. Assim, salientamos que este movimento é fruto de uma organização maior de pesquisa que visa analisar essas questões para que possamos refletir e compreender como a comunicação organizacional tem sido

empregada para instituir determinadas concepções de diversidades.

Destacamos, ainda, que no estudo que realizamos sobre a produção científica sobre o tema, não identificamos pesquisas com o mesmo recorte (Anexo A). Com objetivo de conhecer os estudos produzidos sobre comunicação organizacional e diversidades em programas de pós-graduação de universidades brasileiras, foram consultadas algumas das principais bases de dados de dissertações e teses no país. Uma primeira análise, considerando títulos e resumos, revelou a variedade de concepções e objetos que têm sido foco das pesquisas em comunicação organizacional. Esses trabalhos configuram-se desde estudos empíricos (que analisam práticas cotidianas de comunicação organizacional) até estudos que se caracterizam por serem de reflexão epistêmico-teórica. Consultamos as bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Dessa análise identificamos quinze trabalhos que tinham como base as temáticas de comunicação e diversidade e, dentre eles, quatro que se articulavam melhor com a nossa ideia de pesquisa. Por fim, cabe ressaltar que não foram realizados estudos com o recorte que estamos propondo aqui, até porque o GED teve sua primeira edição em 2019. Destacamos que é possível afirmar que a comunicação organizacional tem sido acionada no sentido de pautar a temática em espaços de qualificação dos profissionais que atuam sobre o tema da diversidade.

Como procedimentos metodológicos, optamos por analisar os dados a partir da técnica de Análise de Conteúdo (AC) (BARDIN, 2011). Segundo a autora, “[...] qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser descrito, decifrado pelas técnicas de AC” (BARDIN, 2011, p. 38). Essa é uma metodologia que reúne um conjunto de procedimentos de análise textual, “[...] para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”, afirma Bauer (2013, p. 191). Dessa forma, esperamos que a AC nos auxilie, a partir da construção de categorias de análise, a problematizar nossos objetos de estudo a partir dos conteúdos disponibilizados no GED, posteriormente tensionados com o referencial teórico apresentado nesta pesquisa.

Quanto a sua estrutura, esta dissertação está organizada em 5 capítulos. Após este capítulo introdutório, no capítulo 2 dissertamos sobre as ideias de diversidades e de diferenças, onde abordamos as questões das identidades principalmente nas perspectivas de Silva (2013) e Hall (2013). Na sequência, discorremos sobre a noção de diversidades, e damos relevo para os conceitos primários e secundários de diversidade, a partir de Toth (2010). Complementarmente, acionamos a noção de performatividade, conforme Butler (1999), e estabelecemos alguns tensionamentos teórico-práticos especialmente à luz das reflexões de

Thomas Jr. (2002), evidenciando que são as organizações que deveriam se adequar aos indivíduos e não o inverso. Após atentarmos para as questões das diversidades, tratamos das relações entre os indivíduos sob o prisma do interacionismo simbólico (MEAD, 1972; GOFFMAN, 2007) e, por último, abordamos as relações de poder evidenciadas por Bourdieu (1998) e Mumby (2010).

No capítulo 3, dissertamos sobre relações entre comunicação e organizações. Iniciamos discorrendo sobre os conceitos de organização, dando revelo a algumas das relações atualizadas nesse contexto (URIBE, 2009; BALDISSERA, 2010a, 2010b). Na sequência, a partir de Geertz (1989) e Schein (2009), dentre outros, refletimos sobre cultura e cultura organizacional e as diversidades. Continuamos as reflexões partindo para o entendimento sobre o papel da gestão para as diferenças com Mazzei e Ravazzani (2008) e seus modelos para o acompanhamento, implantação e análise de iniciativas com foco nas diversidades, com Johnson e Rivera (2007) e as normas éticas de representatividade e respeito das diferenças, e com Alves e Galeão-Silva (2004) sobre a dificuldade de implantação da gestão das diversidades nas organizações. Encerramos o capítulo trazendo reflexões sobre a comunicação organizacional a partir de Baldissera (2008 e 2009b), especialmente sobre a perspectiva da “organização comunicada” (que norteia este trabalho), e de Deetz (2010).

No capítulo 4, além de apresentarmos os procedimentos metodológicos que empregamos nesta pesquisa, com especial destaque para a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) que empregamos para as análises dos documentos, discorremos sobre o objeto empírico e descrevemos o *corpus* de análise. Neste mesmo capítulo realizamos as análises do material empírico, destacando as noções de diversidades encontradas no documento, bem como a descrição e interpretação das categorias e subcategorias sobre os tipos de diversidades destacados na publicação.

E, por fim, no capítulo 5, apresentamos as nossas considerações retomando os objetivos propostos para este estudo e articulando-os com os resultados da análise. A partir da pesquisa desenvolvida e dos fundamentos teóricos acionados, também realizamos algumas reflexões sobre o tema.

## 2 DIVERSIDADES E DIFERENÇAS

Neste capítulo, dissertamos sobre as noções de identidade e diversidades como concepções conformadas a partir da ideia de diferença. Para isso, acionamos autores do campo da Comunicação, da Educação e da Sociologia, tais como: Hall (2005), Toth (2010), Silva (2013) e Landowski (2012). Sobre o aspecto relacional na constituição das diferenças acionamos autores do interacionismo simbólico, essencialmente nas perspectivas trazidas por Mead (1972) e Goffman (2007). Na sequência trabalharemos questões relacionadas à comunicação e às organizações, incluindo os processos de gestão e comunicação organizacional a partir de autores como: Uribe (2009), Baldissera (2010a), Mumby (2010), discorrendo, também, sobre relações de poder implicadas nessas questões.

### 2.1 Diversidades a partir das diferenças

As diferenças sempre existiram, desde os primórdios da formação da sociedade e das relações e interações advindas desses processos culturais. Por um lado, como algo da natureza dos diferentes que constituem a sociedade, por outro, empregadas como demarcadoras do lugar que os sujeitos, diferentes, poderiam ocupar nessa sociedade e os valores que teriam nela, conformando assim campos de poder, e sendo por eles produzidas. Porém, se parcela desses diferentes foi silenciada durante muito tempo, atualmente, não apenas a sociedade, em sentido amplo, mas também, de particular interesse para esta pesquisa, as organizações se viram provocadas e, em alguns casos, exigidas a enfrentar (no sentido de trazer para sua agenda) o tema da diversidade. A grande visibilidade midiática do assunto, nos últimos anos, contribuiu para que as organizações e a sociedade, de forma geral, ficassem mais atentas a questões relacionadas às diversidades. Esse movimento, considerando que é algo ainda em desenvolvimento, pode ter contribuído para que iniciativas como a publicação do GED tivessem a oportunidade de surgir e evidenciar questões que, até então, não eram tão visibilizadas pelas organizações e sociedade.

Esse movimento que leva à reflexão sobre as diversidades nos mais variados espaços contribui para que a complexidade em trabalhar a temática seja evidenciada. Assim, muitos autores, de várias áreas de conhecimento, debruçam-se sobre o tema. Nesse contexto, considerando os objetivos desta pesquisa, cabe destacarmos que nosso foco não é o de elaborarmos uma conceituação particular do que seja diversidade e, sim, à luz das teorizações



de autores reconhecidos, melhor compreendermos essa noção, avaliarmos a potência de algumas das explicações por eles apresentadas e assumirmos a concepção que se apresentar mais fértil para alcançarmos os propósitos desta dissertação. Além disso, considerando que nesta pesquisa não nos ocupamos de analisar as diferentes categorias (por exemplo: gênero, raça/etnia, orientação sexual, identidade de gênero e classe social) de modo isolado e, mais, partindo do pressuposto de que os sujeitos podem estar identificados em mais do que uma única conformação identitária, avaliamos como importante atentarmos para a perspectiva da multiplicidade de identidades (HALL, 2005) que habitam cada sujeito e que são acionadas em diferentes contextos.

Em alguns casos, as diversidades são compreendidas como processos de divisibilidade, que surgem com e a partir das diferenças. De forma geral, as pessoas tendem a concordar que eticamente estariam comprometidas em respeitar as diferenças nos indivíduos por causa de suas identidades de grupo, porém, essa mesma situação pode contribuir para que ocorram conflitos em razão de como determinadas ações sociais devem ser realizadas (TOTH, 2010). Ao falarmos de diversidades, no mesmo instante pensamos em articulações que surgem a partir/entre as diferenças que a constituem, seja na forma de pensar, agir, estilo, cultura etc. O que cabe aqui, é que, ao mesmo tempo que essas diferenças existem, coexistem simultaneamente compromissos das pessoas e das organizações para com as normas éticas de representatividade, equidade e respeito pela diferença (JOHNSON; RIVERA, 2007).

Silva (2013) nos convida a refletir sobre a possibilidade de compreendermos as diversidades a partir das diferenças, concebidas como um processo e, em função disso, problematizá-las, evidenciando suas formas de interpretação. A partir dessa possibilidade de compreensão das diversidades, podemos refletir sobre a diferença traduzida numa perspectiva de não existência. Ou seja, há o normal, instituído e aceito por grande parte da sociedade, porém o que não se adequa nessa perspectiva, o que não é contemplado nesse âmbito organizado do normal, é o diferente, o que está fora, e, portanto, assume sentidos de não existência. Derrida (1991) afirma que em uma oposição binária, um dos termos é sempre privilegiado; um se torna positivo em detrimento do outro que se torna negativo. Sendo assim, a diferença seria uma certa possibilidade de não existência.

A diferença é interpretada como um produto derivado da identidade, mas, como Silva (2013) reflete, importa entendermos as diferenças não como resultado de um processo, mas como parte que atua e interfere nessa percepção final do que é ser o diferente, o outro. Segundo Silva (2013, p.97) “em um mundo heterogêneo, o encontro com o outro, com o estranho, com o diferente é inevitável”. E esse outro é gênero, sexualidade, raça,

nacionalidade, corpo, entre todas outras formas identitárias que existem na contemporaneidade. Identidade e diferença são, portanto, noções interdependentes e inseparáveis. Nessa perspectiva, na sequência, aprofundamos questões relativas às tensões desse encontro, tais como o conceito de identidade, a(s) noção(ões) de diversidades e as relações de poder.

### **2.1.1 Sobre a questão das identidades**

A identidade e a diferença são muitas vezes interpretadas como declarações sobre quem pertence ou não, ou ainda sobre quem está incluído e quem está excluído. Quando assumimos uma determinada identidade, demarcamos limites na nossa construção identitária, sendo possível distinguir o que fica dentro ou fora, ou ainda, o que os sujeitos entendem como elementos componentes de suas identidades. Para Silva (2013, p.82),

[...] a identidade está sempre ligada a uma forte separação entre "nós" e "eles". Essa demarcação de fronteiras, essa separação e distinção, supõem e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam relações de poder. "Nós" e "eles" não são, neste caso, simples distinções gramaticais. Os pronomes "nós" e "eles" não são aqui, simples categorias gramáticas, mas evidentes indicadores de posições-de-sujeito fortemente marcadas por relações de poder.

Compreender a identidade e a diferença como produções socioculturais significa tratar as relações entre as diferentes culturas não como uma questão de consenso, de diálogo ou comunicação, mas como uma questão que envolve, fundamentalmente, relações de poder (SILVA, 2013). Essas relações acabam sendo criadas e recriadas em todo o momento, impactando em como as diferenças são interpretadas.

A identidade é uma construção, um efeito, um processo de produção, uma relação, um ato performático. A identidade é instável, contraditória, fragmentada, inconsciente, inacabada. A identidade está ligada a estruturas discursivas e narrativas. A identidade está ligada a sistemas de representação. A identidade tem estreitas conexões com relações de poder." (SILVA, 2013, p. 96)

Na mesma direção, Cuche (2002, p. 183) afirma que a "identidade se constrói e se reconstrói constantemente no interior das trocas sociais", ou seja, a partir das interações, particularmente pelo uso da linguagem nos processos comunicacionais. Conforme o autor,

não temos como estabelecer uma forma única de constituição dessas identidades, tendo em vista a complexidade que está imbricada nessa questão, mas sim o caráter perene dessas construções em virtude, possivelmente, das características que constituem o sujeito e as relações que ele estabelece em sociedade. Nessa mesma perspectiva, Hall (2005) problematiza a compreensão sobre a identidade. Segundo o autor, a identidade não possui uma perspectiva linear em sua formação, ou seja, não existe um processo comum e que se repita igualmente em todos os indivíduos, até porque o sujeito não é totalmente fechado em si, único e racional, nem ainda determinado pelo entorno sociocultural. Hall (2005, p.13) afirma que o sujeito pode ser visto como fragmentado, múltiplo e contraditório, assumindo “identidades diferentes em diferentes momentos”. Sendo assim, fica evidente uma ideia de identidade não unificada e que acaba por ser, cada vez mais, fragmentada, fraturada. Além de uma não singularidade, é evidenciado um processo de construção a partir da multiplicidade de discursos que atravessam os sujeitos a todo instante, bem como as práticas e posições (dos indivíduos ou organizações) que, de alguma forma, podem se cruzar ou ser antagônicas, contribuindo para essas diferentes formações identitárias. As identidades estão sujeitas a uma “historicização radical”, estando num ciclo permanente de mudança e transformação. (HALL, 2013).

Ainda em seus estudos, Hall (2005) distingue três concepções de identidade do ser humano: o sujeito do Iluminismo, o sociológico e o pós-moderno. O sujeito do Iluminismo é o indivíduo centrado e dotado de capacidades de razão. Entretanto, quando a sociedade moderna se torna mais complexa, coletiva e social, em função das transformações em nível econômico e político, o ser humano também modifica sua identidade, passando a ser visto mais como um ser “definido” no interior dessas novas estruturas de sociedade. Dessa forma, originou-se o sujeito sociológico, que estabelece sua identidade por meio das relações que constrói com os outros, sendo esse o sujeito central do tempo moderno. Por sua vez, conforme o autor, o sujeito pós-moderno não possui uma identidade fixa. Apresenta-se como “celebração móvel” e tem caráter provisório, mutável e, por vezes, contraditório. Em função dessas possibilidades identitárias do sujeito pós-moderno, Hall (2005, p. 39) afirma que é preciso repensar o conceito e, “em vez de falar da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de identificação, e vê-la como um processo em andamento”. Sendo a identidade um “processo em andamento” e as diferenças estarem atreladas a essas variadas construções sociais que surgem a partir das identidades, é possível inferir que as diferenças também são perenes, mutáveis e são constituídas a todo instante, em cada relação ou interação realizada.

A identificação, para Hall (2013), é nada mais do que uma abordagem discursiva não

finalizada e “como todas as práticas de significação, está sujeita ao jogo da *différance*”. Ou seja, envolve “o fechamento e a marcação das fronteiras simbólicas” (HALL, 2013, p. 106). Nesse movimento, o sujeito fica aberto ao outro em identificação e se fecha na questão relacionada à individualidade para reforçar e marcar elementos que o distinguem desse outro, contribuindo assim para o estabelecimento da sua identidade. De modo geral, podemos afirmar que ele possui uma tendência de aceitar ou incorporar elementos semelhantes, porém, repele ou nega características que constituem o diferente. Por possuir uma natureza contraditória, as suas identificações podem ser alteradas constantemente em função das suas experiências, propostas de representação, humores, entre outras intencionalidades.

Em perspectiva semelhante, porém advinda da Sociologia, para Maffesoli (1996, p. 311), as identidades assumiram uma “lógica de identificação”, e destaca que o “‘eu’ é feito pelo outro, em todas as modulações que se pode dar a essa alteridade”, pressupondo assim que ele é construído e moldado na relação. Conforme o autor,

[...] existe uma dupla natureza na individualidade de base que, segundo as circunstâncias históricas e o gênio próprio das civilizações, pode ou exprimir-se pela forma do *indivíduo* que tem uma identidade forte e particularizada, ou perder-se num processo de pertencer a um conjunto mais vasto. Essa segunda modulação, produzindo, então a *persona* (*persona*), procedendo por identificações sucessivas (MAFFESOLI, 1996, p. 309).

Em determinadas situações o aspecto individualista tomará forma, porém, em outros momentos, será evidenciada a dimensão do “supra-singular”, que remete à questão de pertencimento e de estar junto com os outros. Essa identificação destaca que o sujeito “é composto por uma série de estratos que são vividos de um modo sequencial, ou que podem ser vividos concorrentemente, ao mesmo tempo” (MAFFESOLI, 1996, p. 333). Frente a isso, é possível afirmar que, no decorrer de uma mesma existência, ele pode experimentar diversas possibilidades de identificações, adquirindo diferentes papéis nas variadas situações cotidianas, que podem ser reflexo do que o autor denomina como um “efeito de composição”.

A partir de outra perspectiva, Landowski (2012) compreende que as identidades podem ser pensadas a partir do reconhecimento ou pela demarcação da diferença. Além disso, o autor compreende a diferença como algo positivo e que não necessariamente precisaria de um processo de desqualificação ou negação do outro. Sendo assim, os encontros entre os indivíduos podem acontecer por intermédio de aproximações, identificações, sobreposições, e podem ser constituídos por afastamentos, negações e rompimentos. O autor ainda problematiza as tensões ocorridas a partir das relações entre indivíduos que pertencem a

ordens diferenciadas, como classe, cultura, etnia ou de afeto. Para ele, as construções identitárias é que acabam nos direcionando para a participação em determinados grupos. Essas construções são formuladas não apenas pela maneira com que nos enxergamos, mas, principalmente, pela maneira com que percebemos o Outro. A diferença que emerge no momento em que nos relacionamos com os demais sujeitos é um dos fatores mais importantes na assimilação da nossa identidade. É na e pela alteridade que acabamos por desenvolver a nossa identidade, pois, dessa forma, é que o Outro pode nos conferir um conjunto de singularidades que constituirão o nosso sentimento de individualidade, que pode ser percebido como algo pertencente ao indivíduo ou a um grupo.

Outro ponto importante de destacarmos nessa reflexão sobre identidades, na perspectiva do autor, é a forma com que um grupo dominante interage com as diferenças. Esse grupo se considera acolhedor a todo e qualquer sujeito, entretanto, na realidade, muitas vezes apenas busca o distanciamento de qualquer tipo de rótulo que vincule os indivíduos que integram esse grupo a um sentimento de ódio ou a qualquer prática que possa ser compreendida como preconceito. Landowski (2012) afirma que basta um sujeito apresentar um comportamento ligeiramente marcado, distanciado da norma estabelecida pela hegemonia, que passa a ser percebido como alguém extravagante ou despossuído de razão.

À luz das teorizações desses autores, considerando as relações sendo desenvolvidas e evidenciando características comuns não apenas aos sujeitos, mas também a um grupo maior de pessoas, podemos afirmar que as diferenças sempre existirão vinculadas a qualquer forma de construção social ou simbólica das identidades. Quando pensamos nas organizações e nas relações de trabalho, de particular interesse para esta pesquisa, esses movimentos, tensionamentos e atravessamentos, acontecem em vários momentos da rotina de trabalho. Para Thomas Jr (2002, p. 12), que analisa essas questões a partir de um viés do campo da Administração, é necessário "permitir que cada membro da equipe possa desenvolver seu potencial". Ele ainda compreende que as diversidades são constituídas por um conjunto de diferenças, mas que também podem ser um agrupamento de semelhanças. Ainda mais se considerarmos, como já vimos, que as identidades não são fixas e estão em um processo contínuo de construção e reconstrução. É possível que os pontos em comum sejam promotores de aproximações. Sendo assim, as diversidades, além de evidenciarem e sinalizarem as diferenças, buscam por similaridades entre os sujeitos.

Cabe pontuarmos que essa perspectiva vai de encontro ao tipo de discussão que estamos propondo, pois parte de um viés voltado para o resultado de negócio e no campo de gestão. Isto é, existe clara orientação das diversidades serem tratadas apenas como recurso

para que as organizações atinjam seus objetivos em detrimento de a diversidade ser valor em si, ser positiva exatamente pela diferença. Assim, consideramos que essa concepção é muito redutora quando pensamos as noções de diversidades em sentido mais complexo, até porque todo processo de gestão, de alguma forma, é limitador das possibilidades de realização das diversidades, ou seja, esses processos procuram agrupar, simplificar, organizar e, mesmo, eliminar aquilo que não se enquadra na norma, pois que, dessa forma, tende a gerar menos resistência frente as decisões e movimentações necessárias para o atingimento das metas dos negócios.

A este ponto, após essas considerações, destacamos que para esta pesquisa assumimos, com Hall (2005), que as identidades são fragmentadas, múltiplas e, mesmo, contraditórias, de modo que os sujeitos agem por identificações e desempenham papéis variados, de acordo com os contextos. Complementarmente, acionaremos os aportes trazidos por Maffesoli (1996) e por Landowski (2012). Para avançarmos, a seguir discorreremos sobre a noção de diversidades, central para esta dissertação.

### **2.1.2 Sobre a noção de diversidades**

O grande desafio hoje, para quem pesquisa sobre as diversidades, é encontrar uma noção (sentido de explicação, compreensão) que abarque todas as possibilidades que a temática traz consigo. Ao analisarmos um conjunto dessas compreensões, de modo geral, mais do que encontrarmos uma conceituação, identificamos a recorrência de um conjunto de categorias de diversidades, tais como gênero, raça, orientação sexual e idade. Destacamos Andersen e Collins (2004, p.1) que afirmam que as diversidades pressupõem “[...] consciência e sensibilidade aos cruzamentos de raça, classe e gênero [...] de buscar ligações com outras categorias de análises, incluindo sexo, idade, religião, identidade nacional e etnia, [bem como] de apreciar as disparidades de poder que criam as desigualdades sociais”.

Assim, o desafio e a dificuldade de compreensão do tema podem estar no fato de ele ser muito abrangente e, assim como as nossas identidades, possuir características distintas que dificilmente conseguiríamos achar uma perspectiva que contemplasse todas as suas possibilidades. Alguns autores trazem para a discussão aspectos geográficos e de localização para elucidar a questão: para Rodrigo (2012), a diversidade seria resultado da interação entre diferentes grupos que convivem em um espaço compartilhado. Outros pensam sobre a temática a partir de um processo que é constituído por analisar as políticas existentes e o que

elas influenciam ou contribuem para a problematização de questões sobre diversidades. Barbosa e Veloso (2009), por exemplo, analisam as diversidades a partir das políticas multiculturalistas, sobretudo, relacionadas ao reconhecimento de direitos, identidades culturais dos minorizados e da afirmação do valor da diversidade cultural. Partindo do pressuposto de que as políticas desenvolvidas pelo Estado surgem a partir de uma necessidade evidenciada pela sociedade, podemos afirmar que essas diferenças visíveis em cada indivíduo reforçam a importância de aspectos relacionais no entendimento sobre as diversidades. O ato relacional em si evidencia as características individuais e, essas percepções, acabam por contribuir para que esses pontos diversos sejam visibilizados e tensionados pelos atores dessa relação. Fleury (2000, p. 20) entende as diversidades como algo que é definido a partir de um "mix de pessoas com identidades diferentes" que interagem em um mesmo sistema social.

Quando falamos de representatividade, ainda mais quando pensamos nas diversidades e suas possibilidades de significação, é inevitável não associarmos isso ao conceito de performatividade de Butler (1999). Segundo a autora, que tem seu estudo mais focado em questões relacionadas a gênero, as pessoas quando nascem não são nem homens e nem mulheres. Para ela, quando andamos, nos vestimos ou falamos de uma determinada maneira, estamos construindo o nosso corpo a partir de uma norma hegemônica de gênero (heteronormatividade)<sup>9</sup>. Essa performance cotidiana é o que cria uma ilusão de uma "essência" masculina ou feminina – ou qualquer outra. Ter consciência dessa dimensão performática é importante para a reflexão sobre a possibilidade de desconstrução de essencialismos biológicos ou culturais, que podem acabar restringindo a compreensão e as ações que vão de encontro a questões já naturalizadas em uma sociedade heteronormativa. Nesse sentido, Silva (2013, p. 94) entende o aspecto performativo como uma "possibilidade de repetição que evidencia a força que um ato linguístico desse tipo tem no processo de produção de identidade". Esse processo de repetição é o que garante a eficiência desses atos performativos e que, de alguma forma, podem impactar na interrupção/alteração das identidades hegemônicas (BUTLER, 1999), contribuindo assim para um processo de surgimento de diferenças e, conseqüentemente, diversidades que podem promover a produção de novas e renovadas identidades e diferenças.

Diante dessa variedade de compreensões, algumas mais amplas, outras bem mais restritas, nesta pesquisa nos afiliamos às proposições de Elizabeth Toth (2010), pois que nos

---

<sup>9</sup> Como norma hegemônica de gênero (heteronormatividade) consideramos o masculino e feminino que são as categorias socialmente compreendidas pela maior parte da população. Mas, enquanto pesquisadores de diversidade, temos consciência e respeitamos as outras possibilidades.

parecem mais férteis para reconhecer a variedade de possibilidades abarcadas pelas noções de diversidades e perspectivas que delas emergem. Segundo Toth (2010, p. 129), as diversidades são compostas por “categorias primária e secundária; identidades declaradas e designadas do grupo; comprometimento com normas éticas; e divisão por causa da diferença”. Para a autora, as categorias primária e secundária abordam questões relacionadas à demografia (na primária, questões tais como as relacionadas à idade, gênero, etnia, raça, orientação sexual, habilidades físicas; na secundária, questões de língua, estado civil, religião, experiência militar). Quando pensamos nas questões relacionadas à identidade de grupo, Toth (2010) afirma que as sociedades criam grupos designando e impondo características a eles e que, no momento que são incorporadas pelos sujeitos, a própria sociedade consegue identificar as características específicas compartilhadas. Nessa perspectiva podemos dizer que há, então, um processo de naturalização dessas características e que acabam sendo reforçadas constantemente a partir da visibilidade pública desses pontos.

A autora também evidencia a importância das questões relacionadas ao comprometimento dos sujeitos em relação à ética, à representatividade, à equidade e o respeito pelas diferenças, considerando que “grupos distintos devem ter representação nas decisões que os afetam, [...] e devem ser tratados imparcialmente” de maneira que “mais do que tentar misturar os grupos, deveríamos nos preocupar em reconhecer as diferenças entre os grupos e nos ajustar a elas” (TOTH, 2010, p. 129). As reflexões da autora sobre a ética para as diversidades podem ser facilmente articuladas às relações que se materializam no ambiente organizacional, seja de forma naturalizada ou ainda pelas assimilações de políticas específicas que definem diretrizes de como os indivíduos devem compreender e respeitar as diferenças. Busca-se refletir e compreender como atenuar ou reduzir de vez as questões relacionadas às discriminações e/ou, supostamente, desvantagens que podem surgir devido às diferenças.

É possível ver que essa perspectiva de diferenças é um contraponto ao que trouxemos no tópico anterior pelo autor Thomas Jr (2002), pois analisa e compreende as diversidades como questões únicas e que convidam que a organização se adapte a essas características e não o contrário. Assim, as diversidades se exercem sobre a “[...] forma como lidamos com a divisibilidade que surge com as diferenças” (TOTH, 2010, p. 130) até porque apenas o comprometimento ou a necessidade legal de respeito às diferenças, a partir das identidades de grupos, não garantem o reconhecimento e a compreensão dessas questões. As próprias diferenças, segundo a autora, “[...] podem causar conflitos de discordâncias quanto à forma como as ações sociais devem ser realizadas” (2010, p. 130). A forma como o sujeito lida com essas questões é internalizada por ele ao longo da sua vida, num processo educativo



involuntário, que contribui para que algumas “normalizações” sejam incorporadas nos seus discursos e atos sociais. Para a autora, os sujeitos tendem a atribuir características específicas a grupos e, em função disso, podem acabar desvalorizando expressões que são contrárias a essa perspectiva.

### **2.1.3 O aspecto relacional na constituição das diferenças**

Ao analisar as diversidades nos ambientes organizacionais, percebemos que essa temática não é um elemento exclusivo desses espaços em específico. Trata-se de uma relação direta de como a sociedade encara as diferenças e, de certa forma, como as inclui nesse processo de trocas e interações. Sabemos, a partir dos autores acionados anteriormente, que as diferenças são construídas culturalmente pelas interações dos indivíduos, o que acaba por resultar em um poder simbólico conformado a partir das articulações realizadas no ambiente social. Para continuarmos essa reflexão, propomos uma articulação sobre como essas relações são estabelecidas a partir das reflexões propostas por autores do interacionismo simbólico. Um desses pensadores é Mead (1972), que analisa as experiências e as condições em que elas foram produzidas, bem como as relações estabelecidas entre o indivíduo e o mundo comum, como fatores determinantes para a elaboração de seus três principais conceitos: *mind*, *self* e *society*.

Para além disso, Mead (1972) é um autor que busca pela compreensão do comportamento humano, por uma perspectiva interacional e situacional, descrevendo como essas relações ocorrem tendo como base o processo comunicativo em suas reflexões. Sendo assim, o homem só pode ser estudado em um nível social, porque, segundo Mead (1972), é neste espaço que as interações acontecem. E no momento em que essas relações entre os diferentes indivíduos ocorrem, emergem também as diferenças que os constituem, fazendo com que cada sujeito tenha que se adaptar aos diferentes contextos onde essas interações são estabelecidas para a manutenção de um diálogo e produções de sentido, evidenciando as relações de poder que surgem também nesse cenário.

O conceito de sociedade, abordado por Mead, é compreendido como um “contexto objetivo de ação” (FRANÇA, 2008, p. 74), no qual os indivíduos se relacionam e realizam trocas possibilitadas pela comunicação. Sendo assim, é nesse processo social que se origina a pessoa e, é nele, que o indivíduo consegue emergir. E é por meio da atividade social que um certo *self* é produzido. É pelo condensamento do “eu” e do “mim” que resulta essa instância.

Já o *mind* corresponde à “*inteligencia reflexiva del animal humano, que puede ser distinguida de las formas inferiores*” (MEAD, 1972, p. 152); é esta instância que nos permite avaliar nosso *self* e nos projetarmos no lugar do outro. Assim,

a construção do *self*, enquanto uma dinâmica de forças que se realiza na conduta, apenas se torna compreensível através de um operador lógico, que é o espírito. Se o espírito explica a construção do *self*, o *self*, através dos embates entre o 'eu' e o 'mim', nos permite apreender tanto a interiorização do social quanto a intervenção e a conduta dos sujeitos, ou seja, a dinâmica e a natureza da vida social (FRANÇA, 2008, p.75).

Para Berger e Luckmann (1983), ao refletir sobre “assumir o papel do outro”, Mead propõe que o indivíduo possa assumir o mundo no qual os outros já vivem para, com base nisso, poder agir nele de forma criativa e ser capaz não apenas de compreender as situações partilhadas, “[...] mas também de defini-las reciprocamente [...]” (BERGER & LUCKMANN, 1983, p. 174-175). Quando pensamos em sociedade, pela perspectiva de Mead (1972), é possível inferir que quando um determinado grupo de pessoas reage de forma semelhante a um estímulo, ali se encontra um processo de interação efetivo. Nas organizações isso pode se estabelecer da mesma forma, tendo em vista que as interações que ocorrem em seus espaços são subsistemas da própria sociedade. Assim como na sociedade, no ambiente organizacional algumas diversidades podem não ser identificadas ou legitimadas por não serem reconhecidas pelas normas vigentes nesses espaços.

É na sociedade que “[...] o comportamento humano se volta para as reações possíveis dos outros - por meio de símbolos, são elaborados esquemas e expectativas mútuas de comportamento que, entretanto, continuam mergulhados no fluxo de interação, de verificação de antecipações” (JOAS, 1999, p. 139). Assim, os comportamentos individuais são influenciados pelos significados que emergem a partir da construção dos objetos pelos sujeitos, assim como pela sociedade que, de alguma forma, acaba por organizar essas relações ocorridas entre os sujeitos.

Quando Mead (1972) propõe o conceito de *mind*, ele está se referindo à forma com que o sujeito articula e compreende a linguagem a partir dos sinais que são compartilhados nessas interações sociais. E pelo fato desse processo de reflexão e assimilação ser constante nos atos sociais, os sujeitos acabam reconfigurando e atualizando esses símbolos a cada nova interação estabelecida. Mead (1972) compreende o indivíduo como alguém que tem consciência de si e que atua em relação a si mesmo, tal como em relação ao outro, tornando-se um objeto para si, parte de um ecossistema de construção social.

Quando pensamos sobre a diversidade, essa dinâmica das relações, que acabam por constituir os indivíduos ou um grupo, tornam-se condições interessantes para que alguns elementos surjam e auxiliem nas interações e reflexões, assim, "[...] o estímulo, na comunicação humana, é um estímulo para o outro, mas também para aquele que o emitiu, e provoca uma resposta nos dois organismos" (FRANÇA, 2007, p. 3). Esse processo de afetação acaba por configurar novas possibilidades, aceitações e interpretações de temáticas sensíveis. Para Goffman (2007, p.23), "[...] a interação (isto é, interação face a face) pode ser definida, em linhas gerais, como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata". Conforme o autor, no mesmo momento em que as interações se estabelecem, o indivíduo toma conhecimento da situação para que saiba o papel que ele desempenhará frente a outras pessoas, em um momento específico. De alguma forma, quando em interação, os indivíduos avaliam o papel que exercerão, a partir da relação que se estabelece em cada contexto, corroborando com a ideia de que as interações, bem como as diferenças, sejam socialmente conformadas.

Para além disso, Goffman (2007) compreende as representações sociais como um dos critérios fundamentais para se refletir sobre as interações sociais e em como elas acontecem nos mais variados espaços e contextos de relação. Ao analisar pela lente das diferenças ou das diversidades, essas representações sociais e os espaços em que as interações são estabelecidas podem auxiliar na maneira como essas temáticas são percebidas na sociedade. Da mesma forma, esse mesmo processo é replicado pelos indivíduos que convivem com essas produções de sentido e com os papéis variados dos sujeitos que constituem os quadros de empregados das organizações. O pensar essas questões é que se torna um desafio para as organizações, considerando que em seus espaços há inúmeras diferenças que precisam ser consideradas tanto nos aspectos de gestão, comunicacionais e estruturais. Com isso, podemos refletir que as diferenças não surgem nas organizações, mas são construídas e atravessadas por diferentes relações, como o lugar que os diferentes sujeitos ocupam nos grupos sociais, ou ainda, o acesso aos meios. No âmbito organizacional, por exemplo, a fala de uma liderança tende a ser mais seguida do que a fala de outro sujeito, muitas vezes minorizado. Essa característica está associada às relações de poder que são latentes nas organizações e que abordaremos no próximo tópico.

### 2.1.4 Diferenças e relações de poder

O ambiente organizacional e todas as interações que acontecem para a execução de tarefas ligadas ao propósito (objetivo ou resultado esperado) de uma determinada organização são frutos de relações de poder. As relações de poder são inerentes ao ambiente organizacional e, de certa forma, as interações comunicativas que acontecem nesses ambientes desvelam muitas dessas questões. Baldissera (2000, p. 41) entende o poder no ambiente organizacional como “relações de força que se exercem em todas as direções”, isto é, com potência para se exercer em todas as direções, pois que se dá a conhecer no acontecer e não se reduz ao poder hierárquico, instituído. Dessa forma, todos os sujeitos são parte atuante das relações de poder em uma organização, não se reduzindo a hierarquia formal, por mais que, certamente, as posições de poder hierárquicas se exerçam fortemente, pois, dentre outras coisas, os sujeitos que as ocupam podem admitir e demitir subordinados.

Nessa direção, cabe ressaltarmos que Silva (2013, p. 81) afirma que identidade e diferença estão diretamente ligadas aos processos simbólicos que constituem as relações de poder. Para o autor “o poder de definir a identidade e de marcar as diferenças não pode ser separado das relações mais amplas de poder. A identidade e a diferença não são, nunca, inocentes. Podemos dizer que onde existe diferenciação – ou seja, identidade e diferença, aí está presente o poder”. Essas relações ficam ainda mais claras no momento em que o ato de dizer “o que somos” significa dizer também “o que não somos”. Quando afirmamos uma identidade estamos, ao mesmo tempo, demarcando fronteiras que auxiliam na compreensão do que está dentro ou fora, constituindo e conformando o poder simbólico desses elementos. “Essa demarcação de fronteiras, essa separação e distinção, supõe e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam relações de poder” (SILVA, 2013, p. 82). Assim, esse binarismo que pode ser percebido pelo uso dos pronomes “nós” ou “eles” acaba por evidenciar as posições-de-sujeito que são marcadas pelas relações de poder.

Bourdieu (1998) apresenta um tipo específico de poder alimentado nas relações, que contribui para pensarmos nas perspectivas das diferenças: o poder simbólico, “uma espécie de círculo cujo centro está em parte alguma [...] esse poder invisível, o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (1998, p. 7). O simbolismo, nesse caso, segundo Bourdieu (1998), tem uma função que não é apenas relacionada à comunicação, mas sim como um instrumento de “integração social”, fazendo ser possível o surgimento de um “*consensus* acerca do sentido do mundo social” (1989, p.10). Assim, podemos inferir que quando uma determinada organização

incentiva as diversidades e promove ações e iniciativas para a inclusão desses profissionais, a mensagem que é passada de forma direta ou indireta a todos os seus empregados (de diferentes níveis hierárquicos) é a de que as diversidades fazem parte daquele ambiente e que as pessoas deverão respeitar. Nesse sentido, a organização pode buscar também proporcionar momentos de sensibilização e desenvolvimento de seus públicos, partilhando as suas opções institucionais e que impactam diretamente as ações que atravessam os processos ligados à comunicação organizacional. Exemplos como esse estão contemplados na ideia de “integração social” trazida por Bourdieu (1998), pois acabam contribuindo para que a temática seja trabalhada de forma ampla pela comunicação organizacional, mas sempre a partir de um movimento anterior atrelado à governança corporativa.

Quando as organizações resolvem assumir a(s) noção/ões de diversidades, esse processo de construção e instituição (comunicar a fazer reconhecer, segundo Bourdieu (1996)) da temática contribui para a constituição de poder simbólico. Sendo assim, esse processo de representação promovido pelas diversidades acaba por ser um sistema linguístico e cultural que é arbitrário, indeterminado e estreitamente ligado a relações de poder (SILVA, 2013). Outro ponto a ser observado, e que constitui a prática das organizações, está relacionado aos “ritos de instituição”, pois que, conforme Bourdieu (1996, p. 58), o rito de instituição

tende a consagrar ou a legitimar, ou seja, a fazer desconhecer enquanto arbitrário e reconhecer enquanto legítimo, natural, um limite arbitrário; ou, o que é equivalente, a operar solenemente, ou seja, de maneira lícita e extraordinária, uma transgressão dos limites constitutivos da ordem social e da ordem mental que se defende a todo custo – como a divisão entre os sexos que age nos rituais de casamento.

Esses ritos podem ser considerados como artefatos que contribuem para promoção da disciplina, como também acabam atuando como mecanismos orientados à produção da diferença. Complementarmente, importa ressaltarmos que quando a organização defende e trabalha a temática das diversidades nos seus discursos, poderá haver certo tipo de cobrança e julgamento por parte de todos os seus interlocutores, ainda mais quando for evidenciada alguma inconsistência entre o que está sendo visibilizado ou comunicado em relação às práticas organizacionais.

Mumby (2010, p. 28) nos conduz a uma reflexão a partir do contexto organizacional. O autor conceitua as organizações como formas institucionais que possuem/são estruturas de poder, onde os significados e discursos adotados possuem intencionalidade e são oriundos das

configurações de poder e interesses específicos. Sendo assim,

todos os dias, em quase todas as organizações, as pessoas vivenciam uma violência simbólica (no sentido de Pierre Bourdieu), não porque seus colegas de trabalho sejam pessoas desagradáveis ou estúpidas e sim porque as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor. Cada organização e contexto social são enraizados em sistemas de diferença e operam de acordo com eles, e nós somos constantemente, no momento-a-momento, considerados responsáveis pela maneira como reproduzimos ou desafiamos formas existentes de diferença. (MUMBY, 2010, p. 28)

Dessa forma, os sujeitos assumem papel fundamental na reprodução ou contestações dessas formas existentes de diferença. Mumby (2010) afirma que todos os processos de comunicação são políticos, ou porque surgem a partir de interesses específicos, ou quando reproduzem/evitam algumas estruturas e relações de poder que já existem. Para o autor, as diferenças, quando trabalhadas a partir de uma perspectiva organizacional, acabam por contribuir em processos de humanização do local de trabalho. A subjetividade humana que surge por meio de raça, classe, gênero, sexualidade, saúde etc. e os mecanismos utilizados para a compreensão da vida organizacional, constituem essas diferenças (MUMBY, 2010). O autor ainda afirma que “não mais concebemos a comunicação como a expressão de um interior específico, subjetividade fixa, e sim como a interseção dialética de possibilidades e horizontes experimentais” que nos provoca e nos faz refletir quando temos a oportunidade de entrar em contato com a “indeterminação de outras pessoas e seus ambientes” (MUMBY, 2010, p. 27). Por essa análise do autor, fica evidente o papel importante que a comunicação exerce nas relações entre os indivíduos. Não mais temos uma expressão de algo único ou definido, são muitas variáveis que constituem os processos e as mensagens que são visibilizadas pelas organizações, desde as comunicações realizadas no ambiente profissional, como as demais mensagens e sentidos que são emitidos pela mídia, outras pessoas ou canais, que podem contribuir para uma mudança no modo de pensar dos indivíduos.

O poder de transformação a partir das iniciativas de comunicação também são abordadas por Mumby (2010), que afirma que estamos em um mundo em que os aspectos discursivos nos atravessam a todo instante, contribuindo assim para a nossa percepção sobre o mundo. Conforme o autor (2010, p. 26), a significação de alguns elementos acontece “apenas à medida que os invocamos por meio de textos e práticas linguísticas que estão à nossa disposição”. Dessa forma, trabalha na perspectiva de considerar “o outro”, e isso é evidenciado quando afirma que “o ‘outro’ é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até

mesmo aquele texto, que representa um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação” (MUMBY, 2010, p. 27). E essa possibilidade de transformação, que parece estar voltada ao indivíduo nas ponderações realizadas pelo autor, pode ser colocada em um paralelo às organizações. Considerando que no momento em que algumas organizações resolvem compreender melhor as diversidades e as diferenças que existem nos seus espaços e nas pessoas que as constituem, as organizações devem, necessariamente, estar predispostas a esses movimentos de mudança, adaptação e evolução na forma de lidar com essa temática nas suas práticas.

Essas possibilidades de adaptação ao novo, na perspectiva do “outro” são essenciais nessas relações de poder que são evidenciadas a partir dessas relações entre as diferenças em um ambiente organizacional. Esses espaços de diálogo são tensionados à medida que as assimetrias entre identidades e alteridades são evidenciadas, bem como quando os responsáveis pelos processos de tomada de decisão são expostos em confrontos e problematizações trazidas pelos indivíduos que são ou se sentem minorizados na organização. Isso só reforça o olhar trazido por Baldissera (2000) que analisa as relações de forças que surgem e existem em todas as direções.

### 3 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

A fim de refletir sobre como a(s) noção(ções) de diversidades são manifestadas em publicações como o GED, é necessário refletir sobre a compreensão de comunicação organizacional assumida neste estudo, com uma ênfase particular aos processos advindos da dimensão da “organização comunicada”. De forma complementar, discorreremos sobre alguns aspectos basilares das noções de organização, cultura organizacional e os seus processos de gestão, pois que, dentre outras coisas, exercem-se diretamente em perspectiva de interferir nos processos e de influenciar em como os indivíduos compreenderão as diversidades no ambiente de trabalho. Vale observarmos, desde aqui, que a circulação de mensagens sobre as diversidades (o que pode receber visibilidade na organização, como, quando e por quem), nos diferentes meios e com intenções diversas, sempre será marcada, dentre outras coisas, pelos valores, crenças, concepções da organização (sua cultura), bem como pelos princípios que a estruturam, suas formas de atuação, suas intenções de mercado, seu setor e públicos.

#### 3.1 Organização e os aspectos relacionais

Inicialmente as organizações eram percebidas como máquinas conformadas por engrenagens que sustentavam e faziam parte de todo o processo produtivo. Hoje, conforme Motta e Vasconcellos (2004) afirmam, são concebidas como esferas culturais, simbólicas e políticas. Muito mais do que movimentos repetitivos visando a produção em grande escala de produtos iguais, a complexidade das relações humanas e das questões que surgem a partir dessas interações acabam ocupando um espaço representativo quando pensamos nas organizações contemporâneas. Para Uribe (2009), o conceito de organização não existe apenas para referenciar empresas. Para além disso, deve ser aplicado para as associações e fundações sem fins lucrativos, cooperativas, ONGs etc. Segundo ele, essas organizações são compostas por um conjunto de pessoas que atuam a partir de um propósito pré-determinado e que, normalmente, é visibilizado a todos os empregados. Estes mesmos indivíduos, ao comporem esse agrupamento, estão coniventes e suscetíveis aos processos de gestão de determinado espaço. O autor destaca que apenas a união de pessoas não constitui uma organização, sendo necessária a existência de normas previamente estabelecidas, documentadas, e que contribuem para a percepção de objetivos que definem e direcionam a atuação desses sujeitos.



A organização, então, pode ser considerada como um grupo de indivíduos que atuam em prol de objetivos claros e que acabam por agir de forma coordenada em busca desses propósitos organizacionais (URIBE, 2009; BALDISSERA, 2010a). Baldissera (2010b) reforça a importância da comunicação nesse processo, pois além de contribuir para o compartilhamento dos objetivos organizacionais, ela é responsável pela recorrência dessas iniciativas com o intuito de informar a todos os interlocutores essas temáticas estratégicas. Baldissera (2010a) afirma ainda que a organização é o lugar em que boa parte do trabalho se concretiza, mas seu entendimento não pode ser reduzido a um lugar físico (instalações) e aos seus recursos materiais, financeiros e tecnológicos, pois também inclui os sujeitos que nela atuam e se relacionam.

Ao pensarmos sobre as organizações e o papel que elas representam para a sociedade, chegamos às reflexões propostas por Baldissera (2009a, p.136) que apresenta as organizações como “produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras. À medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro)agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a”. Com isso, na perspectiva de Carvalho e Vieira (2007), as organizações, por si só estão em constante transformação que, na medida em que influenciam e são influenciadas, acabam se redescobrimo e provocando alterações em si e em seu entorno. Essas influências tendem a ser em vários aspectos da vida social, como na economia, política e questões ideológicas que são potencializadas no espaço social, bem como nas questões religiosas e da cultura que podem ser impactadas a partir das suas decisões ou posicionamentos.

Quando o assunto são as questões mais operacionais das organizações, nota-se um interesse das mesmas na identificação e determinação sobre como as atividades deveriam ser realizadas (ARAUJO e TAEGTOW, 2008), mas ao mesmo tempo, nas reflexões de Dejours (1999) encontramos que esse controle é praticamente impossível tendo em vista que na execução das tarefas os empregados ou empregadas acabam por acrescentar processos e ações para que os resultados aconteçam, ações essas não previstas pelas organizações anteriormente. Isso nos leva a inferir o papel modelizador que muitas das organizações tendem a assumir, tentando interferir nas individualidades, sendo que, na perspectiva das diferenças e diversidades, como já falamos anteriormente, nos estudos de Toth (2010) o movimento seria o inverso, as organizações também deveriam contemplar esses interesses e necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras que lá atuam.

A organização em si não existe, ela é constituída, como já vimos, pelas pessoas e pelas relações que são estabelecidas a partir dos seus espaços físicos ou virtuais e que acabam

contribuindo para a construção de sentidos que, de alguma forma, acabam conformando a cultura organizacional. Essa perspectiva comunicacional e de conformação da cultura organizacional é o que dissertamos no próximo tópico deste capítulo.

### 3.2 Cultura organizacional e as diversidades

A cultura, que está armazenada no capital cognitivo dos indivíduos, de alguma forma institui normativas e regras que auxiliam na organização ou desorganização da sociedade a partir de processos sociais que potencializam a complexidade das relações entre os sujeitos. Nessa perspectiva podemos inferir que a cultura e a sociedade estão em uma relação geradora mútua (MORIN, 2002). Sendo assim, a cultura é “o conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, regras, normas, interdições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, ritos”, que acabam sendo passados de forma geracional, formando e retomando a complexidade social ao longo de gerações (MORIN, 2003d, p.61).

Geertz (1989) entende cultura como “redes de significação” que parecem evidenciar essa ação de influências que ocorrem entre sujeito e cultura, onde ambos transformam e são transformados, ou seja, ao tecer a cultura/imaginário, preso às teias de significação,

[...] o sujeito enreda-se/é tecido por eles [...] recebe prescrições e proscições sobre o que deve pensar e como deve agir no grupo e frente aos demais grupos socioculturais, para ser positivamente sancionado. Isto é, a cultura, o imaginário e os paradigmas procuram orientar/‘determinar’ o lugar que o sujeito pode/deve assumir na estrutura sociocultural. No entanto, quer parecer que ele tende a dialogar, disputar, usurpar, apropriar-se, criar e recriar esses lugares. Porém, não significa que faça isso apenas para resistir à ordem posta, ou como forma de enfrentamento, mas também para atualizar (consciente/inconscientemente) o saber-fazer, a possibilidade de exercício de criação; pode apropriar-se dela e inventar novas formas de consumi-la e/ou, mesmo, de subvertê-la (BALDISSERA, 2004, p. 273).

O sujeito exerce a função de um elemento de desordem/desorganização, para além de ser impactado pela cultura e pelo imaginário surgidos nesse (re)tecer da cultura. Essa desorganização não pode ser encarada como algo negativo, mas sim, como uma oportunidade de fomentar o diálogo e que, conscientemente ou não, na medida em que tenta converter a cultura e o imaginário em algo compreensível para si mesmo, assimilando-os.

Quando abordamos as diversidades no ambiente organizacional, é evidente a necessidade da construção de sentidos para que os interlocutores possam compreender com

clareza os objetivos organizacionais. Esses sentidos acabam sendo compartilhados com os empregados, especialmente através dos seus líderes (SCHEIN, 2009). Mesmo que as afirmações de Schein necessitem de flexibilização (dentre outras coisas, cabe ressaltarmos que o poder dos líderes, nesses processos, não é de determinação da cultura), é preciso admitirmos que os líderes exercem grande força na constituição da cultura, pois que, dentre outras coisas, têm o poder de tomar decisões e implementar ações.

De acordo com Schein (2009, p.79), a cultura traduz questões que são evidenciadas por membros de um determinado grupo sobre algumas situações específicas, tais como: forma de agir em relação ao ambiente externo e como fazer a gestão das ações de integração interna. Essas atividades podem contribuir na revelação sobre quais são os níveis de realidade aceitos pelo grupo, a padronização enquanto ao tempo e espaço de trabalho. Essas informações muitas vezes são reflexo da atuação de líderes que contribuem para o compartilhamento dos principais interesses e propósitos organizacionais.

Quando pensamos em cultura de um grupo, Schein (2009, p.16) indica que isso consiste em

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Um dos principais processos para que essas suposições básicas sejam compartilhadas pelo grupo é o da comunicação e, assim, os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados ou organizadores (BALDISSERA, 2014). A partir das práticas de comunicação e das interações e relações entre os empregados é que emergem as tensões, relações de poder, subjetividades e o conjunto de significados que cada indivíduo traz para o grupo e para a organização da qual faz parte. Dessa forma os sujeitos “percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações de modo a, sob formas e prismas diversos e em variados níveis de tensão, nem sempre conscientes, interpelarem a cultura/cultura organizacional e são por ela interpelados” (BALDISSERA, 2010a, p.69). Essa relação entre cultura/cultura organizacional é que acaba contribuindo para o tensionamento entre os sentidos e, posterior conformação da cultura organizacional de um determinado espaço.

De modo complementar, cabe ressaltarmos que, conforme Sales (2018), a presença de

mentores intelectuais ou gestores/as que defendem as diversidades nas organizações acaba por incomodar e/ou criar ambientes desconfortáveis para parcela dos trabalhadores e das trabalhadoras. Uma das variáveis implicadas é a cultura organizacional. Sabemos que sua constituição se deu, dentre outras coisas, pelas decisões tomadas pelo grupo em relação aos problemas que se apresentaram ao longo do tempo e, nesse sentido, muitas vezes suportadas em valores de exclusão, ou seja, em direção diametralmente oposta aos fundamentos das noções de diversidades, como os de respeito e equidade. Ressaltamos que apenas recentemente essas noções passaram a ser pauta da agenda das organizações no Brasil, pelo menos da maior parte delas e de modo mais presente. Assim, 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, violência simbólica e, em casos mais extremos, violência física.

Ao identificarmos a temática das diversidades sendo incorporada nos assuntos organizacionais, independente dos canais ou ações utilizadas pelas organizações, percebemos que o tensionamento entre esses sentidos e as suas relações contribuem para que a temática em questão possa ser estabilizada na cultura organizacional. Com isso, na medida em que essas iniciativas de diálogo e movimento interno para as diversidades acabam sendo visibilizadas em premiações, essas atividades acabam por ser legitimadas e compreendidas como referencialidade para as demais organizações. E isso, de alguma forma pode contribuir para que haja uma reflexão nesses outros espaços e um consequente tensionamento de sentidos e conformação de culturas em outras organizações.

### 3.3 Papel da gestão para as diferenças

Como observado nos tópicos anteriores, considerando a organização como um conjunto de indivíduos, é necessário um processo de gestão bem estruturado e estabelecido para que temáticas sensíveis, como a presença das diversidades e diferenças, possam ser incorporadas na rotina organizacional. Por mais que as diferenças já existam na sociedade e os empregados e empregadas das organizações possuam algum tipo de relação com esses elementos, são cada vez mais importantes os movimentos para a sensibilização dos indivíduos em seus ambientes profissionais. O fato de a gestão estruturar meios para que seus empregados e/ou empregadas sejam respeitados/as e incluídos/as pode ser compreendido como ação positiva para a temática; trata-se de um agir para que as diferenças sejam

respeitadas e para que esse valor seja percebido e internalizado pelos indivíduos que constituem uma determinada organização. Sobre o processo de gestão, no que tange a temática das diversidades, Mazzei e Ravazzani (2008) apresentam três modelos essenciais para o acompanhamento, implantação e análise de iniciativas que possuem como foco as diversidades e a inclusão: assimilar as minorias, gerenciar as diversidades e alavancar as diferenças.

Este último ponto é interessante, porque remete à importância de as organizações não apenas motivarem para que os seus ambientes sejam diversos, ou ainda com diversidade visível em seus quadros de colaboradores, mas que sejam ambientes inclusivos e acolhedores para todos os profissionais. As necessidades evidenciadas aqui não se restringem apenas a estruturas físicas, mas modelos de governança que possam contribuir na percepção das diversidades como algo integrado aos processos organizacionais. Isso vai ao encontro da reflexão trazida por Johnson e Rivera (2007), onde destaca a importância para que as organizações estejam atentas às normas éticas de representatividade e respeito das diferenças. Como se trata de uma mudança cultural, mostra-se importante essa estruturação no âmbito da gestão, para dar dinamicidade e velocidade aos processos referentes a essas temáticas.

Outra questão que exige atenção é o fato de que no ambiente organizacional, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), a implantação da gestão da diversidade não é simples, dentre outras coisas, devido: ao ceticismo dos empregados em relação aos programas e sua efetividade; às atitudes preconceituosas contra quem é beneficiado pelas iniciativas; e às dificuldades de alterar as rotinas administrativas e de recursos humanos para a inclusão das diversidades em suas atividades. Ainda assim, as mudanças são necessárias, mesmo quando não são desejadas por parte dos gestores e organizações e/ou apenas são realizadas no sentido restrito de cumprimento das leis e na tentativa de evitar processos judiciais posteriores em função de questões discriminatórias.

Os processos de gestão são fundamentais para que se possa dar conta da alta complexidade e subjetividade que emergem no momento em que temáticas sensíveis e ações de comunicação passam a envolver os empregados. Além disso, há também um desafio em compreender e ter, mesmo que minimamente, já que é um processo “vivo” e em constante movimento, uma compreensão do que acontece nessas interações. Quando as organizações resolvem adotar estratégias para debater e pensar a diversidade e a inclusão nos seus espaços, para além de um esforço comunicacional com os seus empregados, certamente haverá necessidade de visibilizar isso de forma mais ampla, aproveitando o espaço que essa pauta assumiu na mídia nos últimos anos. O GED, nesse sentido, contribui para que essas ações

sejam apreciadas por um número maior de pessoas e, por mais que não tenham uma relação direta com a organização mencionada, possivelmente esperarão um posicionamento coerente dessas organizações entre o que foi visibilizado e as ações que propriamente são desenvolvidas nos seus espaços, não necessariamente físicos, mas nas comunidades de entorno, com os meios de comunicação, seus empregados, fornecedores, entre outros.

### 3.4 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é percebida por meio das interações sociais onde o principal aspecto está relacionado à interação e ao significado. Isso se dá no momento em que o “emissor” e o “receptor” podem inverter papéis em diversos momentos do ato comunicacional em si. Para Putnan, Phillips e Chapman (2012, p.91), a “[...] interação social está enraizada nas sequências, padrões e significados que brotam do intercâmbio verbal e das mensagens não verbais”. E isso está diretamente relacionado à forma com que os indivíduos participam dessas interações, como interpretam e quais os sentidos são percebidos e internalizados por eles, bem como a reflexão e a atribuição de significado que ocorre nessas relações comunicacionais.

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional tende a passar de uma perspectiva técnico-instrumental, que tem como base uma ideia linear, estrutural e fixa de comunicação, para outro modelo que evidencia as relações e os processos, no intuito de contextualizar a comunicação como um processo interativo (relacional) entre sujeitos ativos. Essas relações tendem a acontecer de modo natural, onde os sujeitos estão a todo momento disputando e tensionando sentidos. Scroferneker (2006, p. 47) diz que “a comunicação implica trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e de deixar falar”. Evidenciando assim o caráter relacional e o compartilhamento simbólico entre esses indivíduos.

Deetz (2010, p. 84) afirma que por mais que a comunicação seja tratada na maioria das vezes como uma ferramenta ou instrumento de gestão, com uma abordagem que reduz a atividade de comunicação como algo mais utilitário e nem sempre estratégico, cada vez mais, vem sendo reconhecida como o “[...] processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais”. Nessa perspectiva compreendemos que a comunicação tende a assumir caráter de centralidade nas organizações e, nesse sentido, ela não pode ser compreendida apenas como uma ferramenta

administrativa para transmissão de informações e conhecimentos. Deetz (2010, p. 85) ressalta que a comunicação “é constitutiva das organizações” e seu foco não é a transmissão de informações apenas, mas também a contribuição no processo de significação, que é oriundo das diversas relações estabelecidas entre sujeitos, em referência à organização e/ou deles em contato direto com ela.

Na mesma direção, conforme Baldissera (2008, p. 169), a comunicação organizacional é compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Considerando que em todos os espaços, mas especialmente nos ambientes organizacionais, as interações acontecem a todo instante, são nesses momentos de interação e de atravessamentos simbólicos que os indivíduos disputam sentidos. Essas disputas acabam por evidenciar a importância que a significação possui nos processos comunicacionais e que normalmente são marcados por tensões dialógico-recursivas<sup>10</sup>. Para Baldissera (2008), a comunicação é caracterizada por exigir e por ser relação (requer ligações, encontros, tensões entre, pelo menos, dois: relação “eu-outro”). Assim, a comunicação se posiciona como um lugar para as inter-relações, interações culturais e identitárias. Nessa perspectiva, Baldissera (2008) afirma que nos e pelos processos comunicacionais é que as culturas e identidades são postas em relação, tensionadas e implicadas, sempre a partir da ação que é exercida pelos sujeitos em interação.

Um ponto a se destacar é o de que a comunicação organizacional não pode ser reduzida ao âmbito das falas oficiais, mas sim que ela se realiza sempre que um sujeito estabelecer algum tipo de relação (direta ou indireta) com a organização. Considerando que não temos apenas a fala oficial das organizações como produtora e construtora de sentidos, vale destacar que Baldissera (2009b) sinaliza que existem três dimensões da comunicação organizacional: a da “organização comunicada”, a da “organização comunicante” e a da “organização falada”. A dimensão da “organização comunicada” refere-se aos processos de comunicação formais e autorizados pela organização. Isto é, são os processos em que ela procura dar relevo a aspectos de sua identidade que considera relevantes no sentido de auxiliá-la a atingir seus objetivos, dentre eles os de ampliar seus níveis de visibilidade e obter

---

<sup>10</sup> Este estudo tem como norte o Paradigma da Complexidade proposto por Morin, particularmente os três princípios básicos: o “dialógico” – funda-se “[...] na associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (Morin, 2000, p. 201); associa/une termos do tipo ordem/ desordem, sapiens/demens, mantendo, assim, a dualidade no seio da unidade; o “recursivo” – “[...] é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (Morin, 2001, p. 108); e o hologramático – “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (Morin, 2002, p. 01).

algum tipo de retorno em imagem-conceito<sup>11</sup> positiva e/ou ganhos em legitimidade etc.

A dimensão da “organização comunicante” abrange a dimensão da “organização comunicada” e contempla todos os processos comunicacionais que se atualizam “quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Nessa dimensão, além de todos os processos formais, também são considerados todos os processos informais, assim como todas as produções de sentido sobre a organização que ocorrem através de relação direta com ela, mesmo aqueles processos que se realizam sem o consentimento dela. Segundo o autor, se a alteridade estabelecer alguma relação com a organização, e atribuir sentidos, e assumir isso como comunicação, então esse processo será considerado comunicação organizacional.

A terceira dimensão é a da “organização falada”, que contempla os processos de comunicação indiretos entre sujeitos e organização, ou seja, aqueles que acontecem fora do ambiente organizacional, mas que se referem a ela. É o caso, por exemplo, das conversas entre sujeitos, em diferentes ambientes, sobre uma dada organização, inclusive, em meios digitais. Apesar de se reconhecer a dificuldade de qualquer tipo de controle sobre esses processos por parte da organização, nada impede de ela realizar algum tipo de monitoramento e de acompanhamento dessas falas e, quando necessário, agir em âmbito formal. Nessa direção, caso ocorram ruídos, boatos e/ou ofertas de opiniões/avaliações negativas sobre a organização, “à medida que se tornam visíveis e forem identificados por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-los, se for o caso” (BALDISSERA, 2009b, p. 119).

As três dimensões da comunicação organizacional são interdependentes e, ao mesmo tempo, complementares. Nesse estudo aprofundamos as discussões a partir da perspectiva de “organização comunicada” no que tange a visibilidade de temáticas sensíveis nos discursos organizacionais, tais como o que acontece quando analisamos como as diversidades ou diferenças aparecem no GED e, acima de tudo, quando compreendemos quais são as noções trazidas sobre essas discussões. Diante disso, podemos dizer que os sentidos ofertados nos processos de comunicação, possivelmente, interferem na construção dos significados pelos sujeitos que, em alguma medida, se relacionam com esses artefatos de comunicação produzidos pelos canais oficiais das organizações.

---

<sup>11</sup> Imagem-conceito é um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado (BALDISSERA, 2004).



Quando compreendemos o papel fundamental das interações nas construções de sentidos na comunicação organizacional, há uma correlação direta sobre o efeito do interacionismo simbólico nessa perspectiva. Nesse sentido, faz-se necessário trazer uma reflexão de um dos autores que acionamos no item 2.1.3 desta dissertação. Mead (1972) afirma que, ao participar de um desses momentos de relação, tensionamentos e interação, o sujeito busca, através de gestos/símbolos significantes<sup>12</sup>, estimular o outro interlocutor, buscando atender as expectativas e a aceitação desse outro. Assim, no momento que esses significados conformados a partir desses atravessamentos são internalizados pelo outro, esses estímulos provocam uma reação em direção ao gesto do primeiro interlocutor e tendem a afetá-lo. Nota-se, então, que ambos os sujeitos são ativos nos processos comunicacionais e buscam, igualmente, interferir na construção da significação realizada pelo interlocutor. Na comunicação organizacional não é diferente, onde “emissor” e “receptor” interagem e se influenciam mutuamente e contribuem para a construção de significados.

Quando o sujeito realiza um gesto significante ele provoca um estímulo ao outro e a si próprio, porque a partir das reações do outro, ele poderá reavaliar sua conduta e prever outras possibilidades de ação. Isso acaba por fazer com que ele esteja constantemente refletindo sobre desdobramentos das suas ações futuras, fazendo com que ele se posicione no lugar do outro nos instantes de interação, buscando conhecer e compreender suas lógicas e expectativas. Desse modo, segundo França (2008, p. 79), o sujeito “pode ver-se a si mesmo como o outro o vê e pode controlar seu próprio comportamento da mesma maneira como procura intervir no comportamento do outro”. A interação se caracteriza por um movimento constante de interpretação e reflexão sobre todos os interagentes. Sob essa ótica, os processos comunicacionais consistem “na disputa dos sentidos postos em circulação na cadeia de comunicação e que serão apropriados e internalizados de diferentes formas pelos sujeitos em relação comunicacional, em um contexto específico” (BALDISSERA, 2008a, p. 34).

Nessa perspectiva, Baldissera (2009a) afirma que os sentidos atribuídos pelos sujeitos em seus processos interpretativos sofrem interferências de forças relacionadas aos seus repertórios (tais como: culturas, imaginários, histórias), que orientam/afetam a significação construída. Trata-se, segundo Oliveira e Paula (2010, p. 229), da “não autonomia da produção de sentidos, devido à presença de articulações e apropriações de significados instituídos”, que

---

<sup>12</sup> Os gestos/símbolos, segundo Mead (1972), são significantes quando são conscientes (senso comum/linguagem) e exigem dos sujeitos uma interpretação. Já os não significantes configuram-se como não conscientes e tendem a ocorrer por reações reflexivas involuntárias. A comunicação, em Mead (1972), é possível quando há troca de gestos significantes, ou seja, possui significado a ambos interlocutores (linguagem) e pressupõem que, a cada estímulo/gesto, haja uma reação do outro em relação ao ato iniciado, provocando uma afetação mútua.

impactam as direções que os sentidos irão seguir no que chamamos de processos interativos. Para as autoras, todas as interações pressupõem a ação da subjetividade do sujeito em todo o processo comunicacional e que tende a influenciar as percepções e as construções de significados pelos sujeitos. Nessa perspectiva, Scroferneker (2006) ressalta que a comunicação acontece como processo social multireferencial, em que os sentidos se renovam a cada interação.

Os processos de significação e construções de sentido que acontecem dentro da perspectiva de comunicação organizacional nunca estão finalizados, mas em constante processo de construção e reconstrução. O sujeito constrói o significado em relação a determinado objeto/signo/organização à medida que realiza processos de relação com ele, ou ainda nas interações que estabelece com outros sujeitos (BLUMER, 1980). À luz do que foi dito, o aspecto relacional ganha ainda mais relevância para a comunicação organizacional, onde as disputas de sentidos acontecem a todo instante.

Esse processo interativo entre os sujeitos evidencia um caráter provisório e incerto do ato comunicacional, reforçando o caráter desorganizado e de constante reconstrução de significações desses atos sociais. Pinto (2008, p. 86) afirma que “não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção”. Mesmo assim, as organizações tendem a ofertar sentidos que podem resultar em interpretações que devem atualizar os níveis de previsibilidade. Por isso é preciso ressaltar alguns pontos, a partir de Baldissera (2009a): a) a comunicação organizacional é relação/interação, o que pressupõe a ideia de ação conjunta de sujeitos ativos – não se trata, portanto, de processos transmissivos de informação em que o polo produtor é ativo e o receptor é passivo; b) essas relações estabelecidas em processos interativos tendem a ser relações de poder, pois que, em ação, cada sujeito possui intencionalidades que se traduzem em disputas de força – o que não significa disputa física ou qualquer outro tipo de dominação, mas sim disputas de sentidos; c) tal concepção dá relevo aos significados que serão construídos, atualizados e (re)tecidos continuamente sobre a organização em todos os processos interativos realizados pelos sujeitos; d) atenta-se também para o fato de que a comunicação organizacional não se restringe apenas à fala oficial produzida pela organização, mas envolve, além dessa fala, todo processo interativo que, direta ou indiretamente, atribui sentidos a ela; e e) por sua natureza fluída e semovente, os processos comunicacionais não se reduzem/prendem à estrutura física da organização; como fluxos, eles não respeitam limites e fronteiras geográficas. (BALDISSERA, 2009a).

Esses processos de comunicação que surgem na dimensão “organização comunicada”,

pela sua grande visibilidade, acabam redimensionando a circulação de informações, o que pode impactar a opinião pública, principalmente pelo aspecto incerto que as ações comunicacionais possuem. As organizações, quando decidem assumir um posicionamento sobre temáticas mais polêmicas, principalmente no contexto sociopolítico em que vivemos, possivelmente desejam visibilizar esses aspectos no intuito de buscar identificação ou engajamento dos seus públicos. Esse processo de significação é permeado pelo fato de estar em constante movimentação e, por isso, o acompanhamento de todas essas possibilidades de interpretações se faz necessária e pode contribuir para mitigar possíveis crises em função de decisões ou escolhas organizacionais relacionadas à comunicação.

A condição de incerteza é algo cada vez mais evidenciado na comunicação organizacional, pois a agilidade de todo o processo comunicacional até a formação da significação de algo não tem uma data ou período fixo para acontecer. Por isso, para as organizações é essencial

agir potencializando os lugares de escuta para a manifestação da diversidade e fomentar a crítica como necessária para a qualificação dos processos; tolerar o diverso como exercício de humanidade e, mesmo, apoiar a irreverência como possibilidade criativa; assumir que o formal e o informal, na prática, atualizam-se tensionados como “todo” [...]; fomentar o diálogo e criar espaços para que se atualize; pensar os conflitos como potencializadores de crítica, criatividade e inovação [...]; empregar a informação ampla e verdadeira como forma de qualificar as relações e agir responsabilmente (BALDISSERA, 2008a, p. 48).

Esses elementos tendem a contribuir para que os interlocutores possam ter mais clareza sobre os itens que constituem a comunicação organizacional qualificando as relações e com responsabilidade sobre o que é comunicado. Para essa qualificação acontecer é necessário a existência de um processo de comunicação organizacional bem estruturado pautado pelo diálogo e entendimento dos seus interlocutores, bem como os tensionamentos, atravessamentos e sentidos que surgem a partir dessas interações que acabam por conformar sentidos. Mais do que comunicar, entendemos que em comunicação a compreensão é um dos seus pontos centrais (MORIN, 1994; WOLTON, 2010) e que pode ser potencializado por um processo voltado para o diálogo, relação e cocriação.

Outro aspecto a ser problematizado, considerando que em muitos dos ambientes organizacionais não havia qualquer tipo de discussão sobre diversidades, é o fato de algumas organizações terem passado a realizar comunicados (em seus sites, campanhas publicitárias, princípios organizacionais, cursos etc.) sobre “gestão da diversidade”, “inclusão social” e

“respeito à diversidade”. Sales (2018) avalia que esse movimento empresarial que, dentre outras coisas, implicou em contratações de pessoas negras e de pessoas com deficiências, é promovido no intuito da obtenção de uma vantagem competitiva, pois isso, conforme o autor, poderia representar uma nova perspectiva de gestão, algo inovador e que responderia às necessidades sociais, além de contribuir para a sustentação das organizações através da geração de lucro.

Esse viés revela a intenção de uso das diferenças, quando estrategicamente comunicadas e reconhecidas, como forma para a criação de um ambiente de motivação entre os empregados, impactando positivamente nos desempenhos ou, em direção complementar e considerando o contexto, poderia servir para manter e/ou conquistar novos clientes. Nessa perspectiva, os interesses estritamente relacionados aos negócios são favorecidos em detrimento do senso de coletividade e das individualidades, porém, conforme ressalta Casali (2008) o que deveria estar em evidência (ser o centro da atenção) é justamente esse senso de coletividade, de universalidade. O fato de considerar as diversidades nos processos comunicacionais como uma vantagem competitiva nos permite inferir o aspecto totalmente mercadológico no uso da temática, em detrimento a questões verdadeiramente importantes como a própria inclusão social e a capacidade de, talvez, as organizações conseguirem influenciar positivamente a sociedade com bons exemplos.

Nesse contexto, é fundamental que as organizações estejam atentas aos processos e fluxos multidirecionais da comunicação para lidarem de modo mais complexo (não reduzidas ao fator produtivo e às estratégias) com as questões que podem emergir a partir da incorporação dessa temática no cotidiano organizacional. Dentre outras, a comunicação organizacional, compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 33), aqui, particularmente, em sua dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b) pode ser acionada em perspectiva dos processos de governança organizacional (gestão, estrutura, produtos ou serviços), para a disseminação de informações e/ou para a realização de campanhas com o objetivo de sensibilizar os interlocutores e qualificar as informações que circulam sobre o tema e as ações implementadas.

Assim, as organizações podem reduzir os níveis de irritação causados por essas mudanças, reduzir os graus de tensão e o número de enfrentamentos, ao mesmo tempo em que (re)afirmam o valor das diversidades como valor da coletividade. Como desdobramentos, é provável que gere mais qualidade de vida no trabalho, processos colaborativos, respeito às diferenças, e isso tenderá a também se traduzir em ganhos de imagem-conceito

(BALDISSERA, 2009a), capital simbólico (BOURDIEU, 1998) e legitimidade institucional. Portanto, cada vez mais as organizações precisam estar atentas para o que é comunicado (através das falas autorizadas), não apenas sob o prisma dos seus processos de comunicação e relacionamentos, mas também em suas decisões relacionadas aos processos de gestão.

## **4 SENTIDOS DE DIVERSIDADE VEICULADOS NO GUIA EXAME DE DIVERSIDADE**

Nesta seção, apresentamos os procedimentos metodológicos empregados, bem como as análises dos documentos empíricos. Nesta dissertação, além da pesquisa bibliográfica, empreendida para ampliar nosso conhecimento sobre fundamentos epistêmico-teóricos, especialmente em relação a alguns conceitos caros ao Interacionismo Simbólico e ao tema central desta pesquisa, evidenciamos outras noções basilares para nossa investigação, conforme capítulos teóricos, bem como realizamos pesquisa documental.

Segundo Moreira (2009), a pesquisa documental é exploratória em sua essência e contribui para a identificação e contextualização de fatos, situações ou momentos específicos que, no caso deste estudo, consideramos que contribuem para uma análise mais acurada dos materiais utilizados na investigação. Tendo como base uma abordagem qualitativa, para realização da análise da primeira edição do Guia Exame de Diversidade, decidimos usar a técnica de Análise de Conteúdo (AC) (BARDIN, 2011). Segundo Bardin (2011, p. 38), “[...] qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser descrito, decifrado pelas técnicas de AC”. Essa é uma metodologia que reúne um conjunto de procedimentos de análise textual, “[...] para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”, afirma Bauer (2013, p. 191). Dessa forma, a AC nos auxiliou, a partir das noções de diversidades evidenciadas e da construção de categorias de análise, a problematizar nosso objeto de estudo a partir dos conteúdos por ele disponibilizados e que, posteriormente, foram tensionados e problematizados em perspectiva das reflexões evidenciadas pelo referencial teórico acionado nesta dissertação.

### **4.1 Sobre a pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa nos pareceu ser o modelo mais adequado para que pudéssemos analisar a noção ou noções de diversidades que são veiculadas pelo GED. Esse tipo de pesquisa prima pela leitura descritiva e detalhada do objeto (GOLDENBERG, 2011) que, no nosso caso, se deu a partir da dimensão da “organização comunicada”. Em função disso, os objetos “não são reduzidos a variáveis únicas, mas são estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto”. (FLICK, 2004, p. 21). E isso, segundo Godoy (2010, p. 143),

acaba por oferecer ao pesquisador “uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações”. Entretanto, cabe observarmos que, apesar de nosso estudo não desconsiderar o contexto geral, nossas inferências se deram a partir das análises dos materiais publicamente disponibilizados pelo GED. Essa característica apresenta-se como limitadora deste estudo em perspectiva de, por exemplo, não podermos conhecer as organizações em profundidade para melhor compreendermos como as diversidades são contempladas por elas.

Assim, entendemos que a pesquisa qualitativa auxilia para o aprofundamento e reflexões sobre os dados que temos à disposição, advindos do GED, o que contribuiu para melhor compreendermos essas realidades (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Além disso, esse tipo de análise e abordagem metodológica acabou por colaborar para identificarmos alguns fenômenos que podem surgir a partir dessa coleta (PRODANOV & FREITAS, 2013). Portanto, ao nos empenharmos nesse movimento investigativo qualitativo, é necessário estarmos atentos, principalmente, ao contexto de realização da pesquisa.

#### 4.2 O método da análise de conteúdo

Conforme destacamos, o percurso metodológico para a análise dos dados empíricos desta pesquisa compreende a Análise de Conteúdo (AC). Para Bardin (2011), esse método é composto por um conjunto de técnicas que possibilitam a interpretação de qualquer variedade de documentos e/ou textos, e as interpretações podem ser realizadas através de inferências e descrições qualitativas das mensagens. Esse tipo de análise acaba por permitir a reinterpretção das mensagens, colaborando assim para o surgimento de significações para além do que seria possível a partir de uma leitura comum (MORAES, 1999).

Destacamos que, apesar de a análise de conteúdo, historicamente, ter sido bastante empregada para estudos quantitativos, na presente pesquisa a abordagem foi a qualitativa. E isso, para Moraes (1999), evidencia que os dados foram o ponto de partida e que orientaram a categorização e, mesmo, a fundamentação teórica deste estudo. Essas categorias foram “construídas ao longo do processo de análise”, e resultaram de um processo de sistematização progressivo e analógico (MORAES, 1999, p 25). Para isso ser feito em sua plenitude, foi necessária a leitura dos dados de forma aprofundada para podermos deliberar sobre os pontos mais relevantes no atendimento aos objetivos da pesquisa e, por conseguinte, obtermos a compreensão mais aprofundada e completa dos fenômenos analisados.

O analista, portanto, não pode ficar atrelado apenas ao que é dito na dimensão do visível (na fala materializada), mas precisa buscar o nível mais profundo dos significados - aqueles captados nas entrelinhas dos textos que, possivelmente, revelam significados importantes no entendimento dos materiais investigados (MORAES, 1999). Vale destacarmos ainda que, mesmo tendo como norte a abordagem indutiva, este estudo já parte de um quadro teórico previamente delineado. Entretanto, ao longo da análise, foram realizadas aproximações, aprofundamentos e inserções de referenciais teóricos que contribuíram com a leitura e a interpretação dos dados empíricos. A análise de conteúdo permitiu captar alguns elementos que nos auxiliaram na compreensão de qual/quais noção/noções de diversidades são endossadas pelo GED. Em relação a sua operacionalização, a AC, segundo Bardin (2011), é organizada em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação, como descrevemos a seguir.

#### **4.2.1 Pré-análise**

Esta fase tem por objetivo a organização do material de pesquisa, a fim de operacionalizar os dados e sistematizar as ideias iniciais para posteriores apreciações. Nesse momento, realiza-se uma “leitura flutuante” sobre textos e documentos que se pretende analisar, possibilitando, mesmo que informalmente, o registro das primeiras orientações e impressões sobre o material. Nessa etapa o pesquisador tem a oportunidade de compreender melhor o seu objeto de estudo sendo possível um processo de deliberação inicial sobre as informações que emergem enquanto a leitura é realizada (BARDIN, 2011). O conhecimento aprofundado do material a ser estudado é fundamental para que seja possível realizar as articulações necessárias com base no aporte teórico do trabalho, contribuindo para o atendimento dos objetivos determinados pela pesquisa realizada.

#### **4.2.2 Exploração do Material**

Realizada a organização e a leitura atenta dos dados, nesta etapa, são definidas as unidades de análise. A unidade de análise, segundo Moraes (1999, p. 15), “é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente a classificação”. Isto é, “corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização [...]” (BARDIN, 2011, p. 104). A unidade pode ser constituída por palavras, frases, parágrafos, sequências de texto, temas ou documentos na íntegra. O processo de escolha de quais elementos utilizar está diretamente relacionado aos objetivos da pesquisa. (MORAES, 1999).



Muitas vezes, para que haja uma compreensão sobre determinado relato, é necessária a seleção de sequências de texto (STs), que possuam significado completo em si mesmo. Isso quer dizer que, segundo Moraes (1999, p. 16), elas poderão “ser interpretadas sem auxílio de nenhuma informação adicional, [...] já que estas unidades nas fases posteriores da análise serão tratadas fora do contexto da mensagem original”. A partir da identificação dessas sequências de texto, essas unidades passam por uma tentativa de codificação<sup>13</sup> por meio de análise temática, que, segundo Bardin (2011, p. 105), “consiste em descobrir ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Neste trabalho, portanto, as sequências são agrupadas de acordo com critérios semânticos, ou seja, a partir dos temas presentes em cada um dos espaços onde esses conteúdos estão identificados.

Realizada a etapa para desvelar alguns núcleos de sentido presentes em cada sequência, a etapa seguinte, conforme a AC, consistiu na categorização que, segundo Bardin (2011, p. 147) fundamenta-se em:

[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

De acordo com a autora, essa classificação e, conseqüentemente, o agrupamento dos elementos ocorre por semelhança, isto é, pelo que há em comum entre eles. Isso exige que o pesquisador sintetize os temas de cada sequência, delineando e refinando continuamente as categorias e os significados de cada uma delas. Ainda segundo Bardin (2011), a construção de cada uma dessas categorias deve obedecer a critérios de exclusão mútua (cada elemento não deve existir em outra divisão); homogeneidade (um único princípio de classificação deve governar a organização); pertinência (deve estar alinhada a proposta e ao quadro teórico da pesquisa); objetividade e fidelidade (é necessário delinear os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria) e; produtividade (procura estabelecer categorias férteis em dados e hipóteses).

Por fim, a etapa da interpretação consiste na busca pela compreensão do objeto, com a

---

<sup>13</sup> De acordo com Bardin (2011, p. 133) “a codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação de conteúdo, ou da expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices”.

utilização de técnicas de categorização que levam em conta os conteúdos da comunicação ou os próprios canais onde essas informações são visibilizadas. Para Bardin (2011) os dados complementares são fundamentais para que as interpretações sejam ainda mais eficientes. Essa relação pode se dar com o referencial teórico utilizado no trabalho. A autora ainda afirma que cada análise de conteúdo possui uma especificidade, sendo impossível compartilhar uma forma única de aplicação da técnica.

#### 4.3 Objeto de estudo: Guia Exame de Diversidade

O Guia Exame de Diversidade, conforme já apresentamos, é uma iniciativa da Revista Exame, pertencente ao Grupo Abril. Seu lançamento ocorreu no dia 3 de abril de 2019, dentro da edição 1182 da Revista Exame. Além de contar com 18 páginas de conteúdo, o GED foi destaque na capa da referida edição. Assim, são 19 páginas, de um total de 100, com a temática das diversidades sendo exploradas. Sobre isso, é importante ressaltar que, para a construção do documento e avaliação das empresas inscritas na premiação, conforme consta no próprio GED (2019, p. 22), foram pré-determinados quatro aspectos das diversidades e que constituem a estrutura do GED: a) inclusão de mulheres; b) negros; c) pessoas com deficiência; e d) LGBTI+. A seguir, descrevemos o documento com mais profundidade, bem como as metodologias adotadas para a sua elaboração, ao tempo que destacamos uma primeira análise exploratória do material.

Nessa direção, iniciamos ressaltando (conforme já destacamos na introdução desta dissertação) que o guia foi desenvolvido em parceria com o Instituto Ethos (2020), que em seu portal institucional é definido como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) afirmando ter a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável”. Diante disso, e no sentido de melhor compreendermos essa associação, realizamos incursão pelo portal institucional do Instituto Ethos (2020) para verificarmos como as questões das diversidades eram abordadas. Identificamos que desde a sua fundação, em 1998, foram desenvolvidos inúmeros materiais sobre a temática das diversidades, tais como: o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas e Suas Ações Afirmativas e, mais recentemente, os guias temáticos de diversidade dos Indicadores Ethos. Cabe ressaltarmos que, como mencionado pela própria Revista Exame (2019), esses materiais nortearam o desenvolvimento das metodologias empregadas para a elaboração do Guia Exame de Diversidade, que explicitamos a seguir.

Conforme a Revista Exame (2019), no site onde as inscrições foram realizadas, a

metodologia utilizada para o desenvolvimento do GED considerou onze itens para a avaliação dos materiais recebidos das organizações inscritas para participarem da premiação, que são: 1) estratégias para a promoção da diversidade e inclusão; 2) diversidade e governança; 3) cultura organizacional; 4) acessibilidade; 5) gestão da inclusão na cadeia de suprimentos; 6) relacionamento com clientes ou consumidores; 7) programa de diversidade; 8) inclusão de pessoas com deficiência; 9) promoção da equidade de gênero; 10) promoção da equidade racial; e 11) promoção dos direitos LGBTI+. Ainda de acordo com a Revista Exame, além dos resultados obtidos a partir dos formulários preenchidos pelas organizações (pesquisa online), o desempenho quantitativo também foi avaliado a partir do perfil de diversidade das lideranças e dos quadros funcionais apresentados pelas organizações em outra etapa do processo de avaliação. O peso da avaliação dos dados quantitativos foi de 30% e os dados qualitativos tiveram 70% do peso da avaliação. A Revista Exame destaca, também, que a partir dos dados disponibilizados pelas organizações, desenvolveu análises de desempenho geral, setorial e por aspecto das diversidades pré-estabelecidas e que abordam quatro questões sobre as diversidades: questões sobre gênero, equidade racial, pessoas com deficiência, e a promoção dos direitos LGBTI+.

Essas condições elaboradas para a análise dos materiais enviados pelas empresas interessadas em participar da publicação, também tiveram como base alguns indicadores obtidos através de pesquisas realizadas por parceiros do próprio Instituto Ethos (2020) e que são visibilizados em seu portal institucional, tais como: Indicadores Ethos-MM360 para a Promoção da Equidade de Gênero; Indicadores Ethos-Ceert para a promoção da Equidade Racial; e Indicadores Ethos-REIS para a Inclusão da Pessoa com Deficiência e do Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas e Suas Ações Afirmativas. Outro organismo que colaborou com o conteúdo da metodologia aplicada, segundo o próprio Instituto Ethos (2020), foi o Fórum LGBT<sup>14</sup>, que, após a publicação, desenvolveu um material de aprofundamento da temática em função do compromisso empresarial de respeito à promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais.

O Instituto Ethos (2020) possui modalidades de associação e, hoje, conta com mais de 500 organizações no seu quadro de associados e que busca trabalhar temáticas caras à sociedade, tais como: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e as diversidades. Essa

---

<sup>14</sup> “Criado em março de 2013, o Fórum é uma organização informal que reúne grandes empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais e tem como objetivo influenciar o meio empresarial e a sociedade a respeito desta temática. Tem como propósito articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos humanos LGBTI+” (REVISTA EXAME, 2019).

sua capacidade de articulação com inúmeras organizações, bem como a sua referencialidade em pesquisas que possuem como foco as questões sociais mais abrangentes, fica evidenciado que o Instituto Ethos, mais do que uma organização de pesquisa, é um espaço político que, de certa forma, acaba atendendo aos interesses dos grandes empresários e contribui para que as temáticas das diversidades sejam abordadas nos espaços corporativos, tendo como base muitas das ações que já acontecem nesses ambientes.

Das 109 organizações que se inscreveram para participar no GED, apenas 36 delas foram visibilizadas na publicação por terem passado pelos critérios anteriormente destacados. Ou seja, elas apresentaram nota maior do que 7 nas questões qualitativas e apresentaram dados na etapa quantitativa para que fossem avaliados. Essas organizações foram apresentadas em catorze categorias distintas, que são: Agronegócio, Automotivo, Bens de Capital, Bens de Consumo, Construção Civil, Consultoria, Eletrônico, Instituições Financeiras, Químico e Petroquímico, Serviços, Siderurgia e Mineração, Tecnologia, Varejo e PME. Estas organizações são visibilizadas na publicação através de uma tabela, localizada na página 23, que evidencia essas organizações em cada uma das catorze categorias. Das 14 organizações destaques, apenas 9 delas recebem alguma menção no conteúdo da publicação. E das demais organizações, que não foram as melhores em sua categoria, 4 delas são abordadas nos conteúdos do Guia Exame de Diversidade. Então, das 36 organizações destacadas, apenas 13 possuem alguma menção na publicação. O GED está inserido na edição 1182 da Revista Exame e é incorporado na mesma como uma matéria de capa, sem ser um encarte ou possuir uma estrutura específica separada da diagramação da Revista Exame.

Sobre a forma como o conteúdo é disponibilizado, além da premiação ser a capa da Revista Exame do mês de abril de 2019, ela se estrutura da seguinte forma em suas 18 páginas de conteúdo: 1) Matéria de abertura entre as páginas 20 e 27, que traz informações gerais e dados estatísticos sobre as diversidades nas organizações, bem como toda a metodologia utilizada para a definição da premiação; 2) Diversidade Étnico-Racial entre as páginas 28 e 29; 3) Questão LGBTI+ nas páginas 30 e 31; 4) Mulheres, nas páginas 32 e 33; 5) Pessoas com Deficiência, entre as páginas 34 e 35; e, por último, 6) Entrevista com Sylvia Ann Hewlett, economista da Universidade Colúmbia e especialista em diversidade.

As organizações não são tratadas separadamente, elas são trazidas conforme os tipos de diversidades e ações que estão sendo trabalhadas em termos de conteúdo. Na abordagem inicial da temática, o Banco Santander, que foi reconhecido como organização destaque pelos seus resultados na premiação, aparece em evidência pela história de um dos seus profissionais que é PCD, Ricardo Carvalho Silva, e por falas oficiais do presidente da organização, Sérgio

Rial. Além disso, todo o processo metodológico adotado e a tabela com as organizações destaque aparecem neste espaço do documento. No tópico sobre a diversidade étnico-racial, que traz apenas a questão dos negros, encontramos destaque para a empresa White Martins, que não foi vencedora em sua categoria, mas possui um programa de mentoria para universitários negros e que os colocam como destaque neste tópico. Além dela, o Carrefour e a Avon também são referenciadas pelas ações realizadas em função deste tipo de diversidade. No tópico sobre LGBTI+, a SAP Brasil é destacada por possuir um grupo de afinidade na temática que contempla 25% dos seus dois mil funcionários no Brasil. Além dela, a Accenture e a Dow também são visibilizadas neste espaço. Na temática Mulheres, Avon, Grupo Boticário e Carrefour são evidenciadas pelos seus programas de inclusão e crescimento das mulheres nessas organizações. E quando a temática trabalhada foi Pessoas com Deficiência, o destaque foi para a Natura, John Deere e Santander, com as ações específicas desenvolvidas para esse público.

Apresentadas essas informações sobre o GED, cabe destacarmos que a exploração, coleta e organização do material para análise foi realizada no período de novembro de 2019 a maio de 2020. Para a constituição do *corpus* de estudo foram realizadas leituras do GED com a finalidade de explorar o material e identificar todos os conteúdos que, de alguma forma, referiam-se a questões de diversidades e/ou diferença. Assim, o *corpus* de estudo é composto pelas 19 páginas que são destinadas a ele: a capa da revista, bem como o conteúdo disponibilizado entre as páginas 20 e 37 da mesma publicação. Estes elementos podem ser observados no Apêndice B desta dissertação, onde são visibilizadas imagens do Guia Exame de Diversidade. Os itens analisados foram as entrevistas, matéria geral, reportagens por tipos das diversidades, notas e legendas das nove fotografias visibilizadas e que trouxeram elementos sobre diversidades e/ou diferenças. Optamos por não utilizar como objeto de estudo as imagens ao longo da publicação, tendo em vista que ao analisarmos as fotografias poderíamos incorrer no erro de uma interpretação muito restritiva e estereotipada sobre os elementos presentes nesses materiais, até porque nem todas as diferenças são explicitadas em uma imagem. Este tipo de análise iria de encontro ao que nos propusemos com este trabalho na perspectiva de analisar as diversidades de forma ampla e plural na perspectiva da comunicação organizacional.

#### 4.4 A construção das categorias de análise

Após discorrer sobre o quadro metodológico, apresentamos as categorias, as

subcategorias e os núcleos de sentido decorrentes do material empírico, construídos a partir da pré-análise (e que depois foram sendo ajustados e aperfeiçoados à medida que as demais análises foram sendo desenvolvidas e aprofundadas) e em perspectiva dos objetivos desta pesquisa. Como Bardin (2011) indica isso auxilia para que o pesquisador compreenda melhor o seu objeto a partir de uma pré-análise. Nesta etapa analisamos os fragmentos de forma macro, sem pensar na especificidade de cada trecho, assim, essa perspectiva aparece ancorada na afirmação de Bardin (2011) de que os pressupostos, nessa etapa, são flexíveis e podem ser reorganizados no percurso das análises que acontecerão posteriormente. Assim foi possível vislumbrar o conteúdo a partir das temáticas que emergem em interpretações iniciais para que, posteriormente, fosse possível caracterizar essas sequências de textos (STs) em função das temáticas centrais, sentidos ou tipos de diversidade destacados ao longo do GED. Com base nessa leitura flutuante e no destaque de palavras e núcleos de sentido, iniciamos o processo de organização de subcategorias de acordo com a ocorrência nos dados coletados e à luz do referencial teórico.

Ao utilizarmos a AC, a unidade de contexto aparece como uma possibilidade de apresentação de características do objeto empírico, podendo revelar, ainda, elementos para que o leitor possa compreender em que conjunturas se inserem as categorias de análise mapeadas, estabelecendo assim, alguns limites contextuais às interpretações e inferências sobre os materiais analisados. Isso se torna fundamental por contribuir para que, tanto o pesquisador, quanto quem tiver acesso ao material de pesquisa, consiga compreender o que buscamos com a análise dos materiais em questão. A utilização da contextualização tende a ser benéfica por evidenciar a intenção do pesquisador e, conforme Bardin (2011, p. 137), “[...] em muitos casos, torna-se necessário fazer (conscientemente) referência ao contexto próximo ou longínquo da unidade a ser registrada”.

Por isso, nesta análise, ponderamos quais sentidos podem estar ou não imbricados em determinadas expressões. Como elemento central da nossa análise definimos setenta e sete sequências de texto que contribuíram para que fosse possível ter mais clareza sobre os vieses e materialidades que esses trechos do documento conformavam, ou seja, quais questões sobre as diversidades eram expostas nessas expressões ou conjunto de palavras. A partir disso, buscamos, então, identificar as noções e os tipos de diversidades destacados nesses materiais, bem como compreender se eles dialogam entre si. Cabe ressaltarmos que entendemos ‘noção’ como sendo a compreensão, sentidos atribuídos (concepção, bem como as maneiras e/ou benefícios que as diversidades podem trazer para determinada organização) à ‘diversidade’. Por sua vez, o termo ‘tipos’ é empregado para referir as possibilidades das diversidades que

foram destacadas pelo GED, isto é, quais diversidades são, de fato, destacadas pelo guia. Assim, com as noções e os tipos de diversidades, podemos ter uma perspectiva sobre a variedade, ou não, das diversidades destacadas pelo documento analisado.

Na sequência do trabalho realizamos a categorização dessas sequências discursivas selecionadas para a análise. Segundo Bardin (2011, p.147), essa é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente estabelecidos”. São nas categorias que os elementos, no caso as sequências de texto, são reunidas a partir de características comuns encontradas. Além disso, também foram identificadas subcategorias que foram definidas por meio de uma análise específica dos núcleos de sentido. As categorias foram organizadas com base na própria divisão pré-determinada pelo GED em sua metodologia e que foi visibilizada pelo documento. Dessa forma, sistematizamos a construção das categorias e subcategorias de acordo com os núcleos de sentidos, conforme apresentamos no Quadro 1.

Quadro 1: **Categorias e subcategorias de análise**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Núcleos de sentido</b>
Gênero	Gênero como restrição à diversidade	Homens possuem restrições para as diversidades e podem ser punidos por isso.
	Gênero como pouca representatividade	Mulheres recebem menos e ocupam poucos cargos de liderança.
	Gênero como atividades limitadas	Mulheres podem exercer mesmas atividades que os homens.
Étnico-Racial	Étnico-Racial como restrição às oportunidades	Negros são minorias nas organizações e em cargos de gestão
	Étnico-Racial como pouco acesso à educação	Baixa escolaridade dos negros como fator impeditivo de entrada nas organizações.
PCDs	PCDs como dificuldade na ascensão profissional	Paraplégico possui poucas opções de trabalho e demora mais tempo para ser promovido.
	PCDs como sucesso pela superação	PCDs precisam se superar para serem profissionais de sucesso.
	PCDs como uma perspectiva legal	Apesar da obrigatoriedade legal, organizações não cumprem a cota de contratação de PCDs.

LGBTI+	LGBTI+ como gerador de necessidades de treinar equipes	Há necessidade de treinamento de todos os profissionais das organizações para a inclusão dos LGBTI+.
	LGBTI+ como exclusão pela marginalização	LGBTI+ devem trabalhar em ambientes acolhedores.
	LGBTI+ como inclusão por interesse comercial	LGBTI+ são ativos nos canais digitais e possuem um alto consumo.

Fonte: elaborado pelo autor a partir do Guia Exame de Diversidade.

Na sequência desta dissertação, antes de analisarmos as categorias dos tipos de diversidades encontrados no GED, como destacamos no Quadro 1, realizaremos uma análise para melhor compreendermos as noções e os sentidos das diversidades verificadas no documento. Destacamos também que nas análises, para auxiliar na compreensão de como essas categorias foram determinadas, realçamos em negrito as palavras e/ou expressões que destacam os núcleos de sentido ou sequências de texto (STs) que fundamentam uma categoria ou subcategoria. Cabe ressaltar que as subcategorias foram pensadas como condições causais a partir dos núcleos de sentido destacados no Quadro 1. Além disso, optamos por apresentar todas as STs com recuo de quatro centímetros de margem, mesmo quando estas apresentam menos do que três linhas. Como o documento é constituído por falas de representantes das organizações, textos da própria revista, bem como falas oficiais das organizações, empregamos a seguinte codificação para facilitar a análise e a leitura dos dados empíricos:

**Quadro 2: Código para categorização das sequências de textos (STs)**

<b>Código</b>	<b>Contextualização das falas</b>
ST “XX” – GED – G	Falas gerais do GED.
ST “XX” – GED – FO – Nome da Organização	Falas de alguma organização específica através de relatório ou depoimentos.
ST “XX” – GED - DRO	Falas de representantes oficiais das organizações. Normalmente lideranças.

Fonte: elaborado pelo autor.



Cabe ressaltarmos que o “XX” presente na coluna “Código” do Quadro 2 consiste no número da ST que referencia. Assim conseguimos ser mais precisos ao analisar uma determinada sequência discursiva. Ademais, destacamos que, embora essa etapa da Análise de Conteúdo seja descritiva, também realizamos inferências sobre as informações veiculadas pelo GED. Apresentadas as categorias e subcategorias que surgiram a partir da análise, a seguir, dedicamo-nos à análise dos dados empíricos.

#### 4.5 Diversidades explicitadas no Guia Exame de Diversidade

Nesta seção apresentaremos as inferências e resultados das análises que realizamos no Guia Exame de Diversidade (Apêndice B) no intuito de atender os objetivos determinados no início dessa trajetória de pesquisa. Esta análise está estruturada em três itens: no primeiro, apresentamos e discutimos sobre as principais noções de diversidades explicitadas no GED; no segundo, verificamos de que forma as organizações recebem destaque no documento; e, por fim, refletimos sobre os tipos de diversidades que são abordados no GED, bem como sobre quais são as suas principais características, tendo como base as categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 1.

Cabe salientarmos aqui que as questões abordadas nos dois primeiros itens, mesmo sendo tratadas de forma separada inicialmente, serviram de apoio para as reflexões que foram realizadas nos demais tópicos, principalmente no que tange às categorias e subcategorias. Assim, entendemos que potencializamos o estudo e aprofundamos a compreensão dos objetos determinados para esta dissertação.

##### **4.5.1 Noções de diversidades destacadas no documento**

A análise do documento revela a pré-existência de quatro tipos de diversidades que são chanceladas, tanto pela revista Exame, quando pelo Instituto Ethos, que, como informado anteriormente, contribuiu para a parte metodológica da premiação. Já na capa da revista, encontramos um subtítulo que explicita a intenção de analisar as diversidades pelos aspectos da inclusão de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+. É essa conformação, inclusive, que norteia a distribuição do texto nas 19 páginas de conteúdo do GED. Os tipos também são utilizados para a divisão do conteúdo e para a diagramação da revista, sendo eles os tópicos que organizam a publicação. Esses tópicos aparecem na seguinte ordem: Étnico-

Racial, por mais que sejam abordadas questões apenas sobre negros e negras; LGBTI+; Mulheres, mesmo que estejam relacionadas aqui questões de gênero, essencialmente na relação entre homens e mulheres; e, Pessoas com Deficiência. Essa organização que norteou a construção do GED contribuiu para reforçar os tipos de diversidades que são, de fato, destacados pelos responsáveis da premiação.

Além disso, a publicação evidencia a partir dos depoimentos dos representantes oficiais, falas gerais do próprio GED e citações diretas sobre empresas, três noções de diversidades, que são: 1) diversidades como um ativo econômico; 2) diversidades como fomento à criatividade a inovação; e 3) diversidades como metas organizacionais. Essas noções não se referem a um tipo em específico das diversidades, mas sim, nos auxiliam a verificar como elas são abordadas nos ambientes organizacionais. A seguir destacamos alguns excertos de texto no intuito de contextualizar essas inferências.

Uma das principais noções é a da **diversidade como um ativo econômico**, ou seja, ela é associada à presença das diversidades nas organizações como algo que será benéfico economicamente, trazendo ou contribuindo para a lucratividade das organizações, ou ainda sendo incorporada como uma estratégia de negócio para prospectar novos públicos. Isso pode ser observado a partir das STs:

Uma pesquisa da consultoria McKinsey, realizada globalmente com 1.000 companhias e divulgada no ano passado, revelou que **empresas com diversidade de gênero no time executivo obtêm, em média, lucros 21% maiores do que as demais. Entre as que valorizam a diversidade racial, essa diferença sobe para 33%**. (ST01 – GED – FO - McKinsey)

empresas com **equipes executivas que apresentem maior diversidade étnica têm probabilidade 33% maior de superar seus concorrentes em lucratividade**. (ST02 – GED – FO - McKinsey)

**Grande parte das empresas** na lista das 500 maiores ao redor do mundo **está realmente preocupada com a diversidade em seu quadro funcional, especialmente porque há razões econômicas importantes**. Por exemplo, as mulheres ganharam poder de compra e, se uma empresa quiser atrair as consumidoras, precisará de mulheres para tomar melhores decisões. (ST03 – GED - G)

Nesses excertos de texto do GED, a questão do ativo econômico a partir de uma necessidade de negócio fica evidenciada. Isso nos leva a inferir que a questão social que deveria ser mais bem explorada nesses casos sobre diversidades e inclusão nem sempre é o que norteia a presença dessas discussões no ambiente organizacional. Na ST 03, há ainda uma menção sobre a importância da presença de mulheres nas organizações em virtude da

mudança em seu comportamento de compra, porque isso contribuiria, segundo destacado no trecho, para que as ações desenvolvidas por essa empresa fossem mais adequadas ao público de interesse, no caso, as mulheres.

Nas STs 01 e 02, a lucratividade é o termo chave para compreendermos o papel que as diversidades têm nas organizações. A partir de dados de pesquisa realizada pela McKinsey, uma das participantes do GED e que foi utilizada como referência ao longo do conteúdo trazido pela revista, é destacada a informação de que as diversidades e os lucros são correlacionados, corroborando a perspectiva das diversidades como ativo econômico. Isso ocorre por articular a temática ao resultado financeiro das organizações, como também acontece no interesse por alguns públicos específicos e que podem contribuir para que essa lucratividade ocorra em função da comercialização de algum produto ou serviço.

Há também o entendimento de que as diversidades podem ser boas para aspectos dos negócios que não são necessariamente voltados ao lucro, mas que acabam influenciando esse processo. Essa relação aparece no GED posicionando as diversidades como um dos fatores que podem influenciar o processo de tomada de decisão, bem como os resultados positivos nos negócios.

**Com a diversidade, elas ganham em seus negócios** – e contribuem para um mundo melhor. (ST04 – GED - G)

Heloísa Callegaro, sócia e líder em diversidade da McKinsey. “**Empresas com mais diversidade tomam decisões melhores** para públicos mais amplos.” (ST05 – GED – DRO)

Entre as 109 empresas inscritas, **95% acreditam que a diversidade gere resultados positivos nos negócios**. Dessas empresas, 93% citam como benefícios da diversidade a melhoria no clima organizacional, 87% a retenção de talentos, 84% o aumento da produtividade e 58% a melhoria do desenvolvimento de produtos ou serviços. (ST06 – GED – G)

Chama atenção na ST 04 a expressão “contribuem para um mundo melhor”. Essa perspectiva pode gerar uma dualidade de interpretações, ou pelo viés das diversidades como elementos sociais essenciais e naturais, ou ainda, serem compreendidas como algo que beneficia apenas os negócios. A partir das informações e conteúdos disponibilizados pelo GED, como podemos observar através das STs 04, 05 e 06, o aspecto social não parece ser muito observado, ou ainda visibilizado, pelas organizações. Essa inferência pode ser realizada com base na metodologia da premiação, que consiste em muitas das informações serem

enviadas pelas próprias organizações e, depois, verificadas através de pesquisas qualitativas. Ou seja, se o elemento social fosse algo realmente central ao abordar a temática das diversidades, supostamente, isso deveria aparecer nos conteúdos presentes no GED.

Observamos que esse movimento de fortalecimento do aspecto social das diversidades nas organizações pode acontecer na medida em que os tipos de diversidades pré-estabelecidas pelos organizadores da publicação, e destacadas no início deste tópico, são visibilizados no GED, mas não consideramos que seja o suficiente para reverter uma espécie de uso da temática “por interesse”. Isso nos faz refletir também sobre se as iniciativas encontradas no GED tendem a colaborar para o fortalecimento das diversidades nas organizações, corroborando as perspectivas de Fleury (2000), que entende a diversidade como um mix de pessoas com identidades diferentes, ou se de fato, além da presença dos diversos ou do reconhecimento dos que já faziam parte dessas organizações, há o interesse de incluí-los nesses espaços organizacionais e, por consequência, contribuindo para a inclusão social desses indivíduos. Cabe ressaltarmos que os diversos mencionados aqui, são os minorizados socialmente, e não um tipo específico de diversidade.

Outra noção evidenciada pelas análises do GED é a da **diversidade como um fator de fomento à criatividade e a inovação**, sendo que esses elementos podem estar associados aos processos propriamente ditos, mas também na operação de determinadas atividades específicas nas organizações. A variedade de pessoas, percepções, etnias, gêneros, entre todas as outras possibilidades de diversidades são interpretadas numa perspectiva de negócio, na contribuição em aspectos relacionados à criatividade e inovação. Em alguns casos, a inovação é entendida como o próprio ato de fomentar a realização de atividades em prol das diversidades, ou ainda, de contribuir para que todas essas diferenças sejam respeitadas nas organizações. Isso é compreensível pelos dados evidenciados pelo GED, onde muitas das 109 organizações inscritas na premiação possuem programas de diversidades há pouco tempo, ou seja, essas atividades ainda estão sendo estruturadas nas organizações. Mesmo as iniciativas do banco Santander, organização destaque do GED, são recentes, iniciadas apenas 2017. Essa informação nos fez refletir sobre o espaço temporal das ações desenvolvidas nessa organização, tendo em vista que a avaliação e o envio dos materiais para participação no GED foram realizados em 2018 e a publicação veiculada no início de 2019. Assim, podemos afirmar que a premiação e o reconhecimento foram com base em apenas um ano de ações para a diversidade nessa organização. Podemos observar alguns exemplos dessas abordagens sobre as diversidades a seguir:

“A **diversidade é uma das bases de fomento à inovação** e deve alimentar o propósito das empresas”, diz Sergio Rial, presidente do Santander. (ST07 - GED – DRO)

**gênero foi o primeiro tema de diversidade** a entrar no foco do mundo corporativo, **mas há outros aspectos latentes para que a inovação aconteça.** (ST08 – GED – G)

Ter um **padrão entre os executivos não é uma boa ideia em termos de criatividade** e, conseqüentemente, de participação em novos mercados, produtos e serviços. (ST09 – GED – G)

Quando a questão dos executivos é trazida, como na ST 09, fica explícita a intenção da inclusão da discussão das diversidades em um nível mais decisório das organizações. A diversidade é compreendida como um movimento organizacional que tende a romper os padrões já estabelecidos. Novamente, a perspectiva de negócio é evidenciada, já que o trecho destacado, ao mesmo tempo em que valoriza a diversidade, posiciona-a como algo que beneficia a “participação em novos mercados, produtos e serviços”.

A **diversidade como meta organizacional** também é uma das noções das diversidades que são evidenciadas no documento. Chama a atenção o fato de que grande parte das organizações reconhecidas pela premiação incluiu e trata as diversidades como uma meta organizacional, ou seja, precisou estabelecer alguns critérios mínimos de presença das diversidades nas organizações para que de fato fosse incorporada nas suas estratégias. E isso evidencia uma relação direta com o resultado organizacional e com o papel das lideranças nas organizações, já que necessitam cumprir esses indicadores ou metas específicas pré-determinadas pela alta administração. A promoção das diversidades, nesses casos, também é atribuição dessas lideranças, especialmente quando são gestores ou gestoras, tendo em vista que a liderança, em muitos casos, não está vinculada a um cargo de gestão específico. Na sequência, trazemos algumas STs que confirmam essa perspectiva:

**Promover a inclusão** de negros e mulheres **tornou-se meta para os 150 principais executivos.** (ST10 – GED – FO - Santander)

Uma **forma importante de avançar em temas de diversidade é estabelecendo metas.** (ST11 – GED – FO - Carrefour)

“**Traçar metas é importante para enxergar o que precisa ser melhorado e o que pode ser corrigido ao longo do tempo**”, diz Margareth Goldenberg, gestora da organização Movimento Mulher 360. (ST12 – GED – DRO)

Não necessariamente a presença de uma meta significa que a organização é adepta das diversidades, mas ao menos demonstra o seu interesse ou compromisso de mudança ou ruptura do padrão atualmente estabelecido. Esse interesse pode ser compreendido como algo vinculado ao propósito organizacional ou, ainda, pode ser uma reação a uma demanda da sociedade. Muitas dessas metas traçadas, quando visibilizadas no documento, estão relacionadas à contratação de negros ou mulheres. Tratam-se de dados relevantes. Entretanto, consideramos que os dados seriam mais representativos e contribuiriam para análises mais amplas e aprofundadas se também fossem apresentadas, por exemplo, informações sobre as diversidades encontradas entre os executivos das organizações que se inscreveram na premiação. Até porque essa informação nos permitiria relacionar o que foi veiculado enquanto metas organizacionais e o quanto delas são materializadas nos grupos de gestores.

Tendo em vista que o estabelecimento de metas deposita nas lideranças das organizações grande responsabilidade, podemos retomar as teorizações de Schein (2009), que evidencia o líder ou a líder como personagem fundamental na conformação da cultura organizacional. Importante termos clareza que esse é apenas um dos elementos que conformam a cultura da organização, mas o reconhecimento do papel dos líderes nessas situações ganha ainda mais destaque pela existência de metas pelas quais eles são responsáveis. Ou seja, as diversidades passam a ser uma atribuição dos gestores ou gestoras, sendo incorporadas ao escopo do seu trabalho.

Para que os referidos resultados financeiros e econômicos sejam atingidos, especialmente no âmbito mais operacional das organizações, a perspectiva das **diversidades como uma forma de contribuição para a criatividade e inovação** nesses espaços se torna presente. Cabe ressaltar que essa contribuição pode ser percebida como algo benéfico em termos de desenvolvimento de produtos, serviços, ou até na revisão de processos organizacionais já estabelecidos. Então, há sim uma perspectiva das diversidades como uma alternativa para a ruptura de padrões e modelos. Isso vai ao encontro do que constitui as diversidades que, segundo Toth (2010), exercem-se pela maneira com que lidamos com essas divisões que surgem a partir das diferenças.

Ao mesmo tempo em que o econômico se torna um objetivo, é com a criatividade e a inovação que produtos e serviços são incorporados/modificados. Há interesse das organizações, a partir do que é evidenciado no GED, de atingir resultados organizacionais e, por isso, as metas surgem como algo implícito nessas noções. O aspecto social, fundamental para uma compreensão mais complexa sobre a noção de diversidades e suas materializações, não é trazido pelo GED de modo mais profundo, bem como outras noções de diversidades,

como uma possibilidade de contribuir para a representatividade de indivíduos e encontro de gerações, países ou culturas distintas, por exemplo. Parece-nos que há, na verdade, uma resposta a uma demanda da sociedade e que deve contribuir para a sustentabilidade do negócio. Ou seja, o lucro, a rentabilidade e a estrutura organizacional devem ser beneficiadas pelas diversidades. Isso reforça o papel decisivo que a comunicação organizacional possui nesse cenário, onde a visibilidade das falas autorizadas na perspectiva da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b) tem a possibilidade de evidenciar elementos da identidade das organizações que sejam favoráveis a ela, minimizando essa percepção de negócio que poderia gerar desconforto das decisões frente aos seus interlocutores diretos e indiretos.

#### **4.5.2 Como as organizações são visibilizadas no GED**

Neste tópico destacamos as principais formas pelas quais as organizações premiadas foram visibilizadas pelo GED, bem como destacamos alguns trechos discursivos que contextualizam nossas inferências. Identificamos quatro principais maneiras pelas quais as organizações foram evidenciadas ao longo do conteúdo da publicação: através das falas ou citação dos nomes de representantes das organizações; por meio da justificativa de não terem um processo estruturado para as diversidades anteriormente; pelas ações que foram realizadas nessas organizações para/sobre diversidades; e, ainda, através de menções diretas aos nomes das organizações.

As falas oficiais dos gestores e gestoras das organizações foram acionadas 42 vezes nas 18 páginas de conteúdo do GED. De modo geral foram empregadas para dar exemplos de ações bem-sucedidas ou para exemplificar os desafios que são enfrentados pelas organizações na adoção de estratégias para potencializar as diversidades em seus espaços. Além disso, na montagem de capa e em duas fotografias nas páginas internas do documento (páginas 20 e 21 e páginas 26 e 27, respectivamente) os gestores aparecem em fotografias e nas legendas das mesmas, assumindo o papel de representantes das organizações das quais fazem parte, além das materialidades de suas falas nas matérias que se referem a cada organização premiada. Isso também pode ser verificado em uma legenda, que consta na segunda página de conteúdo do GED, conforme destacamos a seguir (excerto 13)

**Marianna Jorge de Moraes, da Natura; Paulo Baraúna, da White Martins; Fernando Cunha, da SAP; e Mafoane Odara, da Avon:** empresas que se destacam por práticas nos quatro pilares de diversidade analisados pelo Guia EXAME de Diversidade. (ST13 – GED – FO – Natura, White Martins, SAP e Avon)

Ao receberem esse destaque, as lideranças tendem a assumir um papel de referência no GED. Isso pode estar relacionado ao fato de a cultura organizacional estar diretamente relacionada às ações que estes profissionais realizam na sua rotina profissional. Podemos, novamente, articular com a perspectiva de Schein (2009), que reconhece a importância das lideranças como um dos fatores que contribuem para a conformação da cultura organizacional. E a alta representatividade das falas de gestores ou gestoras na publicação (aproximadamente duas por página de conteúdo do GED) corrobora essa perspectiva sobre a importância e responsabilidade desses profissionais.

Outro ponto que pode ser observado na página 22 do GED é o argumento de que as ações com foco em diversidades no banco Santander não aconteciam anteriormente por não existir um acompanhamento mais próximo desses profissionais, tanto para que fosse possível incluir esse profissional, como para promover oportunidades para o “salto de carreira”, como eles mesmo denominaram, dentro da organização. Isso evidencia a ausência de um processo estruturado de gestão de pessoas que contemplasse, ou tivesse como uma de suas premissas, as diversidades até o ano de 2017. Chama atenção o fato de que essas características aparecem na organização destaque do GED (a que recebe o maior reconhecimento) como observamos nos excertos abaixo:

**Muitas vezes, os profissionais que o banco gostaria de atrair já estavam no radar, mas não havia um acompanhamento próximo para que ocorressem a inclusão e o salto na carreira.** (ST14 – GED – FO - Santander)

Um exemplo são os 620 jovens aprendizes de 2018, entre os quais 70% eram meninas e 55% negras. **“Passamos a pensar em formas de reter esses talentos”, diz Fátima Gouveia,** superintendente de recursos humanos e responsável pelas ações de diversidade no Santander (ST15 – GED – DRO)

Nota-se, ainda, que na ST 15, localizada na página 22 do Guia Exame de Diversidade, há um reforço de dois dos tipos de diversidades adotados pela revista Exame e pelo Instituto Ethos, as questões de gênero e étnico-raciais. Porém, cabe ressaltar que ao abordar a questão de gênero, há uma menção exclusivamente sobre as mulheres e, ao abordar o aspecto étnico-racial, é trazido o percentual de negras que participam desses processos seletivos de jovens



aprendizes no banco Santander. Há nesse caso, uma espécie de correlação entre os tipos de diversidades, com foco em mulheres num âmbito geral e de mulheres negras. Na página 27 do documento, há uma informação do próprio GED que referencia a equidade de gênero entre homens e mulheres como uma das que estão em estágio de desenvolvimento mais avançados nas organizações. Ou seja, ao trabalhar gênero apenas na perspectiva das mulheres, podemos inferir que de alguma forma o GED atende às necessidades das organizações, visibilizando aquilo que de fato é praticado no âmbito das diversidades em empresas de pequeno, médio e grande porte. O próprio fato de o excerto de texto mencionado (ST 15) ser a fala oficial de uma mulher que representa o Santander pode ser interpretado como uma possibilidade de reforço ao aspecto analisado neste parágrafo.

As ações em diversidades desenvolvidas pelas participantes do GED constituem uma das formas de como essas organizações foram destacadas na publicação. Compreendemos que em uma premiação é pressuposto que essas atividades sejam visibilizadas e, por isso, entendemos ser importante explicitar e problematizar alguns excertos que demonstram isso, tanto pela fala dos representantes das organizações, como também em citações diretas:

Melhor para todos: o banco **Santander começou a estruturar, em 2017, políticas para a equidade de diversos retratos sociais.** (ST16 – GED – FO - Santander)

Uma delas é a empresa de alimentos Cargill, onde ações afirmativas, como a inclusão de funcionários negros e trans no programa de jovens aprendizes, começam a gerar efeitos positivos, especialmente após a criação do comitê de diversidade em 2016. **“Uma pesquisa de clima revelou que 85% dos funcionários sentem que podem ser eles mesmos na Cargill Brasil. Com isso, o engajamento tende a melhorar e os negócios também”**, afirma **Simone Beier**, diretora de recursos humanos da Cargill. (ST17 – GED – DRO)

[...] adotou a regra de que, em todo processo seletivo, pelo menos uma mulher deve estar entre os candidatos finalistas para qualquer vaga. **“Para ser uma empresa disruptiva, precisamos de pessoas diferentes e com ideias distintas”**, diz **Maristella Iannuzzi**, diretora global da experiência digital e responsável pela área de diversidade e inclusão da Schneider Electric. (ST18 – GED – DRO)

O grupo de trabalho, criado em 2012, obteve outros resultados, como **incluir trans no programa de jovem aprendiz e mudar a identificação nos sistemas e crachás para funcionários que utilizam o nome social em vez do nome de registro.** (ST19 – GED – FO - Dow)

Para obter esses resultados, a empresa adotou medidas como **ter pelo menos uma mulher na última etapa de seleção em novas vagas e ampliar a licença-maternidade de 120 para 180 dias.** (ST20 – GED – FO - Carrefour)

As questões de Gênero, novamente explicitadas pela perspectiva de equidade entre mulheres e homens, pode ser percebida na ST 20 que foi coletada da página 33 da premiação. Nesse excerto, há um compromisso da empresa Carrefour de que nas etapas finais dos seus processos seletivos exista, ao menos, uma mulher. Entendemos que, apesar de ser uma boa ação para os processos seletivos, não fica evidente o resultado prático disso na organização, tendo em vista que a presença de uma mulher na etapa final não necessariamente indica que ela será a profissional contratada. E esses dados sobre as contratações não são explicitados. Além disso, não são mencionadas, em nenhum momento na revista, alternativas semelhantes para a contratação de indivíduos que compõem outros grupos minorizados. Entendemos que estruturar algo nesse sentido não seria simples, tendo em vista o grande número de tipos de diversidades existentes.

O excerto ST 18, localizado na página 26 do GED, destaca a fala de uma diretora responsável pela inclusão na Schneider Eletric e que enfatiza que “uma empresa disruptiva é constituída de pessoas diferentes e com ideias distintas”. O termo escolhido pela liderança da organização, que foi o “disruptiva”, nos remete a uma quebra dos padrões, perspectiva essa que já mencionamos como uma das características que parecem estar vinculadas às questões das diversidades quando o tema é incorporado pelas organizações. Ao mesmo tempo, ao analisarmos as relações sociais que se estabelecem pelas diferenças em um ambiente organizacional, podemos dialogar com a reflexão de Maffesoli (1996), que compreende que o “eu” é feito pelo outro. Os indivíduos e suas diferenças acabam sendo atravessados pelas realidades dos outros, da mesma forma que influenciam e interagem com os demais empregados e empregadas que também terão suas realidades alteradas, potencializadas por estas interações e conformação de outros elementos que dependem dessas relações, como a cultura organizacional.

Uma das ações que apareceu de forma recorrente ao longo da publicação foi a necessidade de a organização (suas lideranças) conhecer os seus empregados e empregadas. O conhecimento das suas necessidades, constituído a partir de diálogos entre as organizações com quem as constituem, parece ter contribuído para o avanço das ações direcionadas às diversidades e, em certo ponto, colaboraram para uma melhora no ambiente organizacional. Algumas dessas percepções podem ser observadas nos trechos da GED a seguir:

**O primeiro passo para a maioria das empresas é realizar a coleta de informações para traçar o retrato social que existe internamente.** O próximo passo é envolver os funcionários nos processos e ouvir suas necessidades. **Nessa etapa, muitas companhias criam os grupos de afinidade** — uma equipe de funcionários, geralmente coordenada por até uma dezena de pessoas, **que discutem e compartilham as ações.** (ST21 – GED – G)

Quando essas equipes começam a dar resultados, **54% das empresas inscritas realizam um censo interno para análise do perfil e da trajetória dos empregados, obtendo os recortes de diversidade.** (ST22 – GED – FO – Movimento Mulher 360)

Um dos elementos destacados na ST 21 faz menção aos grupos de afinidade, que são um conjunto de indivíduos que se identificam com determinado tipo de diversidade e que, por vontade própria, buscam contribuir para que o ambiente organizacional seja mais apropriado e que, de alguma forma, a cultura organizacional seja impactada positivamente. Os grupos de afinidade aparecem 7 vezes ao longo do documento. Chama atenção o fato de que três menções se referem a grupos sobre a temática LGBTI+, outras três sobre questões étnico-raciais e apenas uma atenta de forma genérica a existência desses grupos. Não encontramos no GED nenhuma menção a grupos de afinidade exclusivamente sobre mulheres, o que nos gera estranheza tendo em vista que a questão da equidade de gênero entre homens e mulheres foi um dos fatores mais referenciados no documento, sendo uma das diversidades que é mais bem trabalhada pelas organizações.

Além das perspectivas já abordadas neste tópico, há no GED menções diretas aos nomes das organizações, tanto as que participaram da premiação, como as que contribuíram para a elaboração dos critérios de análise dos materiais da premiação. Compreendemos, então, essas citações como uma forma de divulgação e visibilidade dessas marcas em um veículo de comunicação de expressão e que pode, em certo grau, contribuir para as próprias estratégias de diversidades que essas organizações possuem. Através dessas citações diretas ou falas de representantes delas, a perspectiva da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b) é reforçada, permitindo que esses materiais ou informações disponibilizadas contribuam para reforçar a identidade das organizações destacadas.

**O Grupo Carrefour, que tem cerca de 40.000 empregados no Brasil, aparece neste guia como destaque** nos temas de diversidade étnico-racial e mulheres. (ST23 – GED – FO - Carrefour)

Em 2017, a fabricante de gases industriais **White Martins passou a oferecer em seu programa de estágio dez vagas exclusivas para jovens negros**, além das 40 regulares. (ST24 – GED – FO – White Martins)

Em 2016, a empresa de cosméticos iniciou um plano para aumentar o número de negras em cargos de gerência na força de vendas. Em 2018, elas representaram 32% das contratadas para os cargos. (ST25 – GED – FO - Avon)

As empresas mais antenadas trabalham para combater estereótipos relacionados a gênero e promover a ascensão feminina na carreira. **Avon, Grupo Boticário e Carrefour são empresas em que as mulheres representam cerca de 60% do quadro.** (ST26 – GED – FO -Avon, Grupo Boticário e Carrefour)

**Avon criou, em 2015, a rede pela diversidade,** um grupo de funcionários de diferentes áreas que discutem o tema, incluindo como promover a ascensão de mulheres na carreira. (ST27 – GED – FO - Avon)

Atitudes do dia a dia como essa são reflexo de um trabalho das lideranças e da área de recursos humanos na **Natura, que há décadas se preocupa com a inclusão de pessoas com deficiência (PCD).** (ST28 – GED – FO - Natura)

Identidade reforçada: uma pesquisa revelou que **85% dos funcionários sentem que “podem ser eles mesmos” na Cargill,** do setor de alimentos. (ST29 – GED – FO - Cargill)

Na rede varejista **Carrefour, o grupo de afinidade racial, existente desde 2015, influenciou o estabelecimento da meta de aumento de negros na companhia. A meta** varia conforme a área de negócios e **é atrelada ao bônus** dos executivos. (ST30 – GED – FO - Carrefour)

Na ST 30, novamente, são mencionados os grupos de afinidade, desta vez com foco nas questões étnicas-raciais. Como destaque, temos o fato da vinculação dessas diversidades a metas organizacionais e ao bônus que são direcionados aos executivos que conseguem cumprir esses indicadores estabelecidos. Assim, entendemos que houve/há interesse de incluir negros e negras nos quadros funcionais do Carrefour, porém, para que isso acontecesse foi necessário estabelecer metas e, além disso, beneficiar financeiramente os gestores responsáveis por essas contratações. Parece que há diferentes compreensões sobre as diversidades nos variados níveis de gestão: enquanto a organização, em seus altos escalões age na perspectiva de ter as diversidades como um valor organizacional, em outros níveis, esse movimento, para se efetivar, demanda premiação. Nesse sentido, podemos compreender que os gestores responsáveis pelas contratações tendem a ser resistentes e, por isso, os retornos financeiros parecem ter sido necessários. Essa reflexão nos remete a questão das normas éticas de representatividade, equidade e respeito pelas diferenças, abordadas por Johnson e Rivera (2007). Os autores destacam que, como se trata de uma mudança cultural, é importante que a gestão esteja estruturada e ciente do seu papel para dar dinamicidade e velocidade aos processos e ações com foco nas diversidades, porém, fica o questionamento se

essas formas de presença da diversidade atendem essas normas éticas, que não são regras propriamente ditas, mas criadas nas relações sociais.

#### 4.5.3 Tipos e características das diversidades apresentadas no GED

Nesta seção, com base nas inferências realizadas a partir dos dados coletados, serão apresentadas as categorias e subcategorias em relação aos tipos de diversidades que foram destacados pelo Guia Exame de Diversidades. Para facilitar a compreensão das análises, vale lembrar, como já mencionado no item 4.4, que as subcategorias foram pensadas como condições causais dos núcleos de sentido evidenciados a partir da análise que desenvolvemos.

Desde o início da premiação da Revista Exame, com a abertura das inscrições ainda em 2018, foram publicizados quais eram os tipos de diversidades que seriam avaliados e abordados no documento, publicado apenas em 2019. Esses tipos de diversidades (Gênero, Étnico-Racial, PCDs e LGBTI+), definidos com o apoio do Instituto Ethos, reduziram a amplitude e a potência que as diversidades poderiam evidenciar através da publicação, houve outras reduções dentro dos próprios tipos de diversidades definidos. Como exemplo, podemos retomar o fato de o GED apenas trabalhar a questão dos negros ao mencionar a diversidade étnica-racial, ou ainda a das mulheres, em uma perspectiva de gênero. Entendemos que os organizadores da premiação acabaram restringindo essa abordagem para os tipos primários de diversidades, conforme classificação proposta por Toth (2010), que inclui as questões relacionadas à idade, gênero, etnia, raça, orientação sexual e habilidades físicas.

Esses tipos de diversidades destacadas pelo GED podem ser verificados nos excertos que destacamos a seguir:

A primeira edição do Guia EXAME de Diversidade, em parceria com o Instituto Ethos, **analisou 109 empresas que promovem a inclusão de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+**. (ST31 – GED – G)

Apesar de serem recentes, as iniciativas estão estruturadas nos **quatro pilares de diversidade e equidade — étnico-racial, LGBTI+, mulheres e pessoas com deficiência** — analisados por este guia. (ST32 – GED – G)

Considerando que o Instituto Ethos é uma organização que realiza pesquisas para o mercado e que possui amplo relacionamento com as organizações, é possível que, ao conhecer as necessidades e ações desenvolvidas por estes espaços e, até mesmo, pelas pesquisas já

desenvolvidas, possa ter contribuído na elaboração de um cenário mais atualizado sobre as principais diversidades existentes nas organizações. Esse pode ter sido um dos elementos que balizou alguns dos critérios utilizados para a análise e, até mesmo, definição dos tipos de diversidades analisadas pelo GED. A participação do Ethos, além de servir como base metodológica da premiação, contribui para a sua visibilidade perante essas organizações estratégicas. E isso é reforçado pelo fato de que o público da Revista Exame é constituído basicamente por executivos de grandes organizações brasileiras.

Analisando o GED, localizamos as seguintes informações sobre o Instituto Ethos:

Instituto Ethos, que há 20 anos ajuda empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. “Essa parceria traz para o processo as mais importantes redes de atuação em diversidade nas empresas. **O objetivo é fortalecer a agenda da diversidade e da inclusão social no meio empresarial**”, diz **Caio Magri, presidente do Ethos.** (ST33 – GED – DRO)

[...] **mapeia indicadores das companhias e ajuda a promover mudanças** para que seja alcançada a equidade de gênero, orientação sexual e étnico-racial. (ST34 – GED - G)

Identificamos no trecho do GED, evidenciado pela ST 34, que o Instituto Ethos, além de mapear os indicadores das organizações, contribui para que as mudanças sejam concretizadas nesses locais. Nesse sentido, vale retomarmos um dado encontrado na página 25 do Guia Exame de Diversidade, sinalizando sobre o fato de que das 109 organizações inscritas na premiação, nenhuma delas obteve pontuação acima da média (nota 7) nos quatro pilares adotados simultaneamente (ST35). Ou seja, isso reforça o fato de a temática das diversidades ainda ser muito incipiente nas organizações e que parece haver uma necessidade de mudanças para que as diversidades sejam reconhecidas e visibilizadas nas estruturas organizacionais.

[...] **nenhuma das 109 inscritas obteve pontuação acima da média nos quatro pilares analisados.** (ST35 – GED – G)

Observamos que os tipos de diversidades que encontramos foram organizados em quatro categorias, as quais são divididas em onze subcategorias. Cabe ressaltarmos também que não temos a pretensão de chegar a uma definição sobre as diversidades, mas sim, de verificar quais são as características evidenciadas sobre cada uma das categorias encontradas a partir da análise do documento. Essas categorias seguem as restrições e condições impostas

metodologicamente pela Revista Exame e o Instituto Ethos e serão apresentadas na seguinte ordem: a) Gêneros; b) Étnico-Racial; c) PCDs e d) LGBTI+.

#### 4.5.3.1 Gêneros

As questões de gênero, quando aparecem, normalmente se referem à equidade entre homens e mulheres. Além disso, são evidenciadas três características relacionadas às questões de gênero: Gênero como restrição à diversidade, Gênero como pouca representatividade e Gênero como atividades limitadas. Apesar de hoje termos o reconhecimento de mais variações de gênero<sup>15</sup> (Bigênero, Pangênero, Agênero, Gênero Fluido, Andrógeno etc.) do que apenas homens e mulheres, essas são as únicas representações que aparecem no GED. E isso é evidenciado quando na página 32 do GED, encontramos o tópico que fala sobre o combate ao estereótipo relacionado a gênero, mas que traz como título do tópico apenas o termo “mulheres” e uma chamada direcionada a como promover a ascensão feminina na carreira. Outro ponto que revela esse olhar é o fato de a fotografia que acompanha o conteúdo ser composta apenas por mulheres. Por mais que os destaques sejam femininos na chamada do tópico e na imagem, todo o conteúdo aborda o assunto com foco na equidade de gênero.

A noção das diversidades como meta organizacional apareceu com destaque neste tópico sobre a equidade de gênero. Na página 33, que é a segunda sobre essa questão, todo o texto faz referências à importância de se estabelecer metas para compreender o que precisa ser melhorado, ou ainda, o que pode ser corrigido ao longo do tempo. Atualmente, essa perspectiva de compreender a equidade de gênero apenas entre homens e mulheres evidencia a necessidade de processos educativos para que todas as variações dentro desse tipo de diversidade possam ser trabalhadas nas organizações de forma mais complexa e inclusiva.

##### **4.5.3.1.1 Gênero como restrição à diversidade**

A partir da noção de Gêneros, a primeira subcategoria identificada dá conta de aspectos marcados da nossa cultura que, em uma relação entre homens e mulheres, acaba posicionando o primeiro como personagem central das relações de poder. O GED dá relevo a isso quando apresenta uma entrevista com o presidente do banco Santander, Sérgio Rial, na

---

<sup>15</sup> Em 2016, a cidade de Nova Iorque, nos Estados Unidos, reconheceu 32 possibilidades de gênero. (HYPENESS, 2016)

página 22 da premiação. Nessa parte do documento (ST 36), a homofobia é trazida como algo que não é aceitável na instituição financeira, tanto que o presidente da organização demitiu um funcionário após comentários homofóbicos. Neste exemplo destacado pelo GED, um homem que ocupava uma função de diretor sofreu as consequências por não saber respeitar as diferenças.

Para a diversidade sexual, as iniciativas começaram em 2018, mas o tema já era abordado de forma natural. **Rial, inclusive, demitiu um diretor que fez um comentário homofóbico durante uma reunião. “Não vemos nessa discussão nenhum fundo ideológico, mas humanista e respeitoso”,** afirma Rial. “Buscamos criar um ambiente em que cada um possa encontrar e desenvolver a melhor versão de si mesmo.” (ST36 – GED – FO – Santander)

Já na página 25, como pode ser observado na ST 37, o GED destaca que as organizações que se inscreveram para participação na premiação e que possuíam ambientes ocupados essencialmente por homens, não ficaram bem posicionadas em relação às demais.

Naqueles conhecidos por **ambientes predominantemente masculinos — geralmente fabris —, é menor o número de empresas que se classificaram entre as melhores.** (ST37 – GED – G)

Ficou evidenciado no documento que os tipos de diversidades destacados pelo GED não atingiram uma média considerável na avaliação das organizações inscritas na premiação. Então, podemos inferir que se ampliarmos o olhar para as diversidades que não foram contempladas na premiação, provavelmente essas organizações teriam o mesmo desempenho ou pior do que tiveram ao participar desta premiação. Essa questão do homem como elemento central das relações do poder é estrutural e tem sido reforçada de geração em geração. Nessa direção, as reflexões de Butler (1999) contribuem para que possamos entender como esses estereótipos são conformados, já que ela afirma que todos nascemos iguais e que o contexto social é que acaba por moldar o nosso jeito e o nosso olhar sobre o comportamento de um homem ou de mulher, segregando as pessoas em grupos previamente determinados pelo contexto e as relações sociais.



#### 4.5.3.1.2 Gênero como pouca representatividade

Ao destacarmos como subcategoria a pouca representatividade dos gêneros nas organizações, retomamos àquilo que é evidenciado pelo GED, ao trazer apenas a situação das mulheres nos ambientes organizacionais, sempre em relação aos homens. A equidade de gênero entre homens e mulheres, mesmo com um machismo estrutural enraizado na nossa sociedade, pode ser percebida como algo mais factível nas organizações em comparação aos outros tipos de diversidades. Entendemos, porém, que o desafio tende a ser maior do que o GED evidencia a partir de trechos destacados nas STs 38 e 39, pois o reforço do machismo acontece, muitas vezes, sob justificção religiosa, “natureza biológica” masculina, pelo jogo das piadas, e, por vezes, pela própria cultura que legitima posicionamentos como esse em determinados locais e contextos. Parece-nos que, quando as organizações possuem iniciativas ou programas para a equidade de gênero entre homens e mulheres, há a percepção de que as questões ou problemas vinculados às diversidades de gêneros estariam resolvidos. Porém, pelos próprios estudos e exemplos que trouxemos, identificamos que não são contempladas todas as possibilidades para esse tipo de diversidade, a de gênero.

**O tema em que elas estão mais avançadas é o das mulheres**, no que diz respeito à sua presença na força de trabalho e em programas de desenvolvimento de carreira e liderança. (ST38 – GED – G)

Nesse aspecto, o Grupo Boticário está um passo à frente da maioria. **Entre seus quatro vice-presidentes, há duas mulheres**. A estrutura foi formada em 2015, quando a empresa assinou compromissos com a ONU Mulheres — um braço da organização para a valorização feminina — e passou a acompanhar os indicadores para promover a equidade de gênero. (ST39 – GED – FO – Grupo Boticário)

Ao analisarmos as questões salariais entre os homens e as mulheres destacadas pelo GED na página 33, fica evidente a discrepância, pois que a diferença salarial entre homens e mulheres brancos no mesmo cargo é de 24%, enquanto entre homens brancos e mulheres negras chega a 63%. Essas informações foram fornecidas pelo Instituto Locomotiva<sup>16</sup>, que contribuiu com dados sobre a questão da equidade de gênero entre homens e mulheres no Guia Exame de Diversidade. Essa diferença salarial evidencia o ‘quão longo ainda é o caminho’ para que a inclusão de fato possa ser feita, mesmo observando essas questões

---

<sup>16</sup> O Instituto Locomotiva é uma organização de pesquisa e estratégia, localizado em São Paulo e que contribui para que empresas, instituições públicas e organizações do terceiro setor possam dialogar com os seus interlocutores da melhor forma.

apenas na perspectiva das mulheres.

**72% avaliam as variações na remuneração de mulheres e homens na mesma função.** (ST40 – GED – G)

Na ST 40 um dos dados trazidos pelo GED reforça que essas diferenças existem e que, por isso, algumas alternativas foram desenvolvidas para que as mulheres sejam incluídas, ganhando o direito de receber salários iguais aos que os homens recebem exercendo as mesmas funções. Entendemos que qualquer atividade laboral não deveria estar atrelada ao gênero de quem a executa, pois isso pode contribuir para a conformação de um estereótipo sobre o perfil de profissional para cada atividade. Além disso, na página 32, o GED destaca que das 109 organizações inscritas para participarem da premiação, 59% delas havia assumido metas para a redução das diferenças entre homens e mulheres em cargos executivos. Na ST 41, cabe ressaltar que o “movimento” trazido se refere aos cuidados com as questões de gênero, exclusivamente voltado à inclusão das mulheres na estrutura organizacional da Schneider Electric.

Schneider Electric: O movimento ganhou força em 2014, quando a companhia assumiu compromissos globais junto à ONU Mulheres, braço das Nações Unidas focado na promoção da igualdade de gênero. **Estabeleceu a meta de que, até 2020, 30% dos cargos de liderança sejam ocupados por mulheres.** (ST41 – GED – FO – Schneider Electric)

Na Europa, há países como a **Noruega, onde, desde 2008, é obrigatório que as mulheres ocupem no mínimo 40% das cadeiras do conselho executivo das empresas**, medida que está sendo copiada por países vizinhos. (ST42 – GED – G)

A representação das mulheres na ST 42 evidencia um percentual alto de mulheres em conselhos executivos na Noruega e representa uma diferença considerável com os números praticados no Brasil. Nesse sentido, o próprio GED (página 32) nos informa que das 109 empresas inscritas na premiação, apenas 20% delas possuía mulheres em cargos de vice-presidência. Estes dados foram divulgados pela consultoria McKinsey, no ano de 2018.

#### 4.5.3.1.3 Gênero como atividades limitadas

O GED evidencia ainda, na equidade de gênero entre homens e mulheres, o fato de que as mulheres podem exercer atividades que, supostamente são exclusivamente masculinas. Isso é observado nas páginas 32 e 33 do documento e com destaque na ST 44. Ainda na página 33 do GED, a organização Avon dá a entender que essas mudanças no olhar sobre atividades que são exclusivamente masculinas ou femininas principiaram quando começou a ouvir as mulheres que atuavam em seus espaços. Dessa forma, compreendemos que há certo caráter reativo, ou seja, não sendo uma iniciativa da organização para que essas mudanças acontecessem; trata-se de resposta às empregadas que reivindicaram presença em espaços que, anteriormente, eram apenas masculinos. Essas mudanças acabam por impactar na conformação da cultura organizacional a partir das relações que são estabelecidas no ambiente de trabalho, até porque, conforme afirmou Mead (1972), o indivíduo tem consciência de si e atua em relação a si mesmo, tal como atua em relação ao outro, tornando-se um objeto para si mesmo, parte de um ecossistema de construção social. O caráter social das diversidades no âmbito organizacional aparece, na maior parte dos casos que observamos como uma reação a uma demanda dos minorizados, como nesse caso da realização de atividades que seriam apenas masculinas por mulheres.

Após um mapeamento da situação, as lideranças identificaram, entre outras questões, a **baixa representatividade feminina em cargos operacionais** que pareciam reservados ao gênero masculino. (ST43 – GED – FO - Avon)

**“Precisávamos escutá-las e oferecer capacitação para que conquistassem novos espaços”**, diz Ana Costa, vice-presidente jurídica e de relações governamentais da Avon. (ST44 – GED – DRO)

Essa abertura de novos espaços para a presença das mulheres nas organizações contribui para que a representatividade feminina seja maior e é um contraponto ao que foi evidenciado na ST 43. Nele, há a identificação de que nas áreas operacionais a representatividade feminina era muito baixa na Avon e isso desencadeou ações e capacitações, como evidenciado na ST 44. Esses movimentos por parte das organizações contribuem para que as mulheres ocupem mais cargos nesses ambientes, tanto operacionais, quanto executivos.

#### 4.5.3.2 Étnico-Racial

Quando o tema abordado é a diversidade étnico-racial, as questões relacionadas aos negros são as únicas que aparecem; são minorias nas organizações e dificilmente ocupam cargos de gestão. Percebemos também a existência de estratégias organizacionais, através de metas e processos de seleção, para preencher “cotas” específicas para pessoas desse grupo minorizado. Outro ponto que destacamos é o fato de que se em um mesmo cargo existem pessoas brancas e negras, as primeiras acabam recebendo salários, na maior parte das vezes, superiores. Essas questões, como as que são relacionadas à escolaridade, à naturalização do preconceito e da restrição de oportunidades, serão abordadas neste tópico. Cabe ressaltarmos que outras possibilidades étnico-raciais, tais como as dos refugiados, indígenas e imigrantes, não foram trazidas no GED. Assim, verificamos a ocorrência da generalização do olhar étnico-racial na perspectiva da negritude que, apesar de sua importância, necessidade e centralidade, pouco dialoga com argumentos utilizados ao longo do documento que dão a entender que quanto maior a variedade de pessoas, mais benéfico isso será para as organizações.

##### 4.5.3.2.1 Étnico-Racial como restrição às oportunidades

Quando a abordagem étnico-racial aparece, essencialmente voltada para a questão dos negros e negras, percebe-se um destaque ao fato de que esses profissionais não possuem muitas oportunidades de crescimento nas organizações. Este que pode estar vinculado a possibilidade de aumentos salariais ou mudança de cargo. Para que isso ocorra, podemos inferir que seria necessária a estruturação de um processo para esses movimentos internos de reconhecimento ou salto de carreira. Com isso, uma das alternativas evidenciadas pelo GED foi a necessidade de estabelecer metas e a criação de grupos de afinidade para que essas disparidades fossem atenuadas, como podemos observar nas STs 45 e 46.

**26% têm metas para reduzir a desproporção étnico-racial** em nível gerencial e executivo. (ST45 – GED – G)

A definição de metas e a criação de grupos de afinidade ajudam a **promover a equidade étnico-racial e o desenvolvimento profissional dos negros.** (ST46 – GED – G)

A ST 45 (página 24 do GED) destaca um dado consolidado das informações preenchidas pelas 109 organizações que se inscreveram para participar do GED: apenas 26% das organizações buscam reduzir a desproporção étnico-racial em níveis gerenciais e executivos. Isso, por si, revela o lugar, ainda bastante lateral, reservado aos indivíduos desse grupo minorizado e o quão superficiais são as políticas organizacionais na direção de superar essas diferenciações institucionais e estruturais. Na página 29 do GED, há outra importante informação sobre a questão da inclusão de negros e negras: enquanto a Lei de Cotas para PCDs existia desde 1991, foi apenas em 2001 que ela entrou em vigor para pretos e pardos nas universidades do Rio de Janeiro. Esse tema da representatividade de negros e negras nas organizações começou a ser tratado a menos tempo do que outros tipos das diversidades evidenciadas pela premiação. Conforme destacamos, o preconceito étnico-racial ainda é muito forte, mais do que cultural, é estrutural. Nesse sentido, vale lembrar que os preconceitos são socialmente construídos e passados de geração em geração (BUTLER, 1999).

Em 2016, após um mapeamento, a empresa de cosméticos Avon percebeu que os **negros tinham baixa representatividade na equipe de vendas**. Iniciou, então, um trabalho de atração com a ajuda de uma consultoria, além de ações de engajamento da liderança. Em 2018, 32% das contratações para as posições de gerente e gerente adjunto do setor eram ocupadas por negros — superando a meta inicial de 20%. (ST47 – GED – FO - Avon)

A baixa representatividade dos negros e negras nas equipes de vendas, como podemos observar na ST 47, evidencia que para que esses espaços sejam mais receptivos, as organizações necessitam alterar suas concepções e modos de atuar com/para as diversidades. Na página 29 do GED há uma relação entre a diversidade étnico-racial (exclusivamente sobre negros e negras) com as questões sociais. Segundo esses dados, frutos de uma pesquisa do Censo e que foram abordados pelo GED, 54% da população brasileira é composta por negros e negras. Entre eles, 67% tem remuneração de até 1,5 salário mínimo por mês. O documento também destaca, reflexivamente, que a pobreza faz com que tenham menos oportunidades e, por isso, acabam ficando menos tempo nas organizações.

#### **4.5.3.2.2 Étnico-Racial como pouco acesso à educação**

O acesso à educação aparece como um dos temas característicos desse grupo minorizado. Grande parte dos indivíduos que constituem esse tipo de diversidade não teve

(não tem) condições de frequentar instituições de ensino de qualidade. O GED destaca essa dificuldade e, como salientamos, relaciona essas características de pouco acesso a trabalho e educação com a pobreza. Pela fala de um gestor (ST 48), compreendemos o porquê essas características são evidenciadas: não basta que as organizações apenas contratem indivíduos desse grupo minorizado, elas precisam saber como suprir suas necessidades sociais e educacionais para que eles sejam incluídos na sociedade.

**A pobreza gera outros problemas, como a baixa escolaridade e, conseqüentemente, a dificuldade de entrar ou permanecer nas empresas.** “Mais do que contratar, é preciso saber como suprir as necessidades educacionais e sociais para que esse profissional mostre suas competências”, diz Daniel Teixeira, diretor de projetos do Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades. (ST48 – GED - DRO)

A exemplo de Baraúna, **a maioria dos negros que ingressam hoje na White Martins é o primeiro de sua família a chegar à universidade.** “Tive amigos que poderiam ter seguido os estudos se tivessem mais oportunidades”, diz Baraúna. “Agora há novas opções para que esses jovens se desenvolvam e as empresas façam parte de uma nova realidade.” (ST49 – GED – FO – White Martins)

As STs 48 e 49 evidenciam alguns abismos sociais com os quais lidamos diariamente. O acesso à educação é apenas um dos elementos sociais que evidenciam a desigualdade na sociedade em que vivemos. “Essa demarcação de fronteiras, separação e distinção, supõe e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam relações de poder” (SILVA, 2013, p. 82). E isso pode ser relacionado a todo histórico da escravidão, um basilar processo de constituição do Brasil. O racismo enraizou culturalmente, institucionalmente e estruturalmente, persistindo nas entranhas da nossa sociedade até os dias de hoje. A ST 49 evidencia muito bem essas diferenças quando destaca um negro que só teve acesso à universidade por ter conseguido um emprego, uma oportunidade.

Por se tratar de construção e estruturação social, é importante a articulação de diversas frentes para que as mudanças de fato se concretizem. Mumby (2010), ao afirmar que todos os processos de comunicação são políticos, ou porque surgem a partir de interesses específicos, ou quando reproduzem/evitam algumas estruturas e relações de poder que já existem, destaca a importância de ações coordenadas entre as diversas áreas da organização para que a inclusão seja constituída.

#### 4.5.3.3 PCDs

Os PCDs são destacados no início do GED com conteúdos textuais relacionados à paraplegia, especialmente na página 22, que contextualiza a premiação. As histórias de vida desses indivíduos são aprofundadas e acabam por evidenciar sempre os desafios que precisaram superar para que pudessem, de fato, se sentirem incluídos. Uma das entrevistas realizadas nesta parte do GED foi com o profissional do Santander, Ricardo Carvalho Silva, que, ao ser baleado, foi desestimulado para retornar ao seu emprego, mas conseguiu reverter a situação e superar os preconceitos da sociedade, continuando na instituição financeira até a data da publicação da premiação. Sempre há essa perspectiva de superação nas informações destacadas pelo GED ao abordar a temática sobre os PCDs, mas fica a dúvida se as organizações realizam o movimento de inclusão dessas pessoas para além da obrigatoriedade legal que abordaremos a seguir. Pelos discursos postos em circulação, não é possível afirmar algo nesse sentido, pois não há grande variação dos tipos de PCDs em destaque na premiação, seja por meio de texto ou fotografia, até porque uma análise sobre as imagens de forma mais superficial não conseguiria trazer elementos fundamentais para a análise de todos os elementos que constituem uma fotografia e as suas interpretações e sentidos perante essas escolhas técnicas e que podem influenciar os leitores da publicação.

##### **4.5.3.3.1 PCDs como dificuldade na ascensão profissional**

As dificuldades dos PCDs para o desenvolvimento de uma carreira profissional são bem marcadas ao longo do texto. Segundo dados trazidos pelo GED, nas páginas 34 e 35, existem no Brasil aproximadamente 441 mil PCDs com carteira assinada, sendo que esse número cresce lentamente, segundo informações expostas pela premiação. Em termos de quantidade e representatividade eles são poucos, tanto que muitas das organizações afirmam não conseguir cumprir o mínimo estabelecido por lei que, desde 1999, como referenciado na página 34 do GED, a Lei de Cotas obriga as organizações com mais de 100 empregados a destinarem parte das vagas a pessoas com deficiência – no mínimo, de 2 a 5% dos postos, dependendo do quadro total de empregados. No banco Santander, com base em pesquisa com os empregados, conforme informações apresentadas na página 35 do GED e na ST 51, uma pessoa PCD fica cinco anos exercendo uma mesma função, dois anos mais do que a média dos demais, o que evidencia a discrepância no processo e prazos para a ascensão profissional.

Quando ficou paraplégico depois de ter sido baleado em 2000, aos 19 anos, o paulistano Ricardo Carvalho Silva recebeu do **médico o conselho de se aposentar por invalidez, já que, segundo o profissional, o jovem nunca mais conseguiria trabalhar.** (ST50 – GED – FO - Santander)

Além das dificuldades impostas por suas próprias limitações, na ST 50 identificamos um tipo de preconceito estrutural por parte de um médico que indica ao seu paciente a saída de um emprego pelo fato de o profissional ter perdido parte dos seus movimentos por ter sido baleado. A dificuldade para ascensão profissional é um problema, e isso é agravado pelas concepções sociais em relação aos PCDs.

Ao fazer uma radiografia das PCDs ao longo de 2017 e 2018, o Santander descobriu que esses funcionários **levam mais tempo do que a média para receber uma promoção** — problema que o banco pretende atacar neste ano oferecendo mais oportunidades às pessoas com deficiência. (ST51 – GED – FO - Santander)

**Mais do que cumprir uma lei**, as empresas com boas práticas para pessoas com deficiência sabem que é preciso ouvir os funcionários. (ST52 – GED – G)

Podemos inferir também que, no caso do profissional do Santander, mencionado na ST 51, mesmo estando há doze anos na instituição financeira, foi apenas nos anos de 2017 e 2018 que se iniciaram ações com/para as diversidades na organização. Dentre outras coisas, isso lança luzes sobre o fato de as ações voltadas aos PCDs serem muito recentes; somente a partir de 2017 as diversidades passaram a ser abordadas de modo mais planejado, mais estruturado. Além disso, novamente a ideia de escuta dos empregados aparece como ação fundamental para desencadear ações em perspectiva das diversidades. Na ST 52 o Guia Exame de Diversidade reforça essa prática e ela é exemplificada pelo caso do Santander que consta na página 35 do documento, quando identificou a necessidade de se analisar como os planos de carreira para esses profissionais estavam sendo acompanhados.

#### 4.5.3.3.2 PCDs como sucesso pela superação

Quando a questão dos PCDs foi abordada, ao mesmo tempo uma narrativa de superação estava atrelada. Nessa perspectiva podemos inferir que a necessidade desse tom de



comunicação pode estar relacionada ao fato de que as organizações e a sociedade como um todo não oferecem condições mínimas necessárias para que os minorizados, que constituem esse grupo, possam se sentir incluídos e com autonomia para realizar os seus objetivos. Essa narrativa está presente de forma mais explícita na primeira página de conteúdo do GED (p. 22), em que toda a trajetória profissional de um empregado do Santander é contada em detalhes, e a superação está sempre inserida nessas informações veiculadas, como podemos observar na ST 53.

**Mas Silva não desistiu de ter uma carreira. Trabalhou em diferentes setores, formou-se em direito e gestão de recursos humanos e, há 12 anos, foi contratado pelo banco Santander como assistente administrativo.** (ST53 – GED – FO - Santander)

Esse tipo de posicionamento legitima o esforço como algo necessário para que os profissionais PCDs tenham reconhecimento em suas organizações. Porém, mais do que uma mudança simbólica, ou ainda no discurso, é importante que as organizações estejam preparadas para receber profissionais com qualquer tipo de deficiência, contribuindo assim, para o seu processo de inclusão na sociedade. Ouvir os profissionais e compreender suas necessidades é fundamental, como observado na ST 56 pela fala oficial de um gestor da John Deere, mas, além disso, é preciso avançar na temática. E isso vai além do cumprimento da cota; depende da criação de ambientes adequados para receber os PCDs, atentando para as necessidades específicas e para a ampliação da qualidade de vida no trabalho.

Em 2000, durante a construção da fábrica da empresa em Cajamar, na região metropolitana de São Paulo, especialistas avaliaram as **necessidades dos funcionários e projetaram instalações que fossem acessíveis para todos**. Já no centro de distribuição em São Paulo as PCDs ocupam hoje 15% dos postos. (ST54 – GED – FO - Natura)

Outro passo foi a contratação de um **tradutor da língua de sinais** em todas as unidades da companhia. (ST55 – GED – DRO)

A empresa criou peças de comunicação e incentivou a inscrição das PCDs nos programas de desenvolvimento. **“Percebemos uma falta de autoestima dos funcionários e iniciamos uma conversa para encorajá-los”**, diz Wellington Silverio, diretor de RH da John Deere. (ST56 – GED – DRO)

No banco Santander, o mapeamento da situação também foi importante. Em 2017, a **instituição criou um aplicativo para os então 1.800 (hoje são 2.100) funcionários com deficiência. A iniciativa deu oportunidade a eles para que contassem quem são, quais são suas necessidades e a área em que desejavam progredir. O questionário foi preenchido por 53% das PCDs.** (ST57 – GED – FO - Santander)

A superação considerada nessa subcategoria levou em conta alguns dos desafios que esses profissionais PCDs enfrentam e a necessidade de adequação das organizações para que eles possam se sentir de fato incluídos em um determinado espaço de trabalho, como observado nas STs 54 e 55. As pesquisas ou desenvolvimento de aplicativos (ST 57) parecem ter o objetivo de aproximação com esses empregados, mas dependendo do formato e das ações feitas a partir desses dados, a percepção pode ser exatamente oposta da planejada.

Ao envolvermos a tecnologia nos processos de avaliação, principalmente quando o software é desenvolvido internamente, temos que ter ciência da possibilidade de intimidação por parte dos empregados. Ou seja, o receio de que um preenchimento completo e com detalhes de informações possa ter como resultado um processo demissional ou punitivo por parte das organizações ao terem acesso às respostas. É preciso ter muito cuidado e transparência nessas situações para que os PCDs, principais públicos desse aplicativo em questão, não tenha receio de emitir alguma opinião, mesmo que negativa, da organização. Isso é essencial para que o propósito da ferramenta criada seja atingido, que consiste em ouvir e absorver as necessidades e ânsias desses minorizados.

#### **4.5.3.3.3 PCDs como uma perspectiva legal**

Um ponto central quando o tema PCD é abordado é o fato da obrigatoriedade legal, que prevê a presença de 5% de PCDs em empresas com mais de mil funcionários. Como já mencionado, o percentual varia entre 2 e 5% e é determinado pelo número de empregados de uma determinada organização. Isso foi reforçado em diversos momentos no GED, como os que podem ser observados a seguir:

O segundo tema em que as companhias inscritas estão em estágio mais adiantado é o de pessoas com deficiência — **a lei prevê, no mínimo, 5% de PCDs em empresas com mais de 1.000 funcionários.** (ST58 – GED – G)

Bem-vindos: a **fábrica de tratores John Deere cumpre a cota de PCDs.** (ST59 – GED – FO – John Deere)

Essa subcategoria, em particular, nos permite inferir que grande parte das organizações não visa um aspecto social atrelado à inclusão, mas sim o cumprimento do percentual exigido por lei. Porém, esse percentual dificilmente é cumprido, como observado na página 34 e na ST 62, onde apenas 35% das organizações que se inscreveram para o GED

já haviam conseguido chegar ao mínimo exigido por lei. Cabe destacar, também, o fato de que de que não há qualquer referência a alguma organização que tenha ultrapassado esse percentual mínimo. Desse mesmo grupo de empresas, apenas 63% têm iniciativas para a contratação de profissionais PCDs e acompanham indicadores (ST 60). O fato de poucas organizações fazerem a gestão dos seus quadros funcionais, bem como das diversidades, pode ser uma justificativa para esse percentual baixo, de 35%, na realização do mínimo exigido por lei.

**63% dispõem de iniciativa específica para a contratação de pessoas com deficiência** e têm indicadores. (ST60 – GED – G)

**44% não contratam o percentual exigido por lei**, mas assinaram um termo de ajustamento de conduta. (ST61 – GED – G)

Embora a lei esteja em vigor há duas décadas, **apenas 35% das 109 empresas que responderam ao questionário do Guia EXAME de Diversidade cumprem a cota**. As demais pagam multas ao Ministério do Trabalho ou assinaram termos de ajustamento de conduta, ou seja, fizeram um acordo de reparação para evitar a ação judicial. (ST62 – GED – G)

A maior parte das 109 inscritas afirma não conseguir cumprir essa cota e, como visibilizado na ST 61, muitas delas assinam um termo de ajustamento de conduta com o objetivo de evitar uma ação judicial. Outro fator utilizado como justificativa para o não cumprimento da cota exigida por lei é a falta de qualificação e a baixa escolaridade.

Um dos motivos apontados pelas empresas para não cumprir a cota é a **falta de escolaridade dessa parcela da população**. (ST63 – GED – G)

Segundo o último Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **61% dos brasileiros com deficiência e acima de 15 anos não concluíram o ensino fundamental**. “As empresas dizem que não há pessoas com deficiência qualificadas para ocupar os postos, como se o problema fosse somente externo. [...]” (ST64 – GED – DRO)

“[...] **Há também o despreparo do empregador para incluí-las**”, diz Ivone Santana, fundadora do Instituto Modo Parités, que atua na inclusão de pessoas com deficiência no mercado, e secretária executiva da Rede Empresarial de Inclusão Social. (ST65 – GED – DRO)

Como observado na ST 65, da página 34 do GED, as organizações não parecem estar preparadas para receber os profissionais PCDs e contribuir para que sejam incluídos em suas estruturas organizacionais. Não se trata apenas de mudanças estruturais, mas são ações amplas e envolventes para que seja possível promover uma sensação de bem-estar para que estes

profissionais possam exercer suas atividades com tranquilidade.

#### 4.5.3.4 LGBTI+

Ao analisar o Guia Exame de Diversidade, a temática LGBTI+ aparece como algo que parece ser consolidado em algumas organizações. Cabe ressaltar que essa abordagem poderia se dar por meio das discussões de gênero, até porque quando o GED visibiliza essa temática, na página 31 é evidenciado o fato de que hoje, no Facebook, as pessoas podem escolher um entre mais de 50 tipos de gêneros disponibilizados para edição do perfil do usuário na plataforma.

Um dado destacado pelo GED na página 24, com base na pesquisa realizada com os 109 inscritos na premiação, evidencia que 3% das organizações foram condenadas judicialmente por LGBTI+fobia no ambiente de trabalho, nos últimos cinco anos. Este percentual não parece ser elevado quando analisamos essa informação de forma isolada, mas pode ser que esteja relacionada ao fato de que, como mencionado no GED, muitos profissionais não se assumem LGBTI+ por receio das consequências que isso pode ter no ambiente organizacional.

A temática LGBTI+, junto com a questão da maior representatividade das mulheres, é uma das abordagens de diversidades mais referenciadas pelas organizações. A análise do GED tende a revelar que há interesse de que as pessoas possam ser elas mesmas no ambiente profissional. Exemplo disso é o caso da empresa Cargill, do setor de alimentos, referenciado na página 25 do GED, que através da realização de uma pesquisa de clima verificou que “85% dos seus funcionários sentem que podem ser eles mesmos” (GED 2019, p.25). Isso pode ser efeito das ações afirmativas que a organização emprega, como a inclusão de negros/as e trans no programa de jovens aprendizes e a instauração de um comitê para a diversidade.

##### **4.5.3.4.1 LGBTI+ como gerador de necessidades de treinar equipes**

A importância dos treinamentos foi algo bem destacado no GED, tanto para os profissionais LGBTI+, como para todos os empregados. O objetivo dessas iniciativas é o de inserir esses profissionais no ambiente organizacional e, ao mesmo tempo, contribuir para uma mudança de pensamento dos profissionais que atuam na organização. Uma das iniciativas propostas pelas organizações é a criação de grupos para o treinamento desses

profissionais ou para o desenvolvimento de ações específicas para planejar a abordagem LGBTI+, como é possível observar nas STs 66, 67 e 69. Dentre esses grupos, estão as lideranças, especialmente no sentido de contribuir na percepção dos vieses inconscientes (ST 69). Isso dialoga com a perspectiva de Landowski (2012), que traz a construção identitária vinculada e direcionada pelas participações em grupos.

Um jeito de promover a inclusão de funcionários que se identificam como LGBTI+ é **ajudá-los a superar os desafios práticos do dia a dia**. (ST66 – GED – G)

A consultoria começou a olhar para o tema no Brasil em 2010, quando um funcionário iniciou sua transição de gênero. **Um grupo se reúne mensalmente para promover ações pró-equidade LGBTI+**. (ST67 – GED – FO – Accenture)

A companhia também já passou por episódios em que **precisou ensinar aos funcionários como explicar ao cliente por que uma pessoa trans estava usando um banheiro para determinado gênero**. (ST68 – GED – FO – Carrefour)

Outra ação adotada por muitas empresas é o engajamento da liderança e o **treinamento de “vieses inconscientes”**. Esses vieses ocorrem quando uma pessoa toma, sem perceber, uma decisão tendenciosa. Por exemplo, quando um gestor contrata um estagiário que estuda na mesma universidade em que ele se formou, por acreditar ser essa a melhor opção. Segundo estudos, os funcionários que percebem esse tipo de preferência ou preconceito de seus superiores têm quase três vezes mais probabilidade de pedir demissão. (ST69 – GED – G)

Mesmo sendo uma temática mais comunicada atualmente, muitas organizações ainda não estruturam ações que proporcionem de fato a inclusão de seus empregados desse grupo minorizado. E essa questão foi destacada no GED, conforme vemos na ST 70.

Por fim, há a promoção dos direitos do grupo LGBTI+. Nesse pilar, **apenas 15 das 36 empresas destacadas neste guia obtiveram notas acima da média**. Esse tema apresenta uma complexidade adicional, já que os funcionários não são obrigados a declarar sua orientação sexual e, portanto, as empresas não têm uma radiografia detalhada desse público. (ST70 – GED – G)

Menos da metade das melhores organizações que de fato foram visibilizadas, das que tiveram algumas de suas práticas relatadas pelo GED, tiveram notas acima da média na abordagem LGBTI+ (ST 70, página 25 do documento da premiação). Dentre outras coisas, isso evidencia a necessidade de alinhamento institucional que vise à coesão entre as

estratégias e iniciativas desenvolvidas, com a inclusão desses profissionais. Os treinamentos e falas com os profissionais, como afirmado pelo GED na página 24 incentivam o diálogo com empregados para evitarem práticas contra LGBTI+.

#### 4.5.3.4.2 LGBTI+ como exclusão pela marginalização

Nesta subcategoria entendemos a marginalização como um processo social que significa estar separado de parte da sociedade, ocupando espaços às margens. Essa marginalização, socialmente conformada e instituída como normalidade, acaba excluindo os indivíduos de oportunidades e contribui para que muitos deles tendam a reprimirem-se, violentando suas mentes e corpos, para não serem reconhecidos como LGBTI+. Essa perspectiva é evidenciada na página 30 (ST 72), em que o GED destaca que apenas 35% dos indivíduos LGBTI+ se assumem como tal.

Como grande parte dos LGBTI+ não consegue se assumir como tal, entende-se que um dos desafios que estes minorizados possuem é a necessidade de assumir identidades distintas de acordo com os contextos nos quais estão inseridos. Isso vai ao encontro da perspectiva de Hall (2005), quando essa multiplicidade de identidades que constituem um sujeito, passa a se manifestar de acordo com o contexto em que eles estão atuando. Nessa perspectiva, destacamos algumas das STs que suportam nossas inferências:

Atualmente, 25% dos funcionários no Brasil pertencem ao grupo ou são “aliados”, como são chamados os que vão aos eventos, participam de treinamentos e divulgam as iniciativas em prol do grupo LGBTI+. **A ideia é que os empregados que se identificam com a sigla se sintam confortáveis para — se assim desejarem — “sair do armário”.** (ST71 – GED – DRO)

No Brasil, estima-se que **apenas 35% dos LGBTI+ das empresas se assumem como tais**, de acordo com a consultoria holandesa OutNow. (ST72 – GED – FO – SAP Brasil)

A questão LGBTI+, porém, é **complexa globalmente porque há legislações que fazem de alguns países uma zona livre**, com apoio a direitos como união de pessoas do mesmo sexo, e outros onde se declarar como LGBTI+ é crime. (ST73 – GED – G)

Por mais que seja um termo muito utilizado informalmente, causa estranhamento a publicação trazer a expressão “sair do armário” (ST 71), ainda mais quando vinculada à fala de uma liderança organizacional. Levando em consideração que na perspectiva da

“organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b), essa visibilização no GED tende a influenciar outras organizações, o reforço de expressões como essa pode, de alguma forma, reforçar o preconceito, especialmente na forma de piadas em tom desqualificador e/ou pejorativo, no ambiente organizacional.

As questões da transexualidade e dos travestis também são abordadas no GED e demonstram uma realidade ainda mais restrita em termos de oportunidades. Talvez sejam duas das possibilidades LGBTI+ com menos ações de inclusão pelas organizações.

O que está claro é que as **oportunidades são ainda mais restritas para travestis e transexuais**, que vivem à margem da sociedade: grande parte deles está na prostituição, segundo estimativas. (ST74 – GED – G)

**14% dispõem de iniciativa específica para a contratação de travestis e pessoas trans** e tem indicadores. (ST75 – GED – G)

Ainda em relação às oportunidades restritas para profissionais travestis ou transexuais, cabe ressaltarmos que a expectativa de vida dessas pessoas é de 35 anos, como foi destacado na página 31 do GED. Essa perspectiva representa menos da metade da média da expectativa de vida do conjunto da população. Esse dado é muito importante e revela uma realidade de muita violência – simbólica e física – e interfere diretamente nas condições e oportunidades de grande parte de profissionais que se enquadram nessa categoria LGBTI+. Um dos exemplos mencionados na publicação, ainda na mesma página 31, é o fato de a consultoria Accenture ter de se adequar a uma transição de gênero de um de seus profissionais através da instalação de um banheiro específico sem gênero em todas as suas unidades em território brasileiro. Outro exemplo é o de quando um homem trans engravidou e pode usufruir da licença parental por seis meses, sendo um período maior ainda do que a legislação prevê para as mulheres.

Nesse sentido, ultrapassando os simples processos de contratação, parece evidente o papel que as organizações precisam e podem desempenhar em perspectiva de mudar esses dados e contexto. Dentre outras coisas, ao contratar pessoas desses grupos, ao acolhê-las dignamente e ao agir no sentido de preparar e qualificar os ambientes de trabalho e fomentando ações para que também os demais empregados acolham as diversidades, podem contribuir efetivamente para as necessárias mudanças sociais, culturais, econômicas e políticas.

#### 4.5.3.4.3 LGBTI+ como inclusão por interesse comercial

Outra subcategoria identificada ao verificarmos as características atreladas às questões LGBTI+ é o potencial interesse comercial nas ações realizadas (STs 76 e 77). Ou seja, como os públicos LGBTI+ possuem uma comunidade bem engajada, especialmente nos canais digitais, há um cuidado das organizações para que as ações de comunicação ou iniciativas desenvolvidas não sejam interpretadas de forma ‘equivocada’ (diferente do desejado) por esses indivíduos que constituem esse grupo minorizado. Na página 30 do GED isso foi destacado pelo fato de as diversidades sexuais estarem pautando campanhas de marketing de produtos e serviços.

**A diversidade sexual também tem pautado campanhas de marketing de produtos e serviços considerando essa comunidade bastante ativa, especialmente nas mídias sociais.** (ST76 – GED – G)

**73% dos LGBTI+ recomendam uma marca que se posiciona a favor da diversidade** — entre heterossexuais, esse índice é de 48%. (ST77 – GED – G)

Percebemos que nessa subcategoria há cuidado em como as informações são apresentadas para os seus interlocutores, indo ao encontro das questões abordadas na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b), em perspectiva de que as organizações procuram dar visibilidade a aspectos identitários e a ações que podem gerar boas percepções de sua identidade, contribuindo na construção de boa imagem-conceito e reafirmando sua legitimidade. Para que isso ocorra, considerando uma sociedade cada vez mais conectada e sem barreiras, é necessário que as organizações tenham coerência entre o que é visibilizado e as suas práticas propriamente ditas.

Por isso, podemos inferir que antes de um processo comunicativo ser iniciado (campanha ou estratégia de marketing), é importante que a organização já possua em sua estrutura organizacional iniciativas bem embasadas e coesas para as diversidades. Assim, as mensagens ou posicionamentos assumidos e que ganham visibilidade tenderão a ser coerentes com o que as organizações irão trabalhar e desenvolver. Segundo Toth (2010, p. 130), a “[...] forma como lidamos com a divisibilidade que surge com as diferenças” são por onde as diversidades se exercem. E são através de estratégias de comunicação e marketing que muitas dessas diferenças são visibilizadas, por vezes com interesses econômicos, como destacado pelo próprio GED. Por essas estratégias comunicativas que muitas delas são visibilizadas, podendo impactar no aspecto comercial destacado pelo GED na página 31.



#### 4.5.4 Os tipos de diversidades e suas implicações

Apresentadas as categorias e subcategorias que materializam os tipos das diversidades que são evidenciadas pelo Guia Exame de Diversidade, realizamos agora algumas considerações sobre os resultados das análises.

A partir das análises dos dados empíricos que apresentamos até aqui, podemos perceber que as organizações, em sua maioria, consideram as diversidades como um elemento social voltado essencialmente para os negócios, tanto em âmbito de lucratividade, como na possibilidade de inovação e criatividade nos processos já estabelecidos. Por isso, as noções de “diversidades como um ativo econômico”, “diversidades como fomento à criatividade e a inovação” e “diversidades como metas organizacionais” foram as que se destacaram na análise do conteúdo veiculado pelo GED. Além disso, a publicação destaca o movimento das organizações em relacionar as diversidades a um resultado de imagem-conceito, na medida em que buscam atingir um determinado público minorizado para aumentar as vendas de produtos, serviços, ou possuir comentários positivos nos canais de comunicação que esses interlocutores utilizam.

Os tipos de diversidades identificados no documento estão alinhados aos que foram propostos pela revista Exame e o Instituto Ethos. Com isso, muitas das diversidades reconhecidas atualmente não são representadas na premiação. A questão de gênero se destaca nesse sentido, tendo em vista que o foco da premiação foi essencialmente em ações direcionadas para as mulheres, voltadas para a equidade de gênero entre homens e mulheres. Entretanto, só o Facebook, como foi evidenciado pelo GED, apresenta aproximadamente 50 opções de gêneros distintas para seus usuários. Assim, o próprio documento revela o déficit de representatividade da premiação nas questões de gênero. Nessa perspectiva de um olhar apenas para mulheres, a subcategoria que mais é evidenciada é a de “Gênero como pouca representatividade”, tanto em cargos de gestão, como em atividades operacionais que são comumente desempenhadas por homens.

Da mesma forma, ao abordar as questões étnico-raciais, apenas se referiu aos negros e às negras. Foram deixadas de lado outras possibilidades dessa mesma categoria, como refugiados, imigrantes e indígenas. Essa simplificação no modo de categorizar e tipificar as diversidades no âmbito organizacional pode não ser benéfico no sentido de respeito às diferenças, tendo em vista que o próprio recorte já evidencia novas restrições sobre o que foi apresentado no documento da premiação.

Um ponto em comum entre as categorias é a influência que o acesso à educação

formal exerce sobre os grupos minorizados, contribuindo para que os indivíduos sejam reconhecidos no ambiente organizacional. Para além disso, a educação (ou ausência dela) interfere, segundo o GED, na busca por uma oportunidade de emprego e nas possibilidades de promoções internas. Essa característica apareceu de forma mais explícita nos itens “Étnico-Racial como restrição às oportunidades”, “Étnico-Racial como pouco acesso à educação”, “PCDs como dificuldade na ascensão profissional” e “LGBTI+ como gerador de necessidades de treinar equipes”. O argumento da falta de qualificação profissional foi utilizado para justificar também a não contratação de profissionais PCDs. Isso chama atenção e é uma das principais justificativas acionadas pelas organizações quando afirmam não terem condições de cumprir o mínimo recomendado por lei.

Por outro lado, entendemos como positivas as ações evidenciadas pelo GED que tinham como objetivo compreender quais eram os anseios dos seus empregados e empregadas no que tange às diversidades. O diálogo com os grupos minorizados e a formação de grupos por afinidades, foram exemplos recorrentes de boas práticas realizadas pelas 36 organizações visibilizadas pelo GED. Ao analisarmos a temática LGBTI+, isso se revela de forma bem contundente, já que os grupos de afinidades para as questões LGBTI+ são os mais referenciados no documento junto com os Étnico-Raciais, seja pelo conteúdo do próprio GED, seja pelas falas dos representantes das organizações.

Ainda nessa abordagem, é importante referenciar que a temática LGBTI+ poderia ser trabalhada dentro das questões de Gênero, porém, acreditamos que, ao ser visibilizada de forma separada, tende a possibilitar reflexões sobre alguns aspectos característicos, como a visibilidade dos travestis e transexuais, que, segundo a própria publicação, são marginalizados pelas organizações. Uma pequena parcela delas possui algum programa para contratação ou inclusão de profissionais com essa identidade de gênero.

Feitas essas observações em relação aos resultados das análises, passamos, a seguir, para as considerações sobre a pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Ao incorporar e assumir as diversidades como questão fundamental para os seus propósitos, as organizações buscam se adaptar a um contexto social e organizacional no intuito de contribuir para que iniciativas que tenham essa temática como foco central possam ser compreendidas e internalizadas por todos os interlocutores que por lá passam. Conforme destacamos, a temática das diversidades nas organizações é muito recente. A existência de um modelo estruturado para compreensão e atendimento das demandas que surgem a partir das diferenças não existia nas organizações até poucos anos atrás e, em virtude disso, as diversidades também não eram desenvolvidas ou encaradas por elas como questões estratégicas. À luz das reflexões realizadas por Hall (2005), não existe uma perspectiva linear na formação de identidades, que se repita com todos os indivíduos. Para o autor, os sujeitos não são fechados em si e tampouco determinados pelo entorno sociocultural. As diferenças sempre existiram e o não acompanhamento (o silenciamento) pelas organizações não impedia que se manifestassem em seus ambientes. Cada indivíduo, ao possuir uma multiplicidade de identidades, pode acabar se posicionando sobre um determinado assunto em função do contexto em que ele estiver inserido.

Por isso, talvez, as tipificações de diversidades movimentadas pelas organizações premiadas pelo GED, nosso objeto empírico de análise, tendam a apenas abranger as diversidades que sejam mais recorrentes ou que tenham alcançado mais espaço no âmbito de visibilidade pública, como são as questões relacionadas a mulheres e à inclusão de negros e negras nas organizações. Complementarmente, importa destacarmos que, em perspectiva das reflexões e categorização das diversidades realizada por Toth (2010), os aspectos e tipificações de diversidades reconhecidas e premiadas pelo Guia Exame de Diversidade constituem apenas uma parte da categoria primária que a autora propõe. Ou seja, é evidente a defasagem em as organizações pensarem a diversidade como algo mais complexo e amplo do que as tipologias mais recorrentes e, em certa medida, admitidas – mas nem sempre, ou melhor, ainda muito pouco reconhecidas e pouco valoradas – pela sociedade como sendo ‘a diversidade’, o que pressupõe, por sua vez, algo como um reforçar do silenciamento de todas as demais.

Por outro lado, atentamos para o fato de que o contexto social, amparado por uma maior visibilidade midiática sobre a temática, pode contribuir como um elemento catalisador para que os processos das diversidades e das inclusões sejam incorporados nas organizações. Essa visibilidade midiática a que estamos nos referindo não se restringe apenas à mídia de

massa (televisão, rádio ou jornais), mas sim ao ambiente digital que, atualmente, exerce poder realmente expressivo para o agendamento das pautas que são abordadas nesses outros canais com maior impacto e poder de influência na sociedade. Quando uma revista como a Exame, reconhecida por ter como público principal os executivos das organizações, resolve fazer um guia sobre as diversidades, sabemos que a temática e os assuntos abordados nesse espaço de veiculação tendem a ser de interesse desses interlocutores.

Além do poder de influência sobre organizações que não participaram da premiação, acaba sendo uma janela para divulgação e de referencialidade para as 36 organizações que são efetivamente citadas ao longo do GED. Há interesse econômico e, de certa forma, político em as organizações se posicionarem sobre assuntos sensíveis e fundamentais para a sociedade. Isso vai ao encontro do que Mumby (2010) destaca, pois, segundo o autor, todos os processos de comunicação são políticos, porque surgem de interesses específicos ou quando reproduzem/evitam algumas estruturas e relações de poder que já existem. Na perspectiva de Baldissera (2000, p.41), esse poder no ambiente organizacional é constituído por “relações de força que se exercem em todas as direções”. 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 aos anseios dos seus empregados e empregadas.

No que tange ao objetivo específico de “verificar quais as diversidades recebem destaque e como são caracterizadas pelo GED”, identificamos no conteúdo da publicação quatro tipos de diversidades: Mulheres, Negros e Negras, LGBTI+ e PCDs. Por se tratar de um Guia sobre as Diversidades e a partir do aporte teórico utilizado para a realização desta pesquisa, acreditávamos que a complexidade dessas categorizações seria muito maior. Porém, as delimitações selecionadas para o desenvolvimento da metodologia utilizada para a premiação parecem ter restringido que outras manifestações sobre diversidades pudessem ser veiculadas no GED. Além disso, as próprias seções do documento já dividem os conteúdos nesses tipos de diversidades, direcionando as informações que serão veiculadas em cada tópico da publicação.

Em relação ao objetivo específico “analisar os argumentos empregados no GED para definir as organizações que foram reconhecidas (premiadas) como destaques” identificamos quatro maneiras distintas pelas quais elas são apresentadas: 1) através das falas ou citação dos nomes de representantes das organizações, que aparecem 42 vezes em 18 páginas da publicação; 2) por não possuírem um processo estruturado para as diversidades anteriormente, como o exemplo do banco Santander que foi a organização destaque do GED e que não tinha

um acompanhamento próximo para promover a inclusão ou oportunidades internas para os grupos minorizados até 2017; e, por último, 3) pelas ações desenvolvidas para/sobre diversidades, que destacaram iniciativas comuns entre as organizações, como a realização de pesquisas com empregados/as, a formação de grupos por afinidade para o desenvolvimento das diversidades e as menções diretas aos nomes das organizações, que acabam por ser uma oportunidade para visibilização das ações desenvolvidas.

Sobre o objetivo específico “verificar que valores são atribuídos à presença das diversidades nas organizações reconhecidas pelo GED”, a partir das evidências obtidas pela análise do nosso objeto empírico, as noções de diversidades trazidas pelo GED nos remetem a questões não necessariamente vinculadas a aspectos sociais, mas sim, articulados com elementos de estratégia e negócios das organizações. Identificamos três noções ou valores: a) **diversidades como um ativo econômico**, destacando a lucratividade como uma potencialidade da temática; b) **diversidades como elementos para o fomento à criatividade e a inovação**, que compreende as diferenças entre os indivíduos em uma mesma organização como uma possibilidade de ruptura dos padrões estabelecidos e que promove desenvolvimento, gerando benefícios em termos de negócios e também na conformação da estrutura organizacional; e c) **diversidades como metas organizacionais**, no momento em que a temática foi incorporada às atividades dos gestores e gestoras no intuito de promover as diferenças através da concretização das metas e, em alguns casos como destacado no GED, com impacto financeiro no salário do gestor ou gestora que alcança esses resultados de negócio.

Quando as diversidades aparecem como um ativo econômico, quer parecer que as organizações esperam que as diferenças sejam capazes de qualificar as atividades desempenhadas pelos empregados e, ao mesmo tempo, gerar uma boa imagem-conceito da organização que passa a ser reconhecida por direcionar um olhar sobre temáticas sensíveis como a do cuidado com as diferenças. Outro elemento encontrado em quase todos os parágrafos do GED evidenciava a contribuição das diversidades na criatividade e inovação organizacional. Porém, com base no material empírico, podemos inferir que apenas a presença de pessoas diferentes não é o suficiente para que esses resultados esperados sejam atingidos. Também é necessária a adaptação organizacional para que a inclusão desses indivíduos, minorizados ou não, contribua para que estes percebam estar em um ambiente acolhedor e que contribui para que todos os profissionais possam exercer as suas atividades com tranquilidade, e, sobretudo, com serenidade. Cabe reforçarmos que não é uma crítica à presença das diversidades, mas sim uma reflexão sobre quais outros elementos são necessários para que a

criatividade seja percebida.

São nas diferentes formas de atuação e nas relações estabelecidas pela estrutura organizacional que as diferenças entre os indivíduos são evidenciadas. As diversidades se exercem sobre a forma como lidamos com essas articulações. Assim, nos parecem evidentes os desafios que existem em relação às diversidades, tanto numa perspectiva de sociedade, como também nas organizações. As noções e tipos de diversidades mostrados são os mais comuns e visíveis na sociedade. É preciso avançar bastante para que outras diversidades também adentrem esses espaços de visibilidade.

Alguns pontos em comum entre as organizações são facilmente identificáveis, como o fato de muitas das que foram consideradas destaques terem aplicado um conjunto de pesquisas ou estratégias para a escuta dos seus empregados. E, ao realizarem uma escuta com os empregados, essas organizações tiveram acesso às percepções sobre as interações e as relações que ocorrem no ambiente organizacional, bem como às produções socioculturais, no que se refere à aceitação das diferenças. E isso é fundamental na medida em que compreender a identidade e a diferença como produções socioculturais significa tratar as relações entre as diferentes culturas não como uma questão de consenso, querendo rotular ou criar grupos por proximidade, mas como uma questão que envolve, fundamentalmente, relações de poder (SILVA, 2013). É pelo fato da existência dessas relações de poder que os grupos de afinidades passaram ser uma alternativa nessas organizações, tanto para o planejamento, como para o desenvolvimento de ações para as diversidades.

Todas as ações e informações disponibilizadas no GED foram enviadas pelas próprias organizações, tanto no momento de inscrição (etapa quantitativa), como no momento das conversas realizadas posteriormente com as organizações (etapa qualitativa), como pode ser observado na metodologia utilizada para a seleção das 36 organizações que foram incluídas no documento. Complementarmente, importa destacarmos que se a comunicação de uma organização não é mais centrada apenas no que ela diz de si, mas também, naquilo que dizem dela, no como os outros falam dela. Assim, a participação em premiações como o Guia Exame de Diversidade e ser reconhecida como uma das premiadas contribui para a visibilidade e posicionamento dessas organizações sobre a temática das diversidades.

Cabe ressaltarmos que a organização destaque, o Banco Santander, foi reconhecida como referência a partir da metodologia adotada para a premiação, porém teve sua área de diversidade estruturada apenas em 2017. Considerando que a inscrição e envios de materiais para participar do GED ocorreram em 2018, percebemos que a referencialidade se dá por iniciativas que existiam há menos de um ano, considerando a data de publicação da

premiação. Claro que a temporalidade não determina a qualidade das ações ou projetos desenvolvidos, mas demonstra que a preocupação com o tema das diversidades em perspectiva de projetos e ações mais estruturadas é recente, e apenas vem ganhando destaque nos últimos anos. Com isso, podemos inferir que ao ter sido muito visibilizada nos canais de comunicação no mesmo período em que o GED era desenvolvido, esse movimento das organizações parece ser mais reativo, em virtude de uma demanda da sociedade, do que pró-ativo, no intuito de promover uma mudança social.

Assim, a comunicação organizacional assume relevância nesse processo que tende a buscar certo tipo de contribuição para o debate sobre as diversidades no ambiente das organizações. Suas atribuições são para encontrar um ponto de equilíbrio entre o que é divulgado e o que se quer fazer compreender.

Por fim, como oportunidade de estudos futuros, sugerimos a realização de um acompanhamento de novas edições do Guia Exame de Diversidade, da revista Exame, para que seja possível, posteriormente, trabalhar em perspectiva de uma linha histórica de todas as ações desenvolvidas e organizações premiadas. Outra possibilidade são os estudos empíricos nas organizações, realizando a escuta para melhor compreender, sob a perspectiva comunicacional, como se dão as relações cotidianas no ambiente organizacional, especialmente as relações de poder que materializam em perspectiva das presenças dos diversos.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. **A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil**. São Paulo: Aberje, 2019. (Pesquisa).

AGÊNCIA IBGE. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 15 jan. 2020.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 21. São Paulo: julho / setembro 2004; p. 18-25.

ANDERSEN, Margaret L.; COLLINS, Patricia H. *Race, class and gender: an anthology*; Boston, MA: Thomason / Wadsworth, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo, Unisinos, 2000.

\_\_\_\_\_. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social da PUCRS. Porto Alegre, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e significação na construção da imagem-conceito**. Revista Fronteira, v.10, pp.193-200, 2008.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008a, p. 31-50.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009a, p.135-164.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ORGANICOM. São Paulo, Abracorp, Ano 6, n. 10/11, p.115-120, 2009b.



\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010a. p. 61-76

\_\_\_\_\_. **Comunicação cultural e interação nas organizações**. In: MARCHIORI, M. (Org). Cultura e interação. São Caetano do Sul: Difusão Editora/ Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2014, p. 87-99.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. **A cultura do outro**: interculturalidade e dialogia nas empresas. In BARBOSA, L. (Org.). Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo/SP: Edições 70, 2011

BAUER, Martin W. **Análise de Conteúdo clássica**: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um Manual prático. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2013. p.189-217.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer**. 2ª ed. - São Paulo/SP: Editora da Universidade de São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação**: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980, p.119-137.

BUTLER, J. Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do "sexo". In: LOPES OURO, G. (org.). **O corpo educado** - Pedagogias da sexualidade. Belo Horizonte: Autêntica, p. 151-172, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASALI, Alípio. Ética e sustentabilidade nas relações públicas. ORGANICOM: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, a.5, n.8, p.48-58, 2008.

COELHO, Felipe Costa. **As relações entre gestão da diversidade e cultura organizacional em uma empresa do setor portuário do Rio de Janeiro**. 2016. Dissertação. Mestrado em Comunicação - Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em < <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1550>>.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 2002.

DARDE, Vicente William Da Silva. **As representações sobre cidadania de gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais no discurso jornalístico da Folha e do Estadão**. 2012. Tese. Doutorado em Comunicação e Informação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/54524>>.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.83-101.

DERRIDA, J. **Limited Inc**. Cmpinas: Papyrus, 1991.

E BIOGRAFIA. **Biografia de Rosa Parks**. Disponível em: <[https://www.ebiografia.com/rosa\\_parks/](https://www.ebiografia.com/rosa_parks/)>. Acesso em: 30 ago. 2019.

FALCÃO, Raquel da Silva Marinho. **A Comunicação na Organização do Trabalho - Construindo Identidades, Submissão e/ou Indiferença**. 2004. Dissertação. Mestrado em Comunicação – Universidade Federal da Pernambuco, Recife. Disponível em: < [https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/3354/1/arquivo4583\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/3354/1/arquivo4583_1.pdf)>

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de administração de empresas, v. 40, n 3, p. 18-25, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ºed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANÇA, Vera R. V. Contribuições de G.H. Mead para pensar a comunicação. *Anais do XVI Encontro da Compós*. Curitiba: UTP, junho de 2007.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: In: SILVA, A.B., GODOI, C. K., MELLO, R. Bandeira de. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ºed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 115-143.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 14<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 12<sup>o</sup>ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

**GUIA EXAME DE DIVERSIDADE (GED)**, Revista Exame. Editora Abril, São Paulo, v. 1, n. 1182, p. 20-37, Abril 2019.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de identidade?. In; SILVA, T. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2013, p. 103-132.

HEADS, Agência (Brasil). **Verão reforça estereótipos na publicidade brasileira, mostra estudo da Heads Propaganda**. 2016. Disponível em: <<http://portaldapropaganda.com.br/noticias/4694/verao-reforca-estereotipos-na-publicidade-brasileira-mostra-estudo-da-heads-propaganda/>>. Acesso em: 17 jul. 2019.

HYPENESS. **Nova York agora reconhece 31 diferentes tipos de gênero**. Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2016/06/nova-york-agora-reconhece-31-diferentes-tipos-de-genero/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>> Acesso em: 30 nov. 2019.

IBGE EDUCA. **Pessoas com deficiência – Educa – Jovens**. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20551-pessoas-com-deficiencia.html>> Acesso em: 30 nov. 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), maio de 2016. Disponível em: <[https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)> Acesso em: 16 jun 2019.

\_\_\_\_\_. **Áreas de Atuação/Gestão Sustentável**. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/gestao-sustentavel/guia-exame-de-diversidade/#.XiV8\\_chKhPY](https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/gestao-sustentavel/guia-exame-de-diversidade/#.XiV8_chKhPY) Acesso em 2 jan. 2020.

IPEA. **Atlas da Violência 2019**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34784&Itemid=432](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34784&Itemid=432)> Acesso em: 2 set. 2019.

JOAS, H. **Interacionismo Simbólico**. In GIDDENS, A; TURNER, J., Teoria Social Hoje. São Paulo: Editora da Unesp, 1999, p.127-176.

JOHNSON; Richard G.; RIVERA, Mario A. *Refocusing graduate public affairs education: a need for diversity competencies in human resource management*. Journal of Public Affairs Education, n. 13, p. 15-27, 2007.

LANDOWSKI, Eric. **Presenças do outro: ensaios de sociosemiótica**. São Paulo, SP: Editora Perspectiva, 2012.

LIMA, F. P. A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014

MACEDO, Tonia Marta Barbosa. **O Discurso da Diversidade: entre a legitimação dominante e a apropriação pelos sujeitos no trabalho**. 2010. Dissertação. Mestrado em Comunicação – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://dippg.cefet-rj.br/lattes/PPRER/OC2-0.html>>.

MAFFESOLI, Michel. Da identidade à identificação. In: \_\_\_\_\_. **No fundo das aparências**. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 301-350, 1996.

MAZZEI, Alessandra; RAVAZZANI, Silvia. *Leveraging differences in a global competitive context: a qualitative analysis*. In: *International Congress on Marketing Trends*, 7th, Veneza, Itália, p. 25-26, jan. 2008.

MEAD, George Herbert. *Espiritu, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires: Paidós Studio básica, 1972.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. In: **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, 1999, p. 7-32.

MORIN, Edgar. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação)**. Revista Famecos, Porto Alegre, n.20, pp.7-15, set/1994.

\_\_\_\_\_. **Meus demônios**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed., Lisboa, Instituto Piaget, 2001

\_\_\_\_\_. **O Método 4**: as ideias: habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre: Sulina, 2002.

\_\_\_\_\_. **O Método 5**: a humanidade da humanidade. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2003d.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia. Uma visão transversal da teoria geral da administração: a evolução dos conceitos relacionados ao “Homem”, à “Organização” e ao “Meio Ambiente” In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: evolução e crítica**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, p. 277-295.

MOREIRA, Sonia. **Análise documental como método e como técnica**. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In.: KUNSCH, Margarida. *Comunicação como fator de humanização nas organizações*. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010. p. 19-39.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 223-235

OLIVEIRA, Monique Araujo de. **O discurso organizacional e os deficientes nas mídias digitais: a construção de representações**. 2018. Dissertação. Mestrado em Comunicação Social – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1735>.

PACHECHO, Hellen de Paula. **A Comunicação da Diversidade Corporativa**. 2003. Dissertação. Mestrado em Comunicação Social – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em < <http://portal.metodista.br/poscom/teses-e-dissertacoes/dissertacoes>>.

PENTEADO, Arlindo de Souza. **Identidades nas organizações: Um Estudo de Caso sobre a tentativa de reforçar um perfil desejado de funcionário**. 2004. Dissertação. Mestrado em Comunicação – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.5781>>.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L., SOARES, Ana T. Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 81-89.

PINTO, Alejandra Aguilar. **Identidade/diversidade cultural no ciberespaço: práticas informacionais e de inclusão digital nas comunidades indígenas, o caso dos Kariri-xocó e Pankararu no Brasil**. 2010. Dissertação. Mestrado em comunicação – Universidade Federal da Paraíba. Disponível em < <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4808/7369>>.

PRESTES, Matheus José. **A comunicação e a questão da homossexualidade nas organizações**. 2016. Dissertação. Mestrado em Comunicação – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Bauru). Disponível em: < <http://hdl.handle.net/11449/143783>>.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em < <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2019.

PUTNAN, Linda; PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. V.3. São Paulo: Atlas, 2004.

QUINTELLA, Evandro Luiz de Araujo. **Estudo sobre o (des)Alinhamento entre Publicidade e Políticas Organizacionais de Diversidade**. 2018. Dissertação. Mestrado em Comunicação – FGV. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10438/25929>>.

REVISTA EXAME. **Inscrições encerradas para o Guia EXAME de Diversidade**. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/especiais/diversidade/>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

RIBEIRO, Rodrigo da Silva Candido. **Processos de comunicação organizacional e transexualidade: um estudo sobre o papel estratégico da comunicação na inclusão de gênero nas “melhores empresas para se trabalhar”**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação – Faculdade Casper Líbero, São Paulo. Disponível em < <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2018/05/RODRIGO-DA-SILVA-C%3%82NDIDO-RIBEIRO.pdf>>.

RODRIGO, Alsina M. *La Comunicación Intercultural*. Barcelona: Anthropos, 2012.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. doi:10.11606/D.27.2018.tde-12012018-112601. Acesso em: 2019-08-01.

\_\_\_\_\_. **Diversidade nas organizações**: das lutas sociais às políticas públicas. In: CONGRESSO ABRAPCORP, XII [Goiânia, GO, 16-18 maio 2018]. Anais [...]. Goiânia, GO: Abrapcorp; Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Georgina de Cássia dos. **Gestão da diversidade: diferenças e similaridades entre uma empresa americana e sua subsidiária brasileira**. 2009. Dissertação. Mestrado em Comunicação – Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/296>>

SCHEIN, Edgar H. Conceito de cultura organizacional: por que se preocupar? In: SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: **Revista Famecos**, Porto Alegre, n.31, p. 47-53, dez. 2006. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/-revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em 05/06/2019.

SILVA, T. T. da. A. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2013.

SILVA, Cássia Aparecida L.S. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho**: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/132716/000984414.pdf?sequence=1>>.

SOARES, Karen Greco. **Sentidos da diversidade, narrativas de ruptura? As representações sociais de LGBTs na comunicação organizacional**. 2017. Dissertação. Mestrado em Comunicação – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/52802>>.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. **Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso**. *Gênero*. Niterói, v. 12, n 1, p. 81 - 108, 2011.

THOMAS JR, R. R. *From affirmative action to affirming diversity*. In: *Harvard Business Review on Managing Diversity*. Boston: Harvard, 2002.

TOTH, E. L. **Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações**. In.: KUNSCH, M. K. Comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 125-134.

URIBE, Pablo Múnera. *La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva*. Editorial comunicación. 2009

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. 2ª Ed. Trad. Isabel Crossetti. Porto Alegre: Sulina, 2007. 231pp. (Coleção Cibercultura)



## APÊNDICES

### Apêndice A– Estado da Arte

Com objetivo de conhecer os estudos produzidos sobre comunicação organizacional e diversidades em programas de pós-graduação de universidades brasileiras, foram consultadas algumas das principais bases de dados de dissertações e teses no país. Uma primeira análise, considerando títulos e resumos, revelou a variedade de concepções e objetos que têm sido foco das pesquisas em comunicação organizacional. Esses trabalhos configuram-se desde estudos empíricos (que analisam práticas cotidianas de comunicação organizacional) até estudos que se caracterizam por serem de reflexão epistêmico-teórica.

Para essa análise foram consultadas as bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. A pesquisa foi realizada a partir de duas palavras-chave: comunicação e diversidade. Como o resultado trouxe muitas perspectivas das mais variadas áreas, optamos pela utilização do filtro “apenas nos programas de comunicação”. Em outro momento e, com o mesmo filtro, substituímos o termo comunicação por comunicação organizacional para que pudéssemos analisar a diferença que isso traria em termos de resultados para a pesquisa realizada. Por se tratar de um tema amplo, os resultados apresentaram trabalhos com diferentes perspectivas, desde diversidade textual, processos pedagógicos, biologia, administração até a diversidade na grade de programação televisiva.

Feito esse apontamento, e de acordo com os objetivos deste projeto de pesquisa, com a utilização dos termos ‘comunicação e diversidade’ foram encontrados 473 trabalhos no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, sendo 314 dissertações e 159 teses. Desses resultados, selecionamos seis trabalhos que se aproximam com a discussão que propomos neste projeto de pesquisa. Tratam-se das dissertações de mestrado “O Discurso da Diversidade: entre a legitimação dominante e a apropriação pelos sujeitos no trabalho” (MACEDO, 2010), da Universidade Federal do Rio de Janeiro; “A Comunicação da Diversidade Corporativa” (PACHECO, 2003), da Universidade Metodista de São Paulo; “Sentidos da Diversidade, narrativas de ruptura? As representações sociais de LGBTQI+ na comunicação organizacional” (SOARES, 2017), Universidade Federal do Paraná; “Gestão da diversidade: diferenças e similaridades entre uma empresa americana e sua subsidiária brasileira” (SANTOS, 2009), Universidade Nove de Julho; “A Comunicação na Organização do Trabalho - Construindo Identidades, Submissão e/ou Indiferença.” (FALCÃO, 2004), da Universidade Federal de Pernambuco; e da pesquisa de doutorado: “As representações sobre cidadania de gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais no discurso jornalístico da Folha e do Estadão” (DARDE, 2012), produzida na

Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Ainda no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, porém com a utilização dos termos ‘comunicação organizacional e diversidade’, foram encontrados 448 trabalhos ao todo, sendo 295 de Mestrado e 153 de Doutorado. Desses, alguns já haviam sido evidenciados na pesquisa anterior, selecionamos mais cinco trabalhos de Mestrado que possuem conexão com a nossa discussão: “Identidades nas Organizações: Um Estudo de Caso Sobre a Tentativa de Reforçar Um Perfil Desejado de Funcionário” (PENTEADO, 2004), da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; “O discurso organizacional e os deficientes nas mídias digitais: a construção de representações” (OLIVEIRA, 2018), pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; “Processos de Comunicação Organizacional e transexualidade: um estudo sobre o papel estratégico da comunicação na inclusão de gênero nas “melhores empresas para se trabalhar”” (RIBEIRO, 2018), da Faculdade Cásper Líbero; “Diferença e diversidade: sentidos em disputa articulados nos discursos de estudantes de um curso de Pedagogia” (OLIVEIRA, 2016), da Universidade Federal do Rio de Janeiro; e “A comunicação e a questão da homossexualidade nas organizações” (PRESTES, 2016), pela Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho.

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, ao procurarmos os termos comunicação e diversidade, com foco na área de conhecimento comunicação, tivemos como resultado 222 trabalhos, 171 dissertações e 51 teses. No segundo momento de busca, com os termos comunicação organizacional e diversidade, na área de conhecimento comunicação, encontramos apenas 13 dissertações, sem a presença de nenhuma tese. Desses trabalhos filtrados, selecionamos quatro que se aproximam qualitativamente das nossas discussões: “Estudo sobre o (des)alinhamento entre publicidade e políticas organizacionais de diversidade” (QUINTELLA, 2018), da Fundação Getúlio Vargas; “Identidade/diversidade cultural no ciberespaço: práticas informacionais e de inclusão digital nas comunidades indígenas, o caso dos Kariri-xocó e Pankararu no Brasil” (PINTO, 2010), desenvolvido na Universidade Nacional de Brasília; “As relações entre gestão da diversidade e cultura organizacional em uma empresa do setor portuário do Rio de Janeiro” (COELHO, 2016), da Universidade Metodista de São Paulo; e “Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT” (SALES, 2017), dissertação apresentada na Universidade de São Paulo.

Dos 15 trabalhos encontrados, no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, optamos por fazer um novo recorte e chegamos em quatro trabalhos que estão mais conectados com o presente projeto de dissertação. Estes materiais serão aprofundados na sequência. Muitos dos trabalhos selecionados como mais conectados com a nossa dissertação poderão ser aproveitados ainda na complementação da escrita

do quadro teórico, principalmente quando eles apresentarem descrições e contextualizações que são pertinentes às compreensões das diversidades existentes hoje, essencialmente no ambiente organizacional.

Na tese “As representações sobre cidadania de gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais no discurso jornalístico da Folha e do Estadão”, defendida em 2012, Vicente William da Silva Darde se vale da análise de discurso para compreender as visões de cidadania existentes no jornal Folha de São Paulo e o Estado de São Paulo, a partir das representações da população LGBT. Nesse sentido, o autor aborda a questão da diversidade sexual e de tolerância evidenciadas por esses veículos de mídia. A análise de Darde (2012) é centrada na compreensão de como essas representações sobre gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais pelo discurso jornalístico se fundam num padrão normativo ocidental hegemônico, o da heteronormatividade. Conclui que o jornalismo, enquanto campo marcado por disputas, lugar de produção de sentidos e formação de valores, deve buscar cumprir sua função social, buscando contextualizar os fatos a partir da pluralidade de vozes existentes na sociedade.

O trabalho “O Discurso da Diversidade: entre a legitimação dominante e a apropriação pelos sujeitos no trabalho”, de Tonia Marta Barbosa Macedo, defendido em 2009 e publicado em 2010, apresenta uma análise sobre a incorporação da temática da diversidade pela Petrobrás. O estudo traz uma leitura das resistências trazidas à questão estratégica das organizações e, também, uma reflexão sobre o papel dos indivíduos dentro da empresa na implantação das ações relativas ao tema. Traz a diversidade como um campo de disputa de sentidos. O estudo tensiona as ambiguidades acionadas pela temática, envolvendo elementos sobre discursos organizacionais e a dimensão política agindo na temática dentro do campo do trabalho.

A dissertação “Processos de Comunicação Organizacional e transexualidade: um estudo sobre o papel estratégico da comunicação na inclusão de gênero nas “melhores empresas para se trabalhar””, defendida por Rodrigo da Silva Candido Ribeiro, em 2018, discute a relevância dos processos de comunicação interna empresariais para a inserção de pessoas transgêneras no mercado de trabalho formal. O autor se propôs a compreender como as organizações criam entraves ou catalisadores à inclusão de pessoas trans em seus quadros de funcionários. Através de entrevistas, pode perceber o papel estratégico da comunicação quando a temática é a diversidade e a inclusão. Essa percepção dialoga com essa pesquisa, na medida em que analisaremos um veículo de comunicação e canais oficiais de organizações, os tensionamentos por ele levantados poderão ser acionados ao longo do nosso trabalho.

Por fim, na dissertação “Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT”, defendida por Ricardo Gonçalves de Sales na Escola de

Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, o autor procurou analisar, entre organizações signatárias de compromissos com o respeito à diversidade sexual, quais as motivações que as levaram a desenvolver políticas relativas ao assunto e quais percepções que emergiram sobre o papel da comunicação neste contexto. A partir de uma pesquisa exploratória, por meio de entrevistas em profundidade com membros de 18 organizações, o estudo revelou que existe forte associação entre a diversidade e resultados financeiros, sobretudo na forma de mais inovação e engajamento dos empregados. Os resultados e reflexões propostas pelo autor poderão contribuir para o tensionamento sobre algumas das nuances que poderão aparecer na análise total de todos os materiais desta pesquisa.

Por fim, complementarmente à nossa justificativa e ao fato de que, conforme revelou nossa pesquisa Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, não foram realizados estudos com o recorte que estamos propondo aqui, até porque o GED teve sua primeira edição em 2019, destacamos que é possível afirmar que a comunicação organizacional tem sido acionada no sentido de pautar a temática em espaços de qualificação dos profissionais que atuam sobre o tema da diversidade. Exemplo disso é o fato de que, em 2019, em um evento da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), foi lançado um e-book e um livro com o título “Comunicação, Diversidades e Organizações: pensamento e ação”, evidenciando a efervescência do tema nas organizações e, especialmente, no que tange aos aspectos comunicacionais nessa perspectiva. Outros documentos sobre a temática também foram lançados, não só para profissionais de comunicação. Assim, parecem evidentes a necessidade de realização desta pesquisa e o seu potencial para produção de conhecimento, uma vez que é orientada para a problematização das compreensões adotadas pelas organizações sobre a questão das diversidades. Sendo assim, este projeto de dissertação se propõe a preencher tal lacuna, buscando refletir, a partir dos sentidos de diversidade visibilizado no GED, quais são a noção ou noções de diversidade existentes hoje de forma latente nas organizações.

## Apêndice B – Imagens do Guia Exame de Diversidade



**BRASIL** • Angra 3: ainda vale a pena investir em energia nuclear?

**NEGÓCIOS** • A Lojas Americanas e a B2W, finalmente, estão juntas

# EXAME



Marianna Jorgo de Moraes (Natura),  
Paulo Baraúna (White Martins), Mafoane Odara (Avon),  
Ricardo Carvalho Silva (Santander) e Fernando Cunha (SAP)

# O PODER DA DIVERSIDADE

Em sua estreia, o *Guia EXAME de Diversidade* destaca as 36 empresas de 13 setores com as melhores práticas em inclusão e desenvolvimento de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+. O resultado: mais inovação, mais rentabilidade — e mais oportunidades para todos

CAPA | DIVERSIDADE

# DIVERSOS E MELHORES

A primeira edição do *Guia EXAME de Diversidade*, em parceria com o Instituto Ethos, analisou 109 empresas que promovem a inclusão de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+. Conheça as 36 melhores. Com a diversidade, elas ganham em seus negócios — e contribuem para um mundo melhor

MARINA FILIPPE



MOVIMENTO DE LUTADORAS E LUTADORES DICIONÁRIO LDBER



**Marianna Jorge de Moraes, da Natura; Paulo Baraúna, da White Martins; Fernando Cunha, da SAP; e Mafoane Odara, da Avon: empresas que se destacam por práticas nos quatro pilares de diversidade analisados pelo Guia EXAME de Diversidade**

## CAPA | DIVERSIDADE

**Q**UANDO FICOU PARALÉGICO DEPOIS de ter sido baleado em 2000, aos 19 anos, o paulistano Ricardo Carvalho Silva recebeu do médico o conselho de se aposentar por invalidez, já que, segundo o profissional, o jovem nunca mais conseguiria trabalhar. Mas Silva não desistiu de ter uma carreira. Trabalhou em diferentes setores, formou-se em direito e gestão de recursos humanos e, há 12 anos, foi contratado pelo banco Santander como assistente administrativo. Na instituição financeira, ele participa ativamente de dois grupos de discussão com os quais se identifica, o de negros e o de pessoas com deficiência (PCD), criados para promover a diversidade. Ao fazer uma radiografia das PCDs ao longo de 2017 e 2018, o Santander descobriu que esses funcionários levam mais tempo do que a média para receber uma promoção — problema que o banco pretende atacar neste ano oferecendo mais oportunidades às pessoas com deficiência. “Ainda há muito a ser feito, mas vejo de perto a evolução”, afirma Silva, que hoje é assistente jurídico no banco.

Silva é um exemplo de funcionário que se engajou nas políticas de diversidade lançadas pelo Santander há dois anos, quando o banco percebeu a necessidade de ter práticas afirmativas e se tornar um reflexo da sociedade. “A diversidade é uma das bases de fomento à inovação e deve alimentar o propósito das empresas”, diz Sergio Rial, presidente do Santander. Promover a inclusão de negros e mulheres tornou-se meta para os 150 principais executivos. Muitas vezes, os profissionais que o banco gostaria de atrair já estavam no radar, mas não havia um acompanhamento próximo para que ocorresse a inclusão e o salto na carreira. Um exemplo são os 620 jovens aprendizes de 2018,



Melhor para todos: o banco Santander começou a estruturar, em 2017, políticas para a equidade de

## METODOLOGIA

A metodologia do Guia EXAME de Diversidade foi criada com base na adaptação da série de guias temáticos desenvolvidos pelo Instituto Ethos e seus parceiros. A avaliação considerou as etapas a seguir. **Autoavaliação:** resposta ao questionário qualitativo com 11 indicadores, seguindo a metodologia dos Indicadores Ethos, com peso na classificação final de 70%. **Análise de autoavaliação:** definição de nota de corte maior do que 7 para a seleção de empresas que teriam resultados apurados. **Apuração dos resultados:** entrevista com as empresas finalistas e confirmação de dados quantitativos para apuração. **Classificação das empresas:** com base nos resultados apurados, as empresas foram classificadas de acordo com o desempenho geral por setor e pelas práticas direcionadas a cada público (mulheres, negros, pessoas com deficiência, LGBTI+). **Avaliação dos especialistas e critérios editoriais:** validação dos resultados para a publicação.

entre os quais 70% eram meninas e 55% negras. “Passamos a pensar em formas de reter esses talentos”, diz Fátima Gouveia, superintendente de recursos humanos e responsável pelas ações de diversidade no Santander. Para a diversidade sexual, as iniciativas começaram em 2018, mas o tema já era abordado de forma natural. Rial, inclusive, demitiu um diretor que fez um comentário homofóbico durante uma reunião. “Não vemos nessa discussão nenhum fundo ideológico, mas humanista e respeitoso”, afirma Rial. “Buscamos criar um ambiente em que cada um possa encontrar e desenvolver a melhor versão de si mesmo.”

Com essas práticas e bons indicadores quantitativos, o Santander des-





diversos retratos sociais

ponta como a Empresa do Ano na primeira edição do Guia EXAME de Diversidade. Apesar de serem recentes, as iniciativas estão estruturadas nos quatro pilares de diversidade e equidade — étnico-racial, LGBTI+, mulheres e pessoas com deficiência — analisados por este guia. Trata-se de uma iniciativa em parceria com o Instituto Ethos, que há 20 anos ajuda empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. “Essa parceria traz para o processo as mais importantes redes de atuação em diversidade nas empresas. O objetivo é fortalecer a agenda da diversidade e da inclusão social no meio empresarial”, diz Caio Magri, presidente do Ethos. Para elaborar a lista das melhores empresas por setor e

## AS MELHORES

Entre as 109 empresas inscritas, classificaram-se as que obtiveram nota maior do que 7 nas questões qualitativas e que, durante a etapa de apuração, apresentaram dados quantitativos para serem avaliados. Com base nisso, foram calculadas as notas médias em cada categoria

	MÉDIA: 4,82	MÉDIA: 5,35	MÉDIA: 6,63	MÉDIA: 6,73
	ÉTNICO-RACIAL	LGBTI+	MULHERES	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
<b>AGRONEGÓCIO</b>				
Cargill	●	●	●	●
<b>AUTOMOTIVO</b>				
General Motors	●	●	●	●
<b>BENS DE CAPITAL</b>				
John Deere	●	●	●	●
<b>BENS DE CONSUMO</b>				
Grupo Boticário	●	●	●	●
Avon	●	●	●	●
Diageo	●	●	●	●
Johnson & Johnson	●	●	●	●
Natura	●	●	●	●
Nestlé	●	●	●	●
Procter & Gamble	●	●	●	●
Souza Cruz	●	●	●	●
<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>				
TechInt	●	●	●	●
<b>CONSULTORIA</b>				
Accenture	●	●	●	●
KPMG	●	●	●	●
PwC	●	●	●	●
<b>ELETRÔNICO</b>				
Schneider Electric	●	●	●	●
<b>INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</b>				
Santander	●	●	●	●
Citibank	●	●	●	●
Itaú	●	●	●	●
<b>QUÍMICO E PETROQUÍMICO</b>				
Shell	●	●	●	●
Basf	●	●	●	●
Braskem	●	●	●	●
Dow	●	●	●	●
White Martins	●	●	●	●
<b>SERVIÇOS</b>				
Atento	●	●	●	●
Sodexo	●	●	●	●
<b>SIDERURGIA E MINERAÇÃO</b>				
Novelis	●	●	●	●
<b>TECNOLOGIA</b>				
SAP Brasil	●	●	●	●
IBM	●	●	●	●
Serasa	●	●	●	●
Uber	●	●	●	●
<b>VAREJO</b>				
Carrefour	●	●	●	●
Via Varejo	●	●	●	●
<b>PME</b>				
Trench Rossi Watanabe	●	●	●	●
ThoughtWorks Brasil	●	●	●	●
Agência Um.a	●	●	●	●

Fonte: Instituto Ethos

**CAPA | DIVERSIDADE**

por pilar, foi criada uma metodologia própria com base na adaptação de uma série de guias temáticos desenvolvidos pelo Ethos e seus parceiros: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert), Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, Movimento Mulher 360 e Rede Empresarial de Inclusão. A avaliação considerou algumas etapas, que são explicadas no quadro da página 22. As melhores empresas são as que mais se aproximaram da equidade e da inclusão nos quatro temas avaliados.

**O VALOR DA DIFERENÇA**

As empresas que promovem a diversidade e a inclusão não o fazem por mero bom-mocismo. Uma pesquisa da consultoria McKinsey, realizada globalmente com 1 000 companhias e divulgada no ano passado, revelou que empresas com diversidade de gênero no time executivo obtêm, em média, lucros 21% maiores do que as demais. Entre as que valorizam a diversidade racial, essa diferença sobe para 33%. “Não é mágica. É uma relação de causa e consequência”, diz Heloísa Callegaro, sócia e líder em diversidade da McKinsey. “Empresas com mais diversidade tomam decisões melhores para públicos mais amplos.” Não há uma pesquisa similar sobre o Brasil, mas o *Guia EXAME de Diversidade* mapeou os principais interesses das companhias que atuam no país. Os dados mostram que as empresas começam a ganhar consciência do poder da diversidade em seus negócios. Entre as 109 empresas inscritas, 95% acreditam que a diversidade gere resultados positivos nos negócios. Dessas empresas, 93% citam como benefícios da diversidade a melhoria no clima organizacional, 87% a retenção de talentos, 84% o aumento da produtividade e 58% a melhoria do desenvolvimento de produtos ou serviços. “As empresas sabem que a diversidade trará

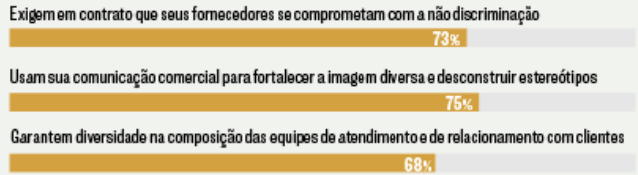
**O ESTÁGIO DE MATURIDADE**

Muitas empresas já monitoram indicadores de diversidade, em diferentes pilares, em busca de sucesso nos negócios entre as 109 que responderam ao questionário elaborado pelo Instituto Ethos

**Estratégias para a promoção da diversidade e da inclusão**



A diversidade e a inclusão são importantes para o relacionamento com fornecedores e clientes. Entre as 109 que responderam:



**A maturidade na promoção da diversidade varia de acordo com os temas trabalhados**





Identidade reforçada: uma pesquisa revelou que 85% dos funcionários sentem que “podem ser eles mesmos” na Cargill, do setor de alimentos

CELEBRANDO LUGARES

resultados positivos, mas a maioria delas ainda percebe isso de maneira inicial”, diz Ana Lucia de Melo Custodio, diretora adjunta do Ethos.

No Brasil, as empresas que dão atenção à questão da diversidade se encontram em diferentes graus de maturidade. Nesta primeira edição do guia, nenhuma das 109 inscritas obteve pontuação acima da média nos quatro pilares analisados. Contudo, é possível perceber algumas tendências entre as melhores empresas. O tema em que elas estão mais avançadas é o das mulheres, no que diz respeito à sua presença na força de trabalho e em programas de desenvolvimento de carreira e liderança. O segundo tema em que as companhias inscritas estão em estágio mais adiantado é o de pessoas com deficiência — a lei prevê, no mínimo, 5% de PCDs em empresas com mais de 1 000 funcionários. Se-

gue-se o de diversidade étnico-racial, em que também há cotas — neste caso, para a admissão de jovens pretos e pardos em universidades. Por fim, há a promoção dos direitos do grupo LGBTI+. Nesse pilar, apenas 15 das 36 empresas destacadas neste guia obtiveram notas acima da média. Esse tema apresenta uma complexidade adicional, já que os funcionários não são obrigados a declarar sua orientação sexual e, portanto, as empresas não têm uma radiografia detalhada desse público. O que está claro é que as oportunidades são ainda mais restritas para travestis e transexuais, que vivem à margem da sociedade: grande parte deles está na prostituição, segundo estimativas. “O fim da discriminação está na agenda das empresas. O próximo passo é a promoção dos direitos”, diz Reinaldo Bulgarelli, secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.

A análise das empresas que mais se destacam por promover a diversidade no Brasil revela diferenças significativas entre os setores de atividade. Naqueles conhecidos por ambientes predominantemente masculinos — geralmente fabris —, é menor o número de empresas que se classificaram entre as melhores. Os setores de agronegócio, autoindústria, bens de capital, construção civil, eletroeletrônico, siderurgia e mineração tiveram, cada um, apenas uma representante entre as melhores. Uma delas é a empresa de alimentos Cargill, onde ações afirmativas, como a inclusão de funcionários negros e trans no programa de jovens aprendizes, começam a gerar efeitos positivos, especialmente após a criação do comitê de diversidade em 2016. “Uma pesquisa de clima revelou que 85% dos funcionários sentem que podem ser eles mesmos na Cargill

## CAPA | DIVERSIDADE

Brasil. Com isso, o engajamento tende a melhorar e os negócios também”, afirma Simone Beier, diretora de recursos humanos da Cargill. Outro exemplo é a Schneider Electric, do setor eletroeletrônico. Em 2011, com o apoio da então presidente Tania Cosentino, a subsidiária da multinacional francesa criou um grupo para ampliar as oportunidades de carreira para mulheres. O movimento ganhou força em 2014, quando a companhia assumiu compromissos globais junto à ONU Mulheres, braço das Nações Unidas focado na promoção da igualdade de gênero. Estabeleceu a meta de que, até 2020, 30% dos cargos de liderança sejam ocupados por mulheres. Em busca do objetivo, a empresa criou ações para envolver líderes e suas equipes. Em uma delas, adotou a regra de que, em todo processo seletivo, pelo menos uma mulher deve estar entre os candidatos finalistas para qualquer vaga. “Para ser uma empresa disruptiva, precisamos de pessoas diferentes e com ideias distintas”, diz Maristella Iannuzzi, diretora global da experiência digital e responsável pela área de diversidade e inclusão da Schneider Electric.

### PASSO A PASSO

Entre as companhias que se destacam por suas práticas de diversidade, é possível identificar um caminho em comum. O primeiro passo para a maioria das empresas é realizar a coleta de informações para traçar o retrato social que existe internamente. O próximo passo é envolver os funcionários nos processos e ouvir suas necessidades. Nessa etapa, muitas companhias criam os grupos de afinidade — uma equipe de funcionários, geralmente coordenada por até uma dezena de pessoas, que discutem e compartilham as ações. Para engajar o maior número possível de funcionários, os grupos costumam ser abertos. “Se não houver membros diferentes e que se respeitem mutuamente, a diversidade perde sentido.



Sócios e funcionários do escritório Trench Rossi Watanabe: a empresa tem as melhores práticas entre as PMEs

Quando se discute a questão de gênero, por exemplo, é necessário ter o auxílio também dos homens”, diz Margareth Goldenberg, gestora executiva da organização Movimento Mulher 360. Quando essas equipes começam a dar resultados, 54% das empresas inscritas realizam um censo interno para análise do perfil e da trajetória dos empregados, obtendo os recortes de diversidade.

Outra ação adotada por muitas empresas é o engajamento da liderança e o treinamento de “vieses inconscientes”. Esses vieses ocorrem quando uma pessoa toma, sem perceber, uma decisão tendenciosa. Por exemplo, quando um gestor contrata um

estagiário que estuda na mesma universidade em que ele se formou, por acreditar ser essa a melhor opção. Segundo estudos, os funcionários que percebem esse tipo de preferência ou preconceito de seus superiores têm quase três vezes mais probabilidade de pedir demissão. A consultoria Gallup estima que o desligamento de funcionários custa cerca de 500 bilhões de dólares por ano às empresas nos Estados Unidos. “As empresas gostam de abordar o tema de vieses inconscientes porque é um modo de tornar o ambiente mais inclusivo sem apontar o dedo para ninguém. Afinal, todo mundo tem vieses e pode trabalhar para diminuí-los”, diz Regina



OMAR NEGRO

## GRANDES MUDANÇAS

As pequenas e médias empresas aparecem com práticas em estágio inicial e sem atender todos os pilares

### 1 TRENCH ROSSI WATANABE

O escritório de advocacia tem seu quadro societário composto por 53% de mulheres. A banca recentemente promoveu avanços como a criação de uma sala de amamentação. LGBTI+ também são representados.

### 2 THOUGHTWORKS BRASIL

A empresa promove continuamente workshops relacionados aos quatro temas, como as dificuldades passadas por mulheres com deficiência, e ou treinamentos técnicos para negros.

### 3 AGÊNCIA UM.A

A companhia paulistana utilizou tecnologia e presença nas universidades para aumentar o percentual de mulheres e negros entre os funcionários. Desde 2017, o número de negros subiu de 7% para 19%.

Madalozzo, professora na escola de negócios Insper, de São Paulo.

É um trabalho árduo e contínuo — e sujeito a escorregões. O Grupo Carrefour, que tem cerca de 40 000 empregados no Brasil, aparece neste guia como destaque nos temas de diversidade étnico-racial e mulheres. Ainda assim, a rede varejista se viu envolvida em um episódio ocorrido em outubro de 2018 em uma loja em São Bernardo do Campo, no ABC paulista. Um cliente com deficiência física alegou ter sido vítima de racismo depois de ser agredido por um segurança por ter aberto uma lata de bebida dentro da loja. O Carrefour afastou o segurança. “O funcionário havia passado por

treinamentos contra racismo, mas lidamos com muitas pessoas e temos a variável incontrolável dos sentimentos humanos”, diz Karina Chaves, gerente de diversidade do Carrefour. “Entendemos que o melhor a fazer seria desligá-lo e reforçar aos empregados os nossos valores.” A companhia também já passou por episódios em que precisou ensinar aos funcionários como explicar ao cliente por que uma pessoa trans estava usando um banheiro para determinado gênero. “As empresas precisam preparar os funcionários para lidar com o público sem discriminação. Com a conscientização da sociedade sobre seus direitos, temos um aumento no nú-

mero de denúncias e a judicialização do tema”, diz Daniel Teixeira, diretor de projetos do Ceert, ONG que atua pela equidade racial e de gênero.

Entre as 109 empresas inscritas no guia, 25 são de médio e três de pequeno porte. Nessas, assim como nas grandes companhias, o tema em estágio mais avançado é o da equidade entre homens e mulheres. No escritório de advocacia Trench Rossi Watanabe — que teve a melhor avaliação entre as PMEs —, as mulheres são 53% dos sócios. A existência de mulheres nessa posição é uma prática iniciada no escritório na década de 80. Mas ganhou impulso em 2016, quando foi criado um comitê de diversidade, que passou a estabelecer ações como a construção de uma sala para amamentação nos escritórios.

Pequena ou grande empresa, o mapeamento feito nesta primeira edição do *Guia EXAME de Diversidade* mostra que esse é um assunto incipiente no Brasil e ainda há muito o que avançar. Por sorte, em muitas empresas, a promoção da diversidade tem sido impulsionada por suas matrizes em outros países, que estão mais avançados nessa seara. Nos Estados Unidos, questões de gênero e raça são tratadas há décadas. Na Europa, há países como a Noruega, onde, desde 2008, é obrigatório que as mulheres ocupem no mínimo 40% das cadeiras do conselho executivo das empresas, medida que está sendo copiada por países vizinhos. “Alguns pilares da diversidade estão mais bem resolvidos em alguns países, enquanto em outros, como o Brasil, ainda há um caminho a ser percorrido”, afirma a economista Sylvia Ann Hewlett, especialista em diversidade e professora na Universidade Colúmbia, nos Estados Unidos (*leia a entrevista na pág. 36*). Mas ela ressalta um ponto positivo: “Quando o tema se torna uma preocupação das empresas, os indicadores começam a mudar e os resultados efetivos a aparecer”. A conferir no próximo ano.

CAPA | DIVERSIDADE

ÉTNICO-RACIAL

# TODOS GANHAM SEM O RACISMO

A definição de metas e a criação de grupos de afinidade ajudam a promover a equidade étnico-racial e o desenvolvimento profissional dos negros

MARINA FILIPPE

**E**M 2017, A FABRICANTE DE GASES INDUSTRIAIS WHITE MARTINS passou a oferecer em seu programa de estágio dez vagas exclusivas para jovens negros, além das 40 regulares. A medida faz parte do programa de diversidade étnico-racial, que existe desde 2014. A companhia buscou jovens negros nas mais diversas universidades e eliminou critérios até então imprescindíveis, como o conhecimento de um segundo idioma. "Percebemos que podíamos oferecer isso a eles e ao mesmo tempo ganhar talentos", diz



Presença crescente: no Carrefour, um grupo formado em 2015 auxilia executivos a

Cristina Fernandes, diretora de talentos e comunicação da White Martins. A empresa também promove mentoria para jovens estudantes em vulnerabilidade social. A primeira turma contou com 23 orientados e, antes do término, oito deles já estavam empregados. Mudar a realidade desses jovens é uma iniciativa recente no Brasil. Quando Paulo Baraúna, hoje com 58 anos e diretor de negócios medicinais da companhia, tornou-se o primeiro negro em sua classe de engenharia civil na Universidade Católica de Salvador, em 1980, mal

se pensava em iniciativas semelhantes. A exemplo de Baraúna, a maioria dos negros que ingressam hoje na White Martins é o primeiro de sua família a chegar à universidade. "Tive amigos que poderiam ter seguido os estudos se tivessem mais oportunidades", diz Baraúna. "Agora há novas opções para que esses jovens se desenvolvam e as empresas façam parte de uma nova realidade."

A diversidade étnico-racial no meio corporativo é afetada por um problema social do Brasil. Os negros — denominação que inclui pretos e pardos



definir metas de inclusão e promoção em todo o Brasil

— são 54% da população, pelo Censo oficial. Entre eles, 67% recebem até 1,5 salário mínimo por mês. A pobreza gera outros problemas, como a baixa escolaridade e, conseqüentemente, a dificuldade de entrar ou permanecer nas empresas. “Mais do que contratar, é preciso saber como suprir as necessidades educacionais e sociais para que esse profissional mostre suas competências”, diz Daniel Teixeira, diretor de projetos do Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades. O tema também é tratado há menos tempo

do que outros pilares da diversidade. Enquanto a Lei de Cotas para pessoas com deficiência em empresas existe desde 1991, foi só em 2001 que entrou em vigor a cota para pretos e pardos em universidades do Rio de Janeiro. E somente nesta década os negros começaram a conquistar cargos executivos com mais força. “É importante mostrar que eles podem ocupar esse espaço”, afirma Thiago de Souza Amparo, professor de discriminação e diversidade na Fundação Getúlio Vargas. O aumento da presença de negros em programas de ingresso nas

#### QUEREMOS VOCÊ

Criar vagas exclusivamente para pretos e pardos é uma das iniciativas das empresas que buscam equidade

#### 1 WHITE MARTINS

A fabricante de gases industriais oferece mentoria para universitários negros em vulnerabilidade social e, desde 2017, destina dez vagas de seu programa de estágio a esse público.

#### 2 CARREFOUR

Em 2015, a rede varejista criou um grupo de afinidade para funcionários negros e “aliados”. O objetivo do grupo é combater o racismo nas lojas e nos escritórios, além de buscar maior diversidade étnico-racial.

#### 3 AVON

Em 2016, a empresa de cosméticos iniciou um plano para aumentar o número de negras em cargos de gerência na força de vendas. Em 2018, elas representaram 32% das contratadas para os cargos.

empresas é um primeiro passo, mas já é possível praticar ações afirmativas também no quadro funcional médio. “Até que os estagiários cheguem a posições de tomada de decisão, será um longo caminho de mudanças, que podem ocorrer no médio prazo se houver diversidade em todos os níveis hierárquicos”, afirma Amparo.

Na rede varejista Carrefour, o grupo de afinidade racial, existente desde 2015, influenciou o estabelecimento da meta de aumento de negros na companhia. A meta varia conforme a área de negócios e é atrelada ao bônus dos executivos. “É um trabalho de conscientização. Não precisamos contratar alguém apenas pela cor de sua pele, mas precisamos encontrar talentos de diferentes identidades étnico-raciais para concorrer às vagas”, afirma Karina Chaves, gerente de diversidade do Carrefour. Quanto mais madura for essa prática, melhor será o resultado financeiro da empresa, como aponta uma pesquisa global da consultoria McKinsey: empresas com equipes executivas que apresentam maior diversidade étnica têm probabilidade 33% maior de superar seus concorrentes em lucratividade.

Em algumas empresas, a diversidade étnico-racial é um tema que passou a ser abordado só depois de atingida a maturidade em outros temas, como gênero. Em 2016, após um mapeamento, a empresa de cosméticos Avon percebeu que os negros tinham baixa representatividade na equipe de vendas. Iniciou, então, um trabalho de atração com a ajuda de uma consultoria, além de ações de engajamento da liderança. Em 2018, 32% das contratações para as posições de gerente e gerente adjunto do setor eram ocupadas por negros — superando a meta inicial de 20%. “A criação de um ambiente plural aumenta a conexão de nossa marca com o público diverso”, diz Mafiane Odara, coordenadora do Instituto Avon. Com metas objetivas, as mudanças acontecem.

LGBTI+

# POR UM AMBIENTE SEM PRECONCEITO

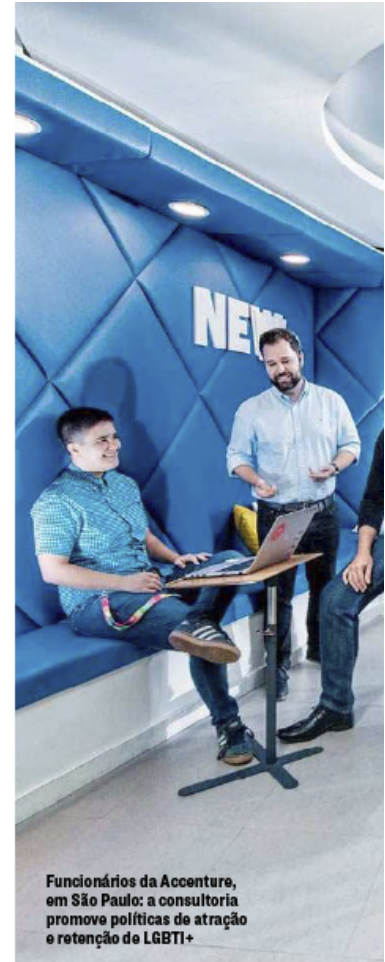
Um jeito de promover a inclusão de funcionários que se identificam como LGBTI+ é ajudá-los a superar os desafios práticos do dia a dia

MARINA FILIPPE

**P**ROMOVER UM AMBIENTE SEM DISCRIMINAÇÃO para a população LGBTI+ (sigla para lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, travestis, transexuais, intersexuais e outros tipos de orientação sexual) é um dos objetivos da empresa de tecnologia SAP Brasil desde 2012. Na época, por ser um tema novo por aqui, a subsidiária começou a seguir as políticas iniciadas na matriz alemã 11 anos antes. Atualmente, 25% dos funcionários no Brasil pertencem ao grupo ou são “aliados”, como são chamados os que vão aos eventos, participam de treinamentos e divulgam as iniciativas em prol do grupo LGBTI+. A ideia é que os empregados que se identificam com a sigla se sintam confortáveis para — se assim desejarem — “sair do armário”. Um exemplo é o especialista em soluções Fernando Cunha, que está há 13 anos na empresa e compartilha seu plano de saúde com seu companheiro. O casal recebeu o apoio da companhia quando adotou uma criança em 2016. “Quanto mais à vontade o funcionário se sente, mais ele se engaja no trabalho”, afirma Niarchos Pombo, diretor de diversidade e inclusão da SAP.

Diferentemente dos outros três pilares abordados nesta publicação, cujos integrantes são identificados no censo demográfico, a diversidade sexual é um desafio para as empresas porque os funcionários não são obrigados a se declarar LGBTI+. No Brasil, estima-se que apenas 35% dos LGBTI+ das empresas se assumem como tais, de acordo com a consultoria holandesa OutNow. Nem por isso, as políticas para esse público devem ser frágeis. Segundo Reinaldo Bulgarelli, secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, é possível medir indicadores com base nas análises de planos de saúde e pesquisas de clima que não pedem a identificação dos funcionários. “Para promover uma ação efetiva, é preciso entender seu público e lhe dar visibilidade”, diz Bulgarelli. Na SAP, a pesquisa de clima conta com um indicador de diversidade, com questões como: “Me sentir tratado de forma justa independe de gênero, raça e orientação sexual?” Nesse aspecto, a filial brasileira tem uma pontuação +93, numa escala de -100 a +100.

A diversidade sexual também tem pautado campanhas de marketing de produtos e serviços considerando



Funcionários da Accenture, em São Paulo: a consultoria promove políticas de atração e retenção de LGBTI+

essa comunidade bastante ativa, especialmente nas mídias sociais. Não são raros os casos de polêmicas envolvendo marcas que cometeram deslizes e depois tiveram de mostrar que não tinham intenção homofóbica. Por sua vez, as que apoiam a diversidade são exaltadas. Em uma pesquisa da consultoria Croma, 73% dos LGBTI+ recomendam uma marca que se posiciona a favor da diversidade — entre heterossexuais, esse índice é de 48%. “Uma empresa mais diversa toma melhores decisões e pode atender mais camadas sociais de forma genuína”, diz Heloísa Callegaro, sócia da consultoria McKinsey responsável pela área de diversidade.





### CADA UM É CADA UM

As empresas que se destacam em práticas para LGBTI+ promovem debates em respeito à diversidade sexual

#### 1 SAPBRASIL

O grupo de afinidade LGBTI+ reúne 25% dos cerca de 2 000 funcionários no Brasil e existe desde 2012. Os responsáveis combatem situações preconceituosas relacionadas à orientação sexual.

#### 2 ACCENTURE

A consultoria começou a olhar para o tema no Brasil em 2010, quando um funcionário iniciou sua transição de gênero. Um grupo se reúne mensalmente para promover ações pró-equidade LGBTI+.

#### 3 DOW

Em 2012, a empresa química iniciou um grupo de afinidade para criar políticas de equidade para LGBTI+. O grupo reúne hoje mais de 200 pessoas, incluindo "aliados", para evitar atitudes discriminatórias.

A sigla LGBTI+ é complexa. No Facebook, por exemplo, é possível escolher um entre mais de 50 gêneros para o perfil. Alguns são marginalizados na sociedade e nas empresas, como trans e travestis, que no Brasil têm expectativa de vida média de 35 anos — menos da metade do conjunto da população. Das 109 empresas que responderam ao questionário do *Guia EXAME de Diversidade*, apenas 14% têm iniciativa específica para a contratação de trans e travestis. Por vezes, a empresa se vê obrigada a iniciar esse processo ao encarar a transição de alguém já contratado, como aconteceu na consultoria Accenture em 2010. "Começamos a enfrentar

questões novas, como qual banheiro a pessoa usaria", diz Beatriz Sairafi, diretora de RH da Accenture. Desde então, treinamentos foram realizados para explicar aos demais funcionários como respeitar a transição do colega e como aceitar que ele use o banheiro do gênero no qual se identifica. Outra medida é a instalação de banheiros "sem gênero" nas 12 localidades em que a empresa atua no Brasil. Hoje, são sete trans e 1 600 funcionários aliados ao tema. "Muitas pautas surgem com a necessidade prática", diz Beatriz. Outro exemplo aconteceu quando um homem trans engravidou e pôde usufruir da licença parental durante seis meses.

Na empresa química Dow houve um processo semelhante no chão de fábrica em 2018. O grupo de afinidade LGBTI+ prontificou-se a treinar todos os funcionários da fábrica para evitar qualquer discriminação. O grupo de trabalho, criado em 2012, obteve outros resultados, como incluir trans no programa de jovem aprendiz e mudar a identificação nos sistemas e crachás para funcionários que utilizam o nome social em vez do nome de registro. "O tema, especialmente de trans, é recente na agenda das empresas e, de modo geral, tem muito a ser trabalhado", diz Bulgarelli. Para as empresas que ainda não deram o primeiro passo, nunca é tarde para começar.

## MULHERES

# ELAS PODEM SER O QUE QUISEREM

As empresas mais atentas trabalham para combater estereótipos relacionados a gênero e promover a ascensão feminina na carreira

MARINA FILIPPE

**A**VON, GRUPO BOTICÁRIO E CARREFOUR SÃO EMPRESAS em que as mulheres representam cerca de 60% do quadro. Mas, para estar na linha de frente nas discussões sobre a representatividade de gênero, não basta ter volume. Ciente disso, a fabricante de cosméticos Avon criou, em 2015, a rede pela diversidade, um grupo de funcionários de diferentes áreas que discutem o tema, incluindo como promover a ascensão de mulheres na carreira. Após um mapeamento da situação, as lideranças identificaram, entre outras questões, a baixa representatividade feminina em cargos operacionais que pareciam reservados ao gênero masculino. Um exemplo ocorreu em São Paulo em 2017, quando várias empregadas manifestaram interesse em se tornar operadoras de empilhadeira. Um treinamento, antes exclusivo dos homens, foi oferecido a um grupo de 40 mulheres, e 12 delas passaram a ocupar a posição. "Precisávamos escutá-las e oferecer capacitação para que con-

quistassem novos espaços", diz Ana Costa, vice-presidente jurídica e de relações governamentais da Avon.

A equidade de gênero é o tema sobre diversidade mais debatido nas empresas, especialmente quando impulsionado por matrizes de fora. Entre as 109 empresas que responderam ao questionário do *Guia EXAME de Diversidade*, 72% têm indicadores para promover a equidade de gênero e 59% têm metas para reduzir o desequilíbrio entre homens e mulheres em cargos executivos. Ambos os gêneros ocupam proporcionalmente a mesma fatia em cargos de início de carreira, mas, em níveis de vice-presidência, as mulheres representam apenas 20%, segundo uma pesquisa feita pela consultoria McKinsey em 2018. "As empresas estão em processo de convencimento de que a falta de mulheres na liderança é um problema", diz Regina Madalozzo, professora na escola de negócios Insper.

Nesse aspecto, o Grupo Boticário está um passo à frente da maioria.





**Grupo Boticário: as mulheres são maioria e ocupam cargos estratégicos**

MARCELO AMEIDA

Entre seus quatro vice-presidentes, há duas mulheres. A estrutura foi formada em 2015, quando a empresa assinou compromissos com a ONU Mulheres — um braço da organização para a valorização feminina — e passou a acompanhar os indicadores para promover a equidade de gênero. Com um orçamento dedicado à diversidade, realizou treinamentos para equiparar homens e mulheres nos programas de admissão e procurou analisar se a saída de funcionários tem relação com o gênero — por exemplo, após a licença-maternidade. Desde então, a empresa aborda a importância da diversidade nos encontros com fornecedores e franqueados. “A maioria das franquias é comandada por mulheres. Então, não basta olharmos da porta para dentro. Precisamos envolver os parceiros”, diz Lia Azevedo, vice-presidente de desenvolvimento humano e organizacional do Boticário.

Uma forma importante de avançar em temas de diversidade é estabelecendo metas. Foi assim que a rede varejista Carrefour conseguiu melhorar internamente a posição das mulheres. Em 2015, ano da criação da rede Carrefour por Elas, um grupo formado inicialmente por líderes, a empresa definiu algumas metas, alcançadas em 2017. Nesse período, a proporção de mulheres diretoras de hipermercados subiu de 12% para 18%; de gerentes de supermercados, de 12,5% para 25%; e de diretoras na matriz, de 21% para 29%. “Percebemos que estávamos perdendo talentos e oportunidades de negócios”, diz Karina Chaves, gerente de diversidade e inclusão do Carrefour. Para obter esses resultados, a empresa adotou medidas como ter pelo menos uma mulher na última etapa de seleção em novas vagas e ampliar a licença-maternidade de 120 para 180 dias — a cada ano, cerca de 1 000 mulheres usufruem o benefício no grupo.

Apesar dos resultados positivos, o esforço deve ser contínuo. “Traçar metas é importante para enxergar o que precisa ser melhorado e o que pode ser corrigido ao longo do tempo”, diz Margareth Goldenberg, ges-

### AGORA É QUE SÃO ELAS

A equidade de gênero visa dar visibilidade ao trabalho das mulheres e permitir que elas ascendam na carreira

#### 1 AVON

A empresa estruturou programas que incentivam o crescimento das mulheres dentro da companhia. Quando elas foram ouvidas, descobriu-se que almejavam alguns cargos ocupados exclusivamente por homens.

#### 2 GRUPO Boticário

Destinou parte de seu orçamento à promoção da equidade de gênero, nomeou duas mulheres entre quatro vice-presidentes do grupo e realizou treinamentos para combater estereótipos de diferentes grupos de pessoas.

#### 3 CARREFOUR

A rede varejista assumiu o compromisso de aumentar o número de mulheres nos mais diversos níveis hierárquicos. Implantou medidas como equidade salarial e aumento do período de licença-maternidade.

tora da organização Movimento Mulher 360. Para especialistas, um próximo passo é olhar a interseção entre diferentes recortes de gênero. Exemplo: se hoje a disparidade salarial entre homens e mulheres brancos é de 24%, entre homens brancos e mulheres negras chega a 63%, segundo o Instituto Locomotiva. Ainda há muito trabalho a ser feito.

## PESSOA COM DEFICIÊNCIA

# INCLUSÃO, MUITO ALÉM DA COTA

Mais do que cumprir uma lei, as empresas com boas práticas para pessoas com deficiência sabem que é preciso ouvir os funcionários

MARINA FILIPPE

**M**ARIANNA JORGE DE MORAES, UMA DAS PERSONAGENS que aparecem na capa desta edição, é gerente de marcas na Natura, fabricante de cosméticos onde trabalha desde 2007. Ela é uma entre os funcionários que possuem alguma deficiência — física ou intelectual — e representam 6,5% do total. “No primeiro dia de trabalho, fizemos uma roda e me pegaram pelo braço, sem ressalva por eu não ter uma das mãos”, diz Marianna. Atitudes do dia a dia como essa são reflexo de um trabalho das lideranças e da área de recursos humanos na Natura, que há décadas se preocupa com a inclusão de pessoas com deficiência (PCD). Em 2000, durante a construção da fábrica da empresa em Cajamar, na região metropolitana de São Paulo, especialistas avaliaram as necessidades dos funcionários e projetaram instalações que fossem acessíveis para todos. Já no centro de distribuição em São Paulo as PCDs ocupam hoje 15% dos postos. O local está preparado para receber o dobro disso. Entre os empregados no esta-

do de São Paulo, há 30 que, voluntariamente, aprenderam a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e podem auxiliar pessoas com deficiência na fala e na audição. “Quando se promovem práticas afirmativas contínuas, os funcionários se tornam proativos em seus temas de interesse”, diz Flavio Pesiguelo, vice-presidente de pessoas e cultura da Natura.

A empresa de cosméticos, porém, ainda é uma exceção. Desde 1999, a Lei de Cotas obriga as companhias com mais de 100 empregados a destinar parte das vagas a pessoas com deficiência — no mínimo, de 2% a 5% dos postos, dependendo do quadro total. Embora a lei esteja em vigor há duas décadas, apenas 35% das 109 empresas que responderam ao questionário do *Guia EXAME de Diversidade* cumprem a cota. As demais pagam multas ao Ministério do Trabalho ou assinaram termos de ajustamento de conduta, ou seja, fizeram um acordo de reparação para evitar a ação judicial. Um dos motivos apontados pelas empresas para não cumprir a cota é a falta de escolaridade



dessa parcela da população. Segundo o último Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 61% dos brasileiros com deficiência e acima de 15 anos não concluíram o ensino fundamental. “As empresas dizem que não há pessoas com deficiência qualificadas para ocupar os postos, como se o problema fosse somente externo. Há também o despreparo do empregador para inclui-las”, diz Ivone Santana, fundadora do Instituto Modo Paritês, que atua na inclusão de pessoas com deficiência no mercado, e secretária executiva da Rede Empresarial de Inclusão Social.

Em todo o Brasil, estima-se que haja 441000 PCDs com carteira assi-



Bem-vindos: a fábrica de tratores John Deere cumpre a cota de PCDs

CERIMATI/DEERE

nada, número que tem crescido lentamente. As empresas que avançaram no tema vão além do cumprimento da cota e da criação de um ambiente adequado, que inclui desde rampas de acesso até programas para leituras de telas em caso de deficiência visual. As ações efetivas devem envolver os demais funcionários. A John Deere, fabricante de tratores e equipamentos pesados, cumpre a cota — tem 257 funcionários com deficiência, cerca de 5% de seu efetivo no país. Mas foi somente em 2017 que a John Deere começou a estruturar um programa específico para a valorização desses profissionais. A empresa criou peças de comunicação e incentivou a ins-

crição das PCDs nos programas de desenvolvimento. “Percebemos uma falta de autoestima dos funcionários e iniciamos uma conversa para encorajá-los”, diz Wellington Silverio, diretor de RH da John Deere. A meta é que, até 2022, 50% dos beneficiados em programas de bolsa-auxílio educacional sejam pessoas com deficiência. Outro passo foi a contratação de um tradutor da língua de sinais em todas as unidades da companhia.

No banco Santander, o mapeamento da situação também foi importante. Em 2017, a instituição criou um aplicativo para os então 1800 (hoje são 2100) funcionários com deficiência. A iniciativa deu oportunidade a

eles para que contassem quem são, quais são suas necessidades e a área em que desejavam progredir. O questionário foi preenchido por 53% das PCDs. Além disso, o banco descobriu que as pessoas com deficiência ficam cerca de cinco anos na mesma função, ante à média de três anos dos demais funcionários. Por isso, está estruturando planos de desenvolvimento de carreira para esse público. “Era preciso acompanhar os indicadores para mudar o cenário e promover a inclusão”, diz Fátima Gouveia, superintendente de sustentabilidade do Santander. “Não bastava cumprir a cota. Precisávamos promover o desenvolvimento dessas pessoas.”

#### FORÇA E VONTADE

Apenas um terço das empresas que responderam ao questionário deste Guia consegue cumprir a cota de PCDs estabelecida por lei

##### 1 NATURA

No centro de distribuição da empresa de cosméticos em São Paulo, 15% dos funcionários têm alguma deficiência. O local está preparado para empregar até 30% do quadro com essa característica.

##### 2 JOHN DEERE

Em 2017, a fabricante de tratores começou a estruturar políticas de aceleração para PCDs. Um exemplo é a meta traçada para que 50% dos funcionários com deficiência realizem um programa de desenvolvimento até 2022.

##### 3 SANTANDER

Em fevereiro de 2017, o banco criou um aplicativo para os funcionários com deficiência com o objetivo de traçar seu perfil, entender suas necessidades e mapear as oportunidades de ascensão na carreira.

CAPA | DIVERSIDADE

# “É PAPEL DAS EMPRESAS PROMOVER A EQUIDADE”

Para a economista Sylvia Ann Hewlett, da Universidade Colúmbia, as empresas têm o poder de mudar a sociedade e cabe a elas, independentemente do governo, trabalhar pela inclusão de pessoas

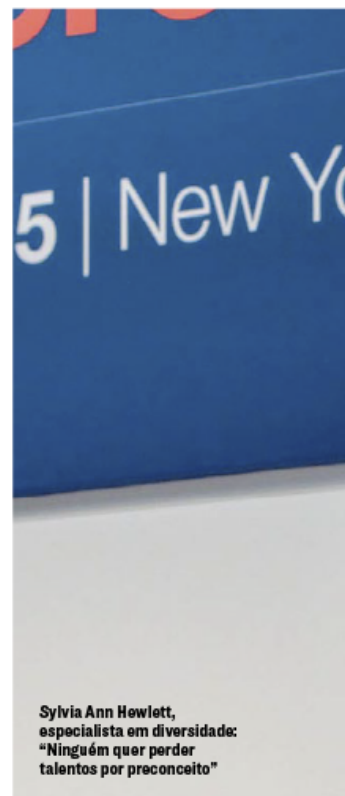
MARINA FILIPPE

**P**ROVAR QUE A DIVERSIDADE DEVE SER UM IMPERATIVO no ambiente das empresas é a missão, há mais de uma década, da economista Sylvia Ann Hewlett, especialista no tema e professora na Universidade Colúmbia, em Nova York. Em sua consultoria Center for Talent Innovation, ela mapeia indicadores das companhias e ajuda a promover mudanças para que seja alcançada a equidade de gênero, orientação sexual e étnico-racial. Em suas pesquisas, demonstrou como a presença de mulheres na liderança das empresas contribui para a lucratividade do negócio — e como o preconceito é financeiramente ruim para os empregadores. Em um estudo de 2017, mostrou como os funcionários americanos que percebem preconceitos de seus gestores têm 2,6 vezes mais probabilidade de reter ideias para si mesmo e não compartilhar possíveis soluções dos problemas. Segundo Sylvia, gênero foi o primeiro tema de diversidade a entrar

no foco do mundo corporativo, mas há outros aspectos latentes para que a inovação aconteça. Além disso, as leis de cada país influenciam na maturidade do assunto. E o momento político também contribui para que as empresas assumam o papel de promotoras da equidade social.

## A diversidade é moda ou um tema que realmente preocupa as empresas?

Grande parte das empresas na lista das 500 maiores ao redor do mundo está realmente preocupada com a diversidade em seu quadro funcional, especialmente porque há razões econômicas importantes. Por exemplo, as mulheres ganharam poder de compra e, se uma empresa quiser atrair as consumidoras, precisará de mulheres para tomar melhores decisões. Elas terão uma compreensão mais visceral do que os homens em relação a esse mercado. Ter mulheres nos cargos executivos traz grande impacto financeiro e na inovação. Além disso, equi-



pes com indivíduos diversos tendem a ser mais inovadoras e ter ideias diferentes. Ter um padrão entre os executivos não é uma boa ideia em termos de criatividade e, consequentemente, de participação em novos mercados, produtos e serviços.

## Essa é uma percepção recente?

Há projetos e pesquisas substanciais que mostram esses bons resultados de empresas americanas nos últimos 15 anos. Fundei uma organização em Nova York porque entendia o interesse das corporações por pesquisas sobre o poder da diversidade e os caminhos para ter vantagens nisso. Temos 90 empresas globais associadas que investem nessas pesquisas. Assim, mapeamos 400 práticas reco-



inovação

mendadas para gerar resultados. É um longo caminho a ser percorrido, mas que explica como os executivos estão compreendendo, há mais de uma década, por que investir em diversidade faz sentido.

**Há algum grupo de diversidade que se destaca nas práticas das empresas?**

Gênero tem sido o foco dessas companhias, mas com diferente grau de maturidade em cada país. É diferente, por exemplo, a percepção sobre o tema em países como Estados Unidos e Alemanha versus Índia e Brasil. Nos Estados Unidos, nos últimos dois anos, há mais urgência em torno da diversidade étnico-racial, especialmente no tratamento de afro-americanos e latinos. Esses grupos estão impulsionan-

do suas políticas e ganhando representatividade. Nesse cenário, empresas progressistas entendem o racismo como uma das grandes dores do povo americano e passam a se importar com formas de enfatizar a inclusão corporativa e, conseqüentemente, econômica dessas pessoas.

**Mas qual o impacto disso?**

No ano passado, realizamos um estudo que apontou que 8% dos negros percebem o preconceito no ambiente de trabalho. Há também latinos, asiáticos e pessoas com deficiência, cujos índices chegam a 14%. Os números podem não parecer particularmente altos, mas, quando consideramos o impacto do preconceito na dinâmica da carreira, esse viés custa

bilhões para as companhias americanas. E ninguém quer perder talentos por causa de preconceito. Latinos e afrodescendentes estão galgando cargos executivos e seus mercados crescem rápido. É papel das empresas — independentemente do governo — inclui-los de fato.

**As empresas são responsáveis por melhorias sociais?**

As empresas têm o poder de mudar a sociedade. Eu não acho que isso seja filantropia. É apenas o crescimento de novos mercados, a reflexão de para onde estamos indo e de quais inovações precisamos.

**LGBTI+ e pessoas com deficiência também encontram respeito e inclusão nas empresas?**

Depende de onde a companhia está situada. Nos Estados Unidos, a comunidade LGBTI+ é muito importante e mobilizadora. Ela está nas propagandas e, cada vez mais, há pessoas se identificando como pertencentes a esse grupo. A questão LGBTI+, porém, é complexa globalmente porque há legislações que fazem de alguns países uma zona livre, com apoio a direitos como união de pessoas do mesmo sexo, e outros onde se declarar como LGBTI+ é crime. Porém, nos Estados Unidos, estamos atrás de iniciativas para pessoas com deficiência, enquanto países europeus têm políticas consistentes há muito tempo.

**Qual a importância do envolvimento do presidente e de executivos como chefes de diversidade e inclusão?**

É um fator crítico e necessário para dar certo. O presidente tem voz na empresa para mobilizar os subordinados nessa jornada. Não se pode abrir mão de sua participação, pois, quando o líder se envolve com a equipe, o impacto é muito maior. A criação de um cargo específico também é muito importante, pois ter uma pessoa 100% do tempo focada dá mais visibilidade e importância ao tema. ■