

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE: REVISÃO EXPLORATÓRIA E AGENDA DE PESQUISA

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND DIVERSITY MANAGEMENT: EXPLORATORY REVIEW AND RESEARCH AGENDA

Thaís Naiane Barcelos Cunha¹

Maria Nivalda de Carvalho-Freitas²

RESUMO

A gestão da diversidade nas organizações gera benefícios em nível individual, organizacional, já que é um diferencial estratégico, e a nível de sociedade. Apesar das vantagens, ainda há desafios para efetivá-la. Comunicar e acompanhar os resultados de programas de inclusão, são requisitos importantes. Devido a relevância do tema, esta pesquisa analisa a relação entre Comunicação Organizacional e Gestão da Diversidade nas empresas. Para responder perguntas como: as empresas implementam programas a favor da diversidade? Como eles são comunicados e percebidos? Minorias são silenciadas? Precisam lançar mão de diferentes estratégias para serem ouvidas? E ainda, as pessoas se comunicam e se comportam de forma diferente quando se dirigem as minorias? Para isto, foi realizada uma busca exploratória na literatura, cruzando os termos de interesse. Foram encontrados 10 trabalhos, sobre raça, gênero e deficiência. Não foram encontradas pesquisa sobre minorias etárias. Estes trabalhos reconhecem a importância da comunicação organizacional, mas sem delimitar como ela impacta na gestão da diversidade, e sem deixar claro formas de coloca-las em prática. Quando há programas de inclusão, a comunicação parece priorizar o público externo, fazendo com que atitudes discriminatórias sejam conduzidas de maneira pontual, sendo raro um posicionamento formal pelas empresas. Há carência de trabalhos que utilizem metodologia quantitativa que visem a generalização dos resultados, que cruzem mais de um tipo de minoria ou que mensurem resultados da implantação de práticas que comuniquem internamente as propostas de políticas de gestão da diversidade.

Palavras-chave: Gestão da diversidade; Comunicação Organizacional; Inclusão

¹ Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei (PPGPSI/UFSJ)

² Doutorado em Administração UFMG Professora titular do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei

ABSTRACT

Diversity management in organizations generates benefits at an individual and organizational level, as it is a strategic differentiator, and at a societal level. Despite the advantages, there are still challenges to implementing it. Communicating and monitoring the results of inclusion programs are important requirements. Due to the relevance of the topic, this research analyzes the relationship between Organizational Communication and Diversity Management in companies. To answer questions such as: do companies implement programs in favor of diversity? How are they communicated and perceived? Are minorities silenced? Do they need to use different strategies to be heard? And yet, do people communicate and behave differently when addressing minorities? For this, an exploratory search was carried out in the literature, crossing the terms of interest. 10 works were found, on race, gender and disability. No research on age minorities was found. These works recognize the importance of organizational communication, but without defining how it impacts diversity management, and without making clear ways to put it into practice. When there are inclusion programs, communication seems to prioritize the external public, causing discriminatory attitudes to be carried out in a punctual manner, with a formal stance by companies being rare. There is a lack of work that uses quantitative methodology that aims to generalize results, that crosses more than one type of minority or that measures results from the implementation of practices that internally communicate proposals for diversity management policies.

Keywords: Diversity management; Organizational communication; Inclusion

1 INTRODUÇÃO

A importância do fator humano para o alcance de bons resultados organizacionais foi percebida e atualmente o potencial humano é visto como algo valioso, raro e não facilmente substituível, compondo um conjunto de recursos e capacidades único e específico de cada organização, que está no âmago das diferenças de desempenho organizacional (Antunes, Caetano & Cunha, 2013). Há uma valorização daqueles que geram vantagens competitivas, neste sentido é interessante que as organizações compreendam as diferenças individuais e aproveitem plenamente a diversidade de talentos (Franco, Magalhães, Paiva & Saraiva, 2017). As interações interpessoais, sejam elas entre pessoas internas à organização ou clientes externos, regulam das operações comerciais (Luz & Alves, 2023). Sendo assim, conhecer as variáveis e condições que influenciam a inserção e permanência de profissionais diversos, pode ser útil para as empresas.

Os resultados da inclusão da diversidade atravessam todos os níveis de análise: individual, grupal, organizacional e se extrapolam para a sociedade como um todo. No trabalho o indivíduo se constitui como um sujeito, afeta seus colegas, as atividades de trabalho, as organizações e o meio em que está inserido (Alves, 2011). No mesmo sentido, o trabalho ocupa grande espaço temporal e tem grande importância para o ser humano adulto, sendo um dos determinantes do processo saúde-doença (Moretto et al., 2013). A participação no trabalho contribui para a sensação de reconhecimento pelas atividades realizadas, conquista de independência econômica,

psicológica e social, a partir da inclusão em espaços e situações de vida (Yoshihara, Correa & Silva, 2022). Para Alves (2011), as organizações e o trabalho estão presentes e impactam diretamente na vida de todo ser humano adulto e não se verifica fronteiras claras entre o trabalho e demais esferas da vida.

Tamanha a relevância social da inclusão nas organizações que dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para 2030, propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), dois se relacionam a esta temática: o 8º objetivo, que diz respeito ao trabalho decente e crescimento econômico e o 10º objetivo que tem propostas a redução de desigualdades (Organização das Nações Unidas, 2015). No Brasil, há leis e projetos propostos a níveis de governo para incluir diversas minorias sociais, tais como a Lei de Cotas - Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, e o Estatuto da Juventude que prevê a proteção da juventude no que se refere a orientação sexual e gênero, além de decisões do Supremo Tribunal Federal que equipararam crimes contra a população LGBTQ+ ao racismo, e ainda, resoluções quanto a utilização de nome social, inclusive para fins legais eleitorais ou de alistamento no exército. Outro exemplo de dispositivo legal é a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (2015, 6 de julho), conhecido como Estatuto da Pessoa com Deficiência, que defende os direitos desta população. Estes objetivos da ONU e obrigatoriedades jurídicas reforçam que a inclusão no trabalho traz benefícios para a sociedade como um todo.

Segundo Baldissera (2023), pelo paradigma da complexidade, organizações são sistemas abertos que se articulam a outros sistemas sociais, não ficando alheias ou fechadas a demais processos sociais. A questão da diversidade exemplifica esta permeabilidade dos sistemas, uma vez que a tendência e necessidade da inclusão não surge internamente, nem é própria das empresas, mas as perturbações de sistemas da sociedade, fazem com que as organizações reajam e redimensionem suas práticas para atender às exigências externas, o que por sua vez, altera aspectos da cultura organizacional.

Na gestão da diversidade nas organizações as equipes de trabalho devem ser compostas por pessoas com as mais variadas características, incluindo aspectos culturais, étnicos, de gênero, deficiência, idade, entre outras, em contraste ao padrão histórico de contratação excludente. A concepção de minoria social não se refere a questão numérica, mas remete a exclusão e papéis que dificultam a inserção em determinado contexto. Sodré (2005) apresenta algumas características de minorias, como vulnerabilidade jurídico-social, a luta contra-hegemônica e estratégias discursivas, que representam uma busca por espaço e reconhecimento, seja por manifestações públicas, seja por busca de direitos.

Apesar dos benefícios da inclusão e permanência da diversidade nas organizações, grandes são os desafios para que ela ocorra. Estudos investigaram a intenção de rotatividade para algumas minorias, como o artigo de Chordiya (2020) que encontrou como resultado que pessoas com

deficiência tem maior intenção de rotatividade, mesmo com o intermédio de práticas de Recursos Humanos (RH), sendo que apenas a justiça organizacional pode mitigar o efeito desta relação. Bernstein et al. (2020) reforçam que os grupos excluídos têm maior probabilidade de ocupar empregos alternativos, quando não se sentem devidamente incluídos nas organizações. Estes e outros estudos, reforçam que é mais difícil manter minorias nas empresas, do que grupos hegemônicos, o que indica que os fenômenos de comportamento organizacional influenciam os grupos excluídos de forma diferente.

É frequente o relato de que determinadas minorias precisam se esforçar mais para serem ouvidas com seriedade ou para terem oportunidades de crescimento, tais como as variadas estratégias de mulheres para serem escutadas em reuniões ou falas infantilizadas direcionadas aos profissionais com deficiência. Como verificado por Rezende Jr. (2019), pessoas sem deficiência apresentam dificuldades e não sabem a melhor maneira de se comportar ao se relacionar com pessoas com diferença funcional, estabelecendo postura assistencialista e infantilizada.

Assim, surge a curiosidade de compreender se as minorias percebem os processos de comunicação organizacional de forma diferente das pessoas de grupos hegemônicos, tanto os processos de comunicação formalmente planejados pelas empresas, quanto aqueles que acontecem informalmente nas trocas relacionais pessoais dos sujeitos envolvidos neste sistema. Na prática, as empresas implementam programas a favor da diversidade? Como eles são comunicados e percebidos? E na rotina das empresas, estas pessoas são silenciadas? Precisam lançar mão de diferentes estratégias para serem ouvidas? E ainda, percebem que as pessoas se comunicam e se comportam de forma diferente quando se dirigem as minorias?

Tendo por base o que foi apresentado, este artigo busca investigar a relação entre comunicação organizacional e minorias nas empresas. Para isto, será realizada uma revisão de literatura exploratória que cruza artigos sobre minorias e comunicação organizacional, em português e inglês. Antes disto, cabe um breve panorama teórico sobre a gestão da diversidade nas organizações e da comunicação organizacional, para compreendermos as possibilidades, impactos e objetivos destes fenômenos da dinâmica organizacional.

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

“Imagine um mundo onde as diferenças não tenham a menor importância diante do fato de que somos apenas pessoas e nada mais. Importante são sua competência e o que produz de resultado.”. Estas frases estão na introdução do livro de Bulgarelli (2023), seguidas de uma importante reflexão de que esta igualdade ainda é um sonho, que nos move para um futuro e influencia a nossa percepção presente, e como consequência a forma de lidarmos com as diferenças. As diferenças importam. Para o autor, o caminho não é retirar dos currículos as

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

características pessoais que podem ser alvo de discriminação, desconsiderando a subjetividade e, ainda, menosprezando a capacidade de mudança de consciência, evolução e revisão da postura e prática dos responsáveis pelas empresas. O corpo com suas características diferentes, não está separado das ideias e competências, e este corpo foi importante na formação das habilidades e conhecimentos. Ignorar os diversos aspectos que caracterizam uma pessoa, dificulta a lidarmos com ela, significa que são desconsiderados seus limites, mas também suas possibilidades e retira a oportunidade de planejar situações específicas para ela.

Para Luz e Alves (2023) a diversidade refere-se às diferenças humanas fundamentais significativamente presentes em um cenário; é a convicção de que cada pessoa é especial e valorizada, sendo construída e moderada por conflitos com normas preexistentes. A inclusão da diversidade passou a ser pauta no cenário empresarial brasileiro por volta da década de 1990 devido ao surgimento de obrigações legais. Apesar de ser um tema com mais de 30 anos de história, ainda há incógnitas para a efetiva inclusão, e precisamos falar mais sobre isto, já que quanto mais se fala sobre ela, maiores as chances de gerar políticas de inclusão eficientes (Luz & Alves, 2023).

Além da obrigatoriedade legal de incluir algumas minorias, a gestão da diversidade também é reconhecida como um diferencial estratégico para as empresas (Franco et al., 2017). As empresas têm adotado medidas de gestão da diversidade visando redução do preconceito nas organizações, além de se tratar de uma estratégia para diferencial altamente competitivo (Bezerra et al., 2022). Num ambiente global, as múltiplas diferenças entre as pessoas e as constantes mudanças, aumentam a relevância de administrar a diversidade nas organizações.

A importância da gestão da diversidade para gerar vantagem competitiva para o público interno e externo é consensual. Porém, apesar da quantidade de pesquisas e de ser um tema que atravessa variadas disciplinas como psicologia social, sociologia, estudos organizacionais e comunicação, ainda não há soluções claras de intervenções nas empresas, não pela falta de publicações, mas pela capacidade de sintetizá-las (Bernstein et al., 2020). Os autores propõem “*A Theory of Generative Interactions*” ou teoria das interações gerativas, com base em uma revisão sobre a área, com vistas a intervenções na cultura das organizações. Defendem que as empresas que incluírem a diversidade terão ganhos individuais e coletivos, devendo alinhar os interesses dos membros internos e grupos, extrapolando os benefícios para o público externo.

Segundo esta teoria a inclusão vai além de estar inserido nas organizações, já que necessita da percepção de se sentir parte dos processos organizacionais, de ter acesso a informações e recursos, de se envolver com grupos de trabalhos e influenciar a tomada de decisões, além da equidade entre grupos distintos. Para que ocorra a real inclusão, deve-se gerar conexões sociais significativas, nada superficiais e compreensão profunda. Este seria o caminho para fornecer alternativas para padrões hegemônicos. Sendo necessário combater dinâmicas de segregação,

estigmatização e de apreensão da comunicação. Mecanismos de segregação podem ser atribuídos a comunicação, ao reduzir a vontade de comunicar com grupos diversos, devido às incertezas nas interações interculturais, como não deixar claras normas corretivas sobre a gestão da diversidade, fazendo que seja mais difícil discutir e aplicar perspectivas de igualdade. As práticas organizacionais devem atravessar os três níveis: organizacional, grupal e individual. Tais práticas devem ser identificadas cognitivamente e emocionalmente. Para isto, devem estar alinhadas ao propósito organizacional, apoiadas por líderes e compartilhadas por seus membros, além de estar atreladas repetidamente a atividades intencionalmente propostas para a construção de uma comunidade organizacional, repetindo com frequência estas ações e por tempo prolongado, permitindo participação de grupos diversos de forma confortável.

Dentre as etapas práticas dos processos de inclusão, há a necessidade de acompanhamento constante e comunicação das propostas e resultados, envolvendo todos os sujeitos: minorias, demais profissionais e responsáveis pela organização. Estes processos contínuos permitem a ressignificação de ações discriminatórias e preconceituosas nas empresas (Carvalho-Freitas et al., 2022). A comunicação envolve tanto os processos formais seguidos pelas instituições, tanto seus impactos nas percepções das pessoas e em consequências, nos comportamentos de inclusão ou exclusão, sendo válido compreender este fenômeno organizacional.

Compreendendo que a gestão da diversidade pode ter singularidades a depender do grupo minoritário e a influência da comunicação organizacional para a inclusão, faz-se pertinente compreender melhor o fenômeno da comunicação organizacional e em seguida, seu impacto em algumas minorias.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional interna tem sua importância reforçada em tempos atuais de dinamismo econômico imposto pela globalização (Downs & Adrian, 2004). Oliveira e Paula (2007) demonstram a relevância da comunicação estratégica, relacionada aos objetivos e missão organizacionais, para o alcance de resultados. Para Curvello (2002) a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais e motiva os funcionários a alcançar suas metas. Tais pesquisas reforçam a relevância da comunicação para o desenvolvimento de um bom trabalho para organização como um todo, uma vez que ela impacta nos resultados organizacionais. Além de pertencer a dinâmica empresarial, pode-se realizar pesquisas teóricas e práticas com este conceito uma vez que a comunicação organizacional pode ser estratégica já que pode ser avaliada, medida, mensurada, organizada e planejada (Lima & Abbud, 2015).

Os estudos sobre comunicação organizacional têm crescido no Brasil. Trata-se de um campo de pesquisa interdisciplinar que começou a ser investigado cientificamente em nosso país

com a ascensão industrial. O conceito de comunicação organizacional teve sua origem atrelada ao jornalismo empresarial (Torquato, 2009). Em princípio, o foco da comunicação empresarial estava nas habilidades que tornam a comunicação e o trabalho dos indivíduos mais eficientes e também na eficácia total da comunicação na organização.

Apesar da importância da comunicação, o tema ainda não foi compreendido em sua totalidade, devido a sua complexidade demandando maior investigação (Scrofernecker, Amorin & Oliveira, 2014). Em consonância, Baldissera (2008) enfatiza a necessidade de pensar a comunicação organizacional de forma mais ampla, focando nas relações interpessoais e no trabalho no sentido de alcançar objetivos específicos. Trata-se de um conceito multifacetado, que ocorre por meio de um processo complexo.

No histórico de estudos sobre a comunicação organizacional, ela foi interpretada e conceituada a partir de algumas perspectivas. O conceito evoluiu passando pelo viés funcionalista, quando a comunicação organizacional era utilizada como um instrumento de controle e gestão (Deetz, 1992). Apoiada pela visão administrativa, sendo fonte de informações para funcionários (Kreps, 1990). Estes pressupostos caracterizam o paradigma clássico-informacional, que entendia a comunicação através de um canal de relação entre receptor e emissor, com objetivo de compartilhar e reunir. Esta posição foi questionada pelo paradigma crítico, que em suma afirma que as pessoas agem em conformidade com seus interesses (Deetz, 1992).

Pensando nos envolvidos nas relações de comunicação, Lasswell define que o processo de comunicação se refere a “quem diz o quê, através de quais canais, para quem e com que impacto”; enquanto, Shannon e Weaver desenvolveram um modelo incluindo a fonte e o transmissor, que emitem o código da mensagem e o receptor e o destinatário que decodificam o conteúdo passado pela comunicação (citados por Downs & Adrian, 2004). Quando é inserida a noção do impacto da comunicação e decodificação, que envolve processos de interpretação, apresenta-se indícios para compreender o fenômeno em maior complexidade.

A partir dos papéis e interesses dos sujeitos envolvidos no processo de comunicação, tem-se uma perspectiva mais relacional que inclui o negócio da empresa, contemplando aspectos de produtividade e eficiência, além das necessidades dos trabalhadores. A comunicação organizacional se definiria no sentido que viabilizar o equilíbrio entre estes múltiplos interesses.

Morin (2005) analisa as organizações por meio do paradigma complexo, que indica que elas podem ser compreendidas a partir das relações sociais, porém a complexidade está na existência de diversos papéis sociais. Esta perspectiva aparece em alguns trabalhos sobre comunicação organizacional, tentando dar conta de algo que parece ser simples, mas por vezes se torna complexo em virtude os papéis que ocupamos e sua ligação com sistemas sociais externos. Neste sentido Baldissera (2023), partindo do paradigma da complexidade, reforça a permeabilidade da organização para sistemas sociais mais amplos, e a influência inversa. Para

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

este autor há três dimensões que auxiliam na compreensão das influências em diversos níveis. Num primeiro momento, a denominada fala autorizada, representativa da dimensão organização comunicada, como processos de comunicações previstos e planejados pelas organizações, especificamente pelos setores designados para fins de comunicação. Mas também prevê a existência daquilo que é comunicado, mas foge ao controle direto das empresas e acontece no âmbito das relações interpessoais, no que ele denominou de organização comunicante. Há ainda a dimensão de organização falada, que extrapola os ambientes das empresas. Para este autor, que parte do paradigma da complexidade, pensar em comunicação, implica toda uma reflexão sobre as questões dos sentidos e dos jogos de poder, incluído questões de como os sentidos são produzidos, como circulam e como são apropriados, nas disputas de poder.

De forma semelhante, para Kunsch (2010) a comunicação organizacional perpassa por todos as práticas da natureza das organizações envolvendo os sujeitos e agrupamentos inseridos nela, por meio de um processo relacional que sofre influências diversas. Trata-se de um fenômeno multidimensional, contando com o complexo fator humano, que envolve questões subjetivas e relacionais. Para o alcance de resultados para as empresas tem-se contribuições a nível individual, das equipes de trabalho e também da organização como um todo. Em todos os níveis, seja individual, interpessoal ou organizacional, as pessoas dependem da efetividade de sua comunicação e esperam que seus problemas sejam solucionados por uma boa comunicação (Downs & Adrian, 2004). A comunicação de qualidade traz benefício a todos relacionamentos interpessoais, sejam os vinculados ao trabalho ou ainda, aos da vida pessoal. Para Baldissera (2023) a comunicação organizacional é o fator que organiza sentidos que circulam nestes sistemas abertos, significa e ressignifica a cultura e valores organizacionais. Nesta perspectiva os sujeitos são ativos e não meros receptores das informações comunicadas. Portanto, podem solucionar ou criar problemas.

Franco et al. (2019) reforçam a preocupação de atender a diversidade da clientela por meio da gestão da diversidade, porém os processos e sistemas de comunicação organizacional ainda são falhos e poucas práticas voltadas para a diversidade foram incorporadas nas empresas brasileiras. Ou seja, ainda há muito o que se implementar, principalmente voltado ao trabalho da gestão da diversidade, trabalhando adesão de líderes e demais trabalhadores.

Nas organizações a comunicação pode estar relacionada aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados (Marchiori, 2011). Segundo Yoshihara et al. (2022), a comunicação verbal ou não verbal, pode ser considerada um meio pelo qual as pessoas se relacionam, trocam informações e estabelecem contato com o mundo. Nas relações sociais, a comunicação se atrela a constituição ou precarização de vínculos, impactando sobre a forma como as pessoas são vistas, significadas e identificadas pela sociedade, ou seja, como constituem valor de si e do outro. A comunicação

organizacional pode ser entendida como um elemento mediador de todas as relações instituídas e, assim, acaba por influenciar a cultura, identidade e agrega valores na organização (Yoshihara et al., 2022).

Sendo assim, o que é comunicado nas organizações tem influência nos processos de identificação de indivíduos e nas relações que são estabelecidas. Nestes processos de identificação podem seguir no sentido de perpetuar posturas discriminatórias ou, ao contrário, inclusivas. De forma semelhante ao que ocorre em contextos mais amplos, como a sociedade, em que as concepções e percepções que se tem a respeito da deficiência ou a questão de gênero, são construídas e perpetuadas por narrativas sociais reproduzidas sobre variações corporais que essas minorias tem, em comparação com grupos hegemônicos (Mello & Nuernberg, 2012). Portanto, será que a comunicação organizacional pode propiciar relações mais inclusivas nas empresas? O que já sabemos sobre comunicação organizacional e minorias?

Além a relevância da comunicação organizacional, é pertinente compreender como ela ocorre para os diversos grupos, uma vez que há particularidades de cada minoria, como por exemplo os grupos *trans* e travestis sofrem opressões distintas e mais comprometedoras que as demais minorias LGBTQ+, em reflexo as discriminações sofridas historicamente tanto nas organizações, quando em contextos mais amplos (Paniza & Moresco, 2022).

MÉTODO

A definição de minoria anteriormente apresentada, caracteriza estes grupos de pessoas por suas experiências de exclusão e vulnerabilidade, além das vivências de opressão e discriminação. Neste artigo, serão apresentadas contribuições para pessoas com deficiências, pessoas excluídas por seu gênero ou orientação sexual e pela questão racial ou étnica. Para as buscas nas bases de dados eletrônicas, a princípio, optou-se por utilizar os termos “comunicação organizacional” completo associado as designações das minorias, porém, não foram encontrados artigos nas bases de dados. Por isto, em um segundo momento, utilizou-se apenas comunicação e por meio das análises dos títulos e resumos foram incluídos apenas os artigos restritos ao contexto organizacional ou ligados ao fenômeno do trabalho. As pesquisas foram realizadas entre abril e setembro de 2023.

Optou-se por privilegiar as buscas nas principais bases de dados brasileiras, como o Scielo.br, Google Acadêmico e Periódicos da Capes. Os termos escolhidos para as buscas foram: comunicação “and” gestão da diversidade, minoria, gênero, deficiência, ético, racial, etarismo ou ageísmo, No portal da Capes surgiram cerca de 1.500 trabalhos, sendo 1.050 revisado por pares, utilizando os termos comunicação e diversidade, ordenados por relevância. Já nas análises dos primeiros títulos e resumos verifica-se o predomínio de publicações destinadas a área da

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

educação, questões sociais, trabalhos da área de jornalismo voltados ao público externo ou sem vinculação ao contexto organizacional, sendo que entre os primeiros 50 exemplares analisados, apenas dois abordavam os temas em contexto organizacional e ainda assim, não atendiam aos requisitos para inclusão neste trabalho, já que apenas mencionavam a comunicação, mas ela não era tema central dos trabalhos ou não representavam uma minoria. No portal da Capes, foram retirados cinco trabalhos que atenderam aos requisitos desta pesquisa. No Scielo, foram encontrados no total 195 artigos, porém, nenhum atendeu aos requisitos de inclusão. Também foi realizada uma busca exploratória no Google Acadêmico, sendo incluídos dois trabalhos deste local.

Além das bases de dados tradicionais, utilizou-se o chatGPT como buscador, pedindo indicações de trabalhos que relacionassem comunicação organizacional e minorias. Surgiram 10 títulos que não eram verdadeiros, porém seus autores de fato pesquisavam sobre comunicação organizacional ou sobre alguma minoria em específico, por isto seus currículos foram verificados com o intuito de identificar artigos que relacionassem os temas. Desta busca, três artigos foram incluídos nesta revisão, todos eles discutindo a questão racial ou étnica.

Na tabela 1, são apresentados os 10 títulos, a base de dados onde foram encontrados e a minoria que analisam:

TRABALHO/REFERÊNCIA	PLATAFORMA DE BUSCA	MINORIA
Allen, B. J. (2007) 'Theorizing Communication and Race'. <i>Communication Monographs</i> , 74:2, 259 — 264. DOI: 10.1080/03637750701393055	ChatGPT	Raça
Aritz, J. & Walker, R. C. (2009) Group Composition and Communication Styles: An Analysis of Multicultural Teams in Decision-Making Meetings, <i>Journal of Intercultural Communication Research</i> , 38:2, 99-114, DOI:10.1080/17475751003787346	ChatGPT	Raça
Ashcraft, K.L & Allen, B.J. (2003). The Racial Foundation of Organizational Communication. <i>Communication Theory</i> , 13 (1), pp. 5-38	ChatGPT	Raça
Cardoso, J. S. M. & Lopes, I.S. (2022). Comunicação e diversidade: a relação entre os valores cooperativistas e a prática organizacional. <i>DRd – Desenvolvimento Regional em debate</i> . 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), 77-95.	Capes	Gênero e raça
Leitzke, M. R. L., & Ferrari, M. A. (2023). Guia bibliográfico sobre mulheres e feminismos: novas perspectivas para o campo da comunicação. <i>Organicom</i> , 19(40), 165-187	Capes	Gênero
Prestes, M. J. (2016). A Comunicação e a Questão da Homossexualidade nas Organizações (Dissertação). Programa De Pós-Graduação Em Comunicação - Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho” Faculdade De Arquitetura, Artes E Comunicação – Bauru, SP	Google Acadêmico	Gênero
Martins, A.P. (2017). Pessoa com deficiência e sua inclusão no ambiente de trabalho: a inclusão social vista pelo olhar da comunicação organizacional interna (Monografia). Centro De Ciências Sociais e Humanas, Comunicação Social e Relações Públicas - Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS	Google Acadêmico	Deficiência
Nunes, R. S. (2017). Homossexualidade e ambiente de trabalho: contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual (Monografia). Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília UnB – Brasília, DF	Google Acadêmico	Gênero

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

Yoshihara, L.M.K, Correa, V.R.C., Silva, T.N.R. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação. Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo. 2021-2022 jan.-dez.;32(1-3).	Capes	Deficiência
Wanca-Thibault, M. & Tompkins, P.K. (1998). Speaking like a man (and a woman) about organizational communication: feminization and feminism as a recognizable voice. Management Communication Quarterly, 11 (4). Pp. 606-621	Capes	Gênero

Fonte: elaborada pelas autoras, 2023

Entende-se que pode haver o cruzamento entre elas, em consonância com as reflexões de Mello e Nuernberg (2012) sobre as interseções e articulação entre variadas categorias de algumas minorias, como gênero, geração, classe, raça ou etnia, orientação sexual, região e religião, que apesar de diferentes, compartilham experiências de opressão e discriminação. A exemplo destas interseções, tem-se as elucidações que o movimento feminista trouxe não somente para a minoria relacionada à gênero, mas também às pessoas com deficiência.

Com estas buscas verifica-se que é frequente a citação da importância da comunicação na gestão da diversidade em estudos que investigavam outros temas, sem especificamente entrar no assunto, o que pode indicar um ponto de investigação relevante para viabilizar a real inclusão de minorias. Aqueles trabalhos que apresentam contribuições relevantes para o campo de estudos e respondem em parte, aos objetivos deste artigo, foram lidos e analisados integralmente e tem seus principais resultados apresentados e discutidos a seguir.

RESULTADOS

Almejando compreender como a comunicação organizacional se relaciona com a gestão da diversidade, a seguir são apresentados os resultados nas buscas da literatura. Primeiramente, são discutidos na íntegra os trabalhos sobre comunicação e pessoas com deficiência, sem seguida os relacionados a questão racial, posteriormente a gênero, e finalizando com informações e pontos de interseção entre minorias.

Um destes estudos foi escrito por Yoshihara et al. (2022), com o objetivo de compreender o processo de comunicação e o processo seletivo entre pessoas com e sem deficiência no trabalho, verificando a importância para a construção de um clima organizacional favorável a inclusão. Já no resumo, verifica-se que as autoras analisaram as variáveis de interesse em contexto organizacional, apesar de serem estudiosas da Terapia Ocupacional. Elas realizaram uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, coletando dados entre nove trabalhadores com deficiência, por meio de entrevistas semiestruturadas. Sobre a comunicação e interação no ambiente de trabalho, há falas de que a relação entre os profissionais com deficiência e sem deficiência se dá de forma positiva, principalmente quando a relação profissional é mais duradoura. Porém, há elementos de classificação da deficiência comparando-a a normalidade,

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

comum no modelo biomédico, e outras ações que reforçam a exclusão como admitir profissionais com deficiência em um único setor ou atividade, e ainda somente com vistas a atender as cotas exigidas por lei. Elementos como a falta de adaptação da empresa e o capacitismo também reforçam a exclusão. Destaca-se que para esta amostra analisada, não foram necessárias adaptações nas atividades de trabalho por parte das empresas para a admissão destes profissionais, o que reforça os esforços das empresas em contratar a partir de critérios de menor gravidade da deficiência. Chama a atenção no artigo uma fala de um profissional com deficiência e bissexual, portanto, com duas características das minorias analisadas, reforçando a construção social que gera dinâmicas de opressão e discriminação ao hierarquizar pessoas em padrões de normalidade socialmente instituídos. Por fim, as autoras reafirmam que as construções de vínculos e a atribuição de significados por cada trabalhador nas relações poderão favorecer (ou não) a inclusão, entendendo o impacto da comunicação nestas construções.

A monografia de Martins (2017) objetivou compreender como o setor de comunicação organizacional pode favorecer a inclusão e acessibilidade de pessoas com deficiências. Para isto, realizou uma pesquisa qualitativa e observacional, na qual o pesquisador se inseriu in loco, em uma cooperativa médica do sul do Brasil, atuando como estagiária nos setores responsáveis pela comunicação. Além de gestores, foram entrevistadas duas pessoas com deficiência, sendo uma delas mulher com deficiência auditiva desde seu nascimento e o outro, um homem que já trabalhava na empresa sem deficiência e foi reabilitado, após sequelas de diagnóstico tardio de uma doença. Dentre os quase 600 funcionários, 15 são pessoas com deficiência, número inferior ao preconizado na lei de cotas. Não há um programa específico de inclusão, mas percebe-se abertura para contratação, mesmo com as dificuldades dos processos de recrutamento e seleção. As opiniões dos trabalhadores com deficiência, nem sempre coincidiram; em alguns momentos o homem percebeu maiores ações inclusivas do que a mulher. Há relatos de dificuldade de interação entre os funcionários, não há plano de segurança que contemple todos os tipos de deficiência, não há um interprete de língua brasileira de sinais (LIBRAS) a disposição dificultando a comunicação com as pessoas com deficiência auditiva. A autora conclui defendendo a relevância da comunicação organizacional para a inclusão de pessoas com deficiência.

Durante o processo de revisão, foram encontrados trabalhos que não abordam especificamente a questão da comunicação organizacional como central, mas trazem contribuições relevantes. É o caso da pesquisa Martin e Honig (2019), que investigou qualitativamente o contato com meios de reabilitação para comunicação entre pessoas com deficiência que possuem limitações ligadas a forma de se comunicar. Os autores destacam a relevância da reabilitação para inclusão em contextos sociais, educacionais e organizacionais. Outro exemplo, é o caminho apresentado por McLellan et al. (2001) citados por Beatty et al. (2018) para melhorar a comunicação entre pessoas com deficiência e demais trabalhadores em

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

ambiente organizacional, que é a capacitação, uma vez que os autores encontraram que o treinamento de gestão de deficiência parece facilitar a comunicação, adaptação e autoavaliações positivas dos supervisores, sendo que os resultados são mais nítidos após um ano do treinamento.

A minoria racial ou étnica foi analisada por meio de três estudos americanos, apresentados a seguir. Ashcraft e Allen (2003) tem por objetivo estimular os estudos e examinar teórica e empiricamente a questão racial no campo da comunicação organizacional, tendo em vista que as investigações deste campo raramente atendem as minorias raciais e quando o fazem, fazem de modo inadequado, além de perpetuar práticas hegemônicas das pessoas brancas. Conceituam raça como uma questão social poderosa, que tem sido usada para classificar os seres humanos em categorias, tendo por base valores, sendo socialmente construída em meio ao acaso do contexto e escola. Etnia e cultura, surgem como sinônimos que ofuscam as implicações do termo raça. Para atender ao objetivo, retomam alguns dos principais textos pedagógicos sobre comunicação organizacional, examinando se raça é explicitamente abordada ou negligenciada. Nestes trabalhos verificaram algumas realidades: 1ª) a raça aparece como um conceito separado e relevante apenas em certas circunstâncias, por exemplo com um capítulo isolado, que discute raça como algo estático e com efeitos previsíveis, em alguns casos em separado de abordagens inclusivas, desconsiderando intersecções entre identidades, e apenas restrita ao contexto organizacional; 2ª) a raça é entendida como relevante ao envolver diferenças culturais, que pode ser identificadas, valorizadas e gerenciadas para melhorar o desempenho organizacional, sendo uma perspectiva que faz com que as diferenças pareçam comparáveis e passíveis de igualdade, escondendo relações de poder historicamente construídas internacionalmente, além de ser tomada como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, que apesar de ser uma visão limitada, tem a simpatia dos estudiosos do tema, por permitir mudanças positivas; 3ª) todas as diferenças culturais são sinônimos de variações internacionais, que gera duas mensagens: para a primeira, a influência da nação de origem é mais forte e os membros devem aprender a utilizar as suas diferenças conforme aspectos da globalização, e a segunda complementa a anterior, sustentando que todas as diferenças culturais são semelhantes, ambas com o problema de homogeneizar culturas; 4ª) a discriminação racial ocorre em função de preconceito pessoal, mal entendidos de relações interpessoais, falha das organizações em gerenciar as diferenças culturais e demográficas; 5ª) locais de trabalho e trabalhadores brancos constituem configurações, identidades e práticas universais, como se houvesse um único padrão de local e trabalhador; diferentemente do padrão hegemônico de homem branco, as pessoas de outras raças são destinadas locais e atividades invisíveis, nos fundos das empresas e carreiras sem progressões. Nesta perspectiva a comunicação organizacional funciona como muros obstruindo a visão da relação organização-sociedade, restringindo inclusive o efeito da inclusão; raramente os textos abordam a questão do trabalho fora do contexto organizacional. Finalizam explorando a importância de reconhecer as

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

identidades, além da raça, para a construção da realidade organizacional e que tem implicações óbvias para a comunicação organizacional. Sugerem a ampliação da bibliografia básica dos estudiosos de comunicação, para inclusão de outras áreas e fortalecimento da questão racial nos textos.

Allen (2007), um dos autores da revisão apresentada anteriormente, publicou outro trabalho com o objetivo de denunciar as deficiências dos estudos sobre comunicação organizacional e minorias raciais, que ocorrem principalmente em virtude do predomínio do padrão preconceituoso eurocêntrico de interpretação, que dissemina no mundo ocidental paradigmas brancos sem questioná-los. Nesta visão, a questão racial é considerada um aspecto a-histórico, essencial e despolitizado de identidade. Já nos estudos que refletem sobre o paradoxo racial, ela é tida como uma construção política artificial, dinâmica, baseadas na supremacia branca, em consequência de seus privilégios. Justifica a necessidade de se estudar sobre raça por ser um tipo de discriminação duradouro e muitas vezes ainda contestado, como se fosse algo do passado. Reforça a influência de fenômenos em níveis micro de análise sobre contextos mais amplos, e vice-versa, de forma que ações em organizações podem ter impactos sócio-históricos. Menciona que alguns campos já demonstram o interesse em compreender sobre raça, principalmente o destinado a comunicação em massa, diferentemente da área de comunicação organizacional, que raramente investiga a questão racial. Apresenta algumas linhas de interpretação, dentre as quais demonstra preferência pela construção social. A autora exorta que os pesquisadores da comunicação organizacional adotem a abordagem construcionista social, já que as organizações em geral, como escolas, corporações e outras instituições, são locais privilegiados de construção de identidade. Nestes contextos as políticas formais e informais determinam as práticas de interações, inclusive os estilos de comunicação dominante, podendo ser veículos de mudança contra o racismo. Por fim, a autora vislumbra um cenário em que estudos sobre a raça tragam benefícios para outras minorias (Allen, 2007).

Dois anos depois Aritz e Walker (2009) estudaram sobre equipes multiculturais em reuniões de tomadas de decisões, analisando o discurso dos envolvidos. Hipotetizavam que equipes moderadamente heterogêneas enfrentariam problemas de comunicação que afetariam seu desempenho. Os autores buscaram examinar as possíveis causas da divergência nos estilos de comunicação, por meio das práticas de comunicação e a dinâmica interacional, mensurando aspectos como tempo de fala, turno, que indica a alternância de quem fala, e número de sobreposições, representando falas simultâneas, por vezes com conotação agressiva, ou de travamento, que retrata falas ininterruptas de um segundo interlocutor, sem sobreposição ao anterior. Para isso, simularam entrevistas entre 84 estudantes americanos nativos e asiáticos fluentes e moradores nos Estados Unidos há pelo menos dois anos, organizados em grupos de 4 sujeitos. As entrevistas foram gravadas e tiveram variáveis como o tempo de duração e a liberação

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

de informações controladas. Em princípio, não verificaram diferença entre americanos nativos e asiáticos, porém quando combinados em grupos mistos, houve diferença no padrão de discurso, sendo que os asiáticos quando estão em menor número recuam, enquanto os americanos não recuam mesmo em minoria. Especificamente, há pouca diferença em grupos homogêneos, e sem impacto na contribuição final. Nos grupos heterogêneos em que os asiáticos eram minorias, foram identificadas as maiores diferenças nas práticas de comunicação, gerando as menores contribuições e participações. Já nos grupos heterogêneos com os americanos em menor número há um aumento de travamentos e sobreposições, o que demonstra um comportamento não estático dos nativos à medida que a composição dos grupos muda. Por sua vez, asiáticos reduzem estas práticas em grupos heterogêneos, mas as matam em quantidade e duração semelhante aos americanos em grupos homogêneos, porém com o conteúdo dos travamentos diferente, sendo mais colaborativo, complementando e endossando a fala do interlocutor anterior. Concluem que as diferenças podem ser explicadas pela influência da cultura e dos padrões de interação, não pelo domínio do idioma, já que todos os participantes possuíam inglês fluente. Um segundo ponto importante nos resultados é a constituição dos grupos e seu impacto nas práticas de comunicação e contribuição gerada. Tais evidências coadunam com a teoria da acomodação da comunicação, que explora parâmetros sociopsicológicos, como interações interpessoais e grupais gerenciadas por meio da comunicação. Nesta teoria há processos de convergência, divergência e manutenção, que puderam ser verificados no trabalho de Aritz e Walker (2009).

As minorias relacionadas a gênero também foram inseridas nesta revisão, tendo trabalhos que analisam mulheres e outras pessoas LGBTQ+. Um destes trabalhos foi desenvolvido por Wanca-Thibault e Tompkins (1998), que trazem em seu artigo reflexões sobre a comunicação organizacional e o feminismo. Com o título icônico “*Speaking like a man (and a woman) about organizational communication*”, apresentam as principais contribuições do feminismo para o campo, que são de apresentar e articular o ponto de vista feminista, criticar práticas patriarcais cotidianas e criar oportunidade de transformar ou equilibrar o *status quo*. Explora como a linguagem cria relações de gênero, como cria e altera hierarquias e subordinação nas organizações, como alteram pontos de vistas inatos e como mulheres interpretam e expressam suas experiências. Menciona a revisão de Marshall (1993) sobre feminismo e comunicação organizacional, que apesar de seu reconhecimento e de retratar o avanço em aceitar os ideais feministas, ao revisar as principais revistas americanas sobre comunicação organizacional, verificam que a presença pouco representativa nas publicações das teorias feministas, apesar de existirem menções sobre gênero. Houve aumento de mulheres que estudam sobre comunicação organizacional, porém os estudos feministas não cresceram na mesma proporção, demonstrando que a visão feminista permanece marginalizada e apenas como uma alternativa. Além dos pressupostos básicos das teorias feministas como o feminismo liberal, o feminismo do ponto de

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

vista e o feminismo pós-moderno, há três domínios, sendo o terceiro centrado na transformação organizacionais práticas, ao propor uma movimentação que ofereça discursos alternativos e novos modelos de carreira, por meio de metáforas, novos paradigmas e ideologias para mulheres e outros grupos desprivilegiados, tem as organizações como detentoras de poder. As autoras se posicionam o feminismo como suporte teórico e prático para que a comunicação organizacional seja um meio de inclusão efetiva.

Quanto as discussões sobre o tema no Brasil, a importância do feminismo e do gênero surgem nos trabalhos como pauta importante, mas de forma semelhante ao apresentado por Wanca-Thibault e Tompkins (1998), não como teoria que pode viabilizar mudanças. Exemplo destas publicações, são os trabalhos de Prestes (2016) e Nunes (2017), que relacionam a comunicação organizacional com gênero ou orientação sexual, especificamente populações homossexuais e LGBTQ+. Nunes (2017) inicia suas reflexões sobre a inclusão de *gays* e lésbicas no trabalho e se os modelos de gestão da diversidade para minorias como um todo são úteis para incluir também as pessoas conforme sua orientação sexual. O autor aponta que são poucos os programas de gestão de diversidade voltados para este público em específico, que apresenta particularidade como a questão de se omitir ou declarar-se *gay*. Já Prestes (2016) há uma proposta de inclusão, divulgada por uma cartilha criada pelo Instituto Ethos, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Públicos, por meio do qual empresários apresentam proposições relevantes à prática organizacional. Em ambos se percebe que há singularidades na gestão da diversidade em um país com uma cultura com tamanha miscigenação como o Brasil, tais como a resistência de reconhecer discriminações contra minorias, dado que se trata de uma realidade social cotidiana.

Para alcançar os objetivos propostos, tanto Prestes (2016), quanto Nunes (2017) realizaram entrevistas semiestruturadas. Na entrevista de Prestes (2016) 18 homossexuais empregados (não autônomos) responderam à 13 perguntas, algumas mais específicas sobre a homossexualidade e possíveis discriminações em contexto de trabalho. Dentre elas, há relatos de pelo menos 12 participantes sobre atitudes preconceituosas diretamente contra eles ou percebidas indiretamente. Nos casos de preconceito apenas uma das organizações se posicionou formalmente contra ações discriminatórias, sendo a única que efetivamente parece gerir a diversidade. Nas demais ou não foram percebidas intervenções, ou de fato não houveram e quando aconteceram, foram conduzidas conforme interpretação individual. Especificamente sobre a comunicação interna para propagar uma postura amigável com relação aos homossexuais, há indícios de que ela não é formal e nem tão clara, uma vez que alguns traços são percebidos apenas em relações cotidianas. Por outro lado, em uma empresa há comunicações internas claras para inclusão de mulheres. No mesmo padrão, a comunicação com o público externo ainda é tímida e pouco contundente, não existindo posicionamento claro e diretamente voltado para a inclusão de

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

homossexuais na maioria das empresas; em três empresas vinculadas à Federação indicaram ações específicas para esta população.

Nunes (2017) entrevistou cinco profissionais abertamente *gays*, responderam individualmente cinco questões amplas, contemplando dimensões da vida pessoal, orientação sexual, trabalho e comunicação organizacional. Quanto a comunicação organizacional, as perguntas investigaram a comunicação interna, bem como ações das empresas voltadas para as minorias sexuais, além das percepções de seus funcionários. Nas discussões sobre o que foi respondido especificamente nas questões vinculadas ao trabalho, reverberam diferenças semelhantes a outros contextos sociais. Além da área, o ambiente quando mais conservador faz com que a orientação sexual seja suprimida, limitando a expressão da subjetividade, por medo de prejuízos na carreira, se submetendo a ouvir comentários e piadas maldosas e outros tipos de discriminação veladas. Para aqueles que optam por não esconder sua orientação sexual há diferentes manifestações, dentre eles a falta de reação ou desconforto das pessoas ao descobrir e mesmo aqueles que não escondem, há certo desconforto e comportamentos de se autopolicar para evitar revelações de cunho pessoal. Um ponto importante é a sensação de falta de pertencimento e a diferente interação, que pode ocasionar distanciamento e desconforto em participar de certos assuntos. Destaca-se ainda os diferentes atravessamentos enfrentados pelas lésbicas que se encontram em pelo menos duas minorias simultaneamente e percebe-se maior preconceito em suas falas quanto a falta de oportunidades ou salários inferiores. A maioria dos entrevistados desconhecem ações concretas de comunicação interna para promover um ambiente inclusivo; uma das empresas promove campanhas para o público externo, porém não tem grandes consequências para os próprios funcionários; em outra há divergência entre o que é dito e o que é realmente vivenciado. Como ação prática elogiada, tem-se os canais de denúncia quanto a momentos preconceituosos, porém é nítida a ineficiência da gestão da diversidade nas empresas e a escassez de ações de comunicação interna destinadas a minorias, que poderia acolher e promover um ambiente humanizado e justo.

Ainda sobre a questão de gênero, tem-se as pesquisas que refletem sobre a comunicação organizacional voltada para as mulheres, a luz de conquistas do feminismo. As conquistas dos grupos feministas por vezes são mencionadas em trabalhos que se destinam a outras minorias, como as pessoas com deficiências ou LGBTQ+. Leitzke e Ferrari (2023), em uma revisão bibliográfica, organizaram as contribuições dos estudos feministas sobre o campo de atuação de profissionais da comunicação organizacional. Dentre os títulos mencionados neste levantamento bibliográfico, poucos são os que retratam as reflexões do feminismo para o trabalho e nenhum aborda especificamente o fenômeno da comunicação organizacional. Destaca-se a interseção entre alguns grupos minoritários como feministas, negras e pessoas com deficiência, que sofrem preconceitos de forma distintas, como por exemplo o artigo de Almeida e Vilela (2021) intitulado

“Realmente falta escolaridade? Estudo sobre as chances de ter um emprego formal (celetista ou estatutário) ou informal entre pessoas com e sem deficiência, por gênero; e dissertação de Lopes (2019) intitulada “A pessoa com deficiência e o mercado de trabalho: um estudo na microrregião de Itajubá-MG. Estes trabalhos citados por Leitzke e Ferrari (2023), reforçam a hipótese de pontos de semelhança entre as diversas minorias, porém não são analisados neste artigo por não abordarem a comunicação organizacional.

Cardoso e Lopes (2022) realizaram uma análise das estratégias de comunicação formais realizadas nas três maiores cooperativas de crédito brasileiras para gestão da diversidade, voltando-se principalmente para minorias raciais e de gênero. Nesta pesquisa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos cooperados e foram analisadas as peças publicitárias divulgadas em diversas mídias nas datas comemorativas. Na prática, verificaram pouca representatividade racial, uma colaboração para a manutenção das visões patriarcais sobre as mulheres e para a manutenção das hegemonias sociais existentes. Mencionam ainda, que as publicidades representam mais a classe média. Nas imagens veiculadas há predomínio de pessoas brancas, em contextos e rituais característicos de classes sociais mais altas e as homenagens as mulheres são estereotipadas, contemplando em suas posições maternais tradicionais e em cor de rosa. Não houve manifestações públicas no dia consciência negra em nenhuma das cooperativas de crédito. Há práticas comuns na dinâmica organizacional, como outubro rosa em prevenção ao câncer de mama e novembro azul, em prevenção ao câncer de próstata. No quadro de funcionários das instituições, negros e mulheres não tem uma representatividade numérica. A comunicação realizada, não representa valores importantes das cooperativas em favor de realidades menos favorecidas. Apesar deste valor central, uma das cooperativas afirmou que a diversidade de gênero e racial não pertencem à seus princípios. Conclui-se que há uma lacuna entre os valores e princípios das cooperativas e as práticas de comunicação. As comunicações formais, não favorecem o discurso de representação social apontado pelas cooperativas de crédito. As autoras lembram ainda, que grandes instituições bancárias, que prestam serviços semelhantes as cooperativas de crédito, porém com objetivos capitalistas, apresentam campanhas e ações que representam melhor estas minorias.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Bernstein et al (2020) afirmam que muito se tem pesquisado sobre a gestão da diversidade, contudo, há dificuldade de assimilar seus resultados e utilizá-los na prática. No mesmo sentido, citações da importância da comunicação organizacional na inclusão são frequentes, porém sem clareza de como ela impacta de fato na gestão da diversidade.

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

Apesar dos pontos de semelhança entre as diversas minorias apresentadas, percebe-se que a inclusão pode ocorrer de forma distinta para os variados grupos, em reflexo das lutas de emancipação enfrentadas em contexto mais amplo, como a sociedade e a depender do percurso histórico que colocou cada uma dessas minorias em situação de vulnerabilidade. Nas organizações, verifica-se que quando há uma preocupação com a gestão da diversidade, nem sempre ela é suficiente para abarcar todos estes grupos. Em alguns casos, certas minorias parecem se perceber esquecidas ou negligenciadas.

Devido à ausência de trabalhos sobre idade relacionada a comunicação organizacional, pode indicar que minorias etárias parecem ser preteridas nos processos de inclusão. Curiosamente, não foram encontrados estudos brasileiros sobre minorias raciais, mesmo sendo um país tão diverso, possibilitando este tipo de análise. Tendo por base Ashcraft e Allen (2003), pode ser um reflexo de preconceitos obscuros, como se pelo Brasil ser um país com vasta miscigenação racial, não houvesse discriminação em contextos organizacionais ou não fosse um fenômeno relevante.

Cardoso e Lopes (2022) o articularam diferentes minorias simultaneamente, mas por meio de estudo de caso e em contexto bem delimitado. Porém, surge nos referenciais teóricos das publicações elementos de outras minorias, como por exemplo o ganho que as reflexões dos grupos feministas trouxeram para as lutas por igualdade dos demais grupos em situação de vulnerabilidade e em luta contra hegemônica, o que sugere contribuições cruzadas entres grupos excluídos, como no trabalho de Leitzke e Ferrari (2023).

Os estudos indicam que as organizações e os trabalhadores percebem a relevância da comunicação organizacional para a efetiva implantação dos programas de gestão da diversidade, além da importância de se falar sobre a inclusão para que ela tenha eficácia (Luz & Alves, 2023). Porém, o caminho a ser seguido ainda é incerto, principalmente com o público interno. Os estudos não deixam claro se houve a criação de setores, políticas e ações concretas de comunicação interna sobre a inclusão das minorias. Por outro lado, há uma maior preocupação no que é comunicado para o público externo, havendo ações de publicidade e marketing com determinadas minorias. Nem sempre ações para clientes externos trazem benefícios claros para os funcionários das próprias empresas, talvez são úteis apenas para fornecer indícios implícitos para decisões que são tomadas em relações informais. Apesar de não ser o foco deste trabalho, a quantidade de pesquisa sobre comunicação para incluir a diversidade, contemplando ações voltadas para a clientela aparece com mais frequências nas buscas nas bases de dados, reforçando a necessidade de se aprofundar na compreensão da comunicação organizacional voltada para o interior das organizações.

Comportamentos discriminatórios em sua maioria, foram tratados pontualmente com base em informações percebidas informalmente e em raríssimos casos, as pessoas das minorias indicaram que houve um posicionamento formal por parte das empresas e suas lideranças. Os

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024
Pág: 167-191

trabalhadores não percebem que haja clareza sobre como se dão as políticas e práticas de gestão de diversidade, como por exemplo, indicar formas de denunciar situações de discriminação.

Quanto à metodologia de pesquisa, verifica-se que os estudos foram de natureza qualitativa. A maioria colheu informações por meio de entrevistas, contemplando poucos trabalhadores e de empresas diferentes, sem preocupação com a generalização dos resultados, mas sim, buscando compreender em profundidade como este fenômeno ocorre em casos particulares. Também não houve estudos de caso após a implantação de programas de gestão da diversidade ou com preocupação clara de comunicar formalmente a posição das empresas sobre a inclusão de minorias. Portanto, apesar da literatura indicar a importância da comunicação organizacional para os resultados da gestão da diversidade, ainda não há dados para retratar como esta relação acontece, cabendo o aprofundamento nos estudos sobre o tema, incluindo análise após a implantação de casos reais.

O campo de estudos sobre comunicação organizacional como um todo, não restrita apenas a gestão da diversidade, tem a tendência de utilizar metodologias qualitativas. A carência de estudos quantitativos pode se dar pela falta de instrumentos sobre comunicação organizacional adequados a realidade brasileira. Galerani (2006) publicou um livro sobre avaliação de comunicação organizacional e as formas de avaliação quantitativa ainda não estavam adaptadas para aplicação no Brasil. Recentemente, Videira (2022) desenvolveu uma escala de comunicação e vínculos organizacionais, construída para a realidade brasileira e útil para compreender o fenômeno da comunicação interna formal e principalmente, a que ocorre por meio de trocas relacionais. Este instrumento viabiliza investigações sobre a comunicação organizacional com vistas a generalização de resultados, que também podem oferecer indícios para criações de intervenções de comunicação organizacional alinhadas aos interesses das minorias.

Ressalta-se que há limites neste trabalho, principalmente pela metodologia adotada, aceitando a possibilidade de haver estudos relevantes sobre os temas, que ficaram de fora desta revisão exploratória. Isto pode acontecer por que nem todas as bases de dados foram analisadas e também podem existir trabalhos que falam sobre, mas não deixaram claro no título ou resumo.

REFERÊNCIAS:

ALVES, G. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulado*. São Paulo: Boitempo, 2011.

ALLEN, B. J. 'Theorizing Communication and Race'. *Communication Monographs*, v.74, n.2, p. 259 – 264, 2007. DOI: 10.1080/03637750701393055

ANTUNES, A.C.; CAETANO, A.; CUNHA, M. P. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, Rio de Janeiro, v.12, n.3, p. 2-10, 2013.

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº2- JUL/DEZ 2024
Pág: 167-191

ARITZ, J. & WALKER, R. C. Group Composition and Communication Styles: An Analysis of Multicultural Teams in Decision-Making Meetings. *Journal of Intercultural Communication Research*, v. 38, n.2, p. 99-114, 2009. DOI:10.1080/17475751003787346

ASHCRAFT, K.L & ALLEN, B.J. The Racial Foundation of Organizational Communication. *Communication Theory*, v.13, n. 1, p. 5-38, 2003.

BALDISSERA, R. O pensamento complexo da comunicação organizacional: sobre identidade, imagem-conceito e gestão de imagem da ciência e do sus. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 190-205, jan.-mar. 2023. DOI: 10.29397/reciis.v17i1.3619

BALDISSERA, R. A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, n. 10, p. 52-62, 2008. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>.

BEATTY, J. E., et al. On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*. V. 58, n. 2, p. 119-137, 2018.

BERNSTEIN, R.S. et al.. From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions. *Journal of Business Ethics*. v. 167, p. 395-410, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>

BEZERRA, F. W. C. et al.. Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. *Research, Society and Development*, [S. l.], v.11, n.11, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33610.

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 16 jul. 1990.

_____. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012 (2012, 29 de agosto). Lei de Cotas. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de agosto 2012.

_____. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

BULGARELLI, R. (2023). *Diversos Somos Todos: Valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações*. Aberje Editorial; 2º edição

CARDOSO, J. S. M. & LOPES, I.S.. Comunicação e diversidade: a relação entre os valores cooperativistas e a prática organizacional. *DRd – Desenvolvimento Regional em debate*. 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 77-95, 2022.

CARVALHO-FREITAS, M.N., et al. Capacitismo e Inclusão no Trabalho de Pessoas com Deficiência: Bases teórico-práticas. In: M.N. de Carvalho-Freitas, D.R.C., Bentivi, E.M.B. de Amorin-Ribeiro, M.M. de Moraes, R.H.C. Di Lascio & S.C. Barros (Orgs.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: perspectivas teórico-práticas*. São Paulo, SP: Vetor Editora, 2022.

CHORDIYA, R. Organizational Inclusion and Turnover Intentions of Federal Employees with Disabilities. *Review of Public Personnel Administration*. p. 1- 28, 2020. <https://doi.org/10.1177/0734371X20942305>

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

CURVELLO, J.J.A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA, 2002

DEETZ, S. Democracy in the Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life, Albany, NY: State University of New York Press, 1992.

DOWNS, C.W; ADRIAN, A. D. Assessin Organizational Communication: Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press, 2004.

FRANCO, D.S. et al. Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 17, n.48, p. 43-61, 2017.

GALERANI, G.S.M. Avaliação em comunicação organizacional. Embrapa Soja. – Brasília, DF: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

KREPS, G. Organizational Communication - Theory and Practice, 2ª ed., New York: Longman, 1990.

KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: M. M. K. Kunsch (org). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LEITZKE, M. R. L., & FERRARI, M. A. Guia bibliográfico sobre mulheres e feminismos: novas perspectivas para o campo da comunicação. *Organicom*. v.19, n.40, p. 165-187, 2023. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.207519>

LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. O. P. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação /XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. Manaus: Intercom, 2015.

LUZ, V.C. & ALVEZ, M.F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. *Revista: Foco*; Curitiba- PR, v. 16, n. 1, 2023.

MARCHIORI, M. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARTIN, B.C. & HONIG, B. Inclusive Management Research: Persons with Disabilities and Self-Employment Activity as an Exemplar. *Journal of Business Ethics*. p.1-23, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04122-x>

MARTINS, A.P. Pessoa com deficiência e sua inclusão no ambiente de trabalho: a inclusão social vista pelo olhar da comunicação organizacional interna. 2017. 118 p. (Monografia) - Centro De Ciências Sociais e Humanas, Comunicação Social e Relações Públicas - Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, 2017.

MELLO, A.G. & NUERNBERG, A. H. Gênero e deficiência: interseções e perspectivas. *Rev. Estud. Fem.* v..20, n.3, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2012000300003>

MORETTO, M. L. T, et al. "Cuidando de quem cuida": assistência psicológica ao trabalhador da saúde. *Psicologia Hospitalar*. São Paulo, v. 11, n. 1, 2013.

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024

Pág: 167-191

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo: Edgar Morin; tradução do francês Eliane Lisboa – Porto Alegre: Sulina, 2005

NUNES, R. S. Homossexualidade e ambiente de trabalho: contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual. 2017. 69 p. (Monografia). Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília UnB – Brasília, DF, 2017

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus, 2007.

ONU - Organização das Nações Unidas. Objetivos do desenvolvimento sustentável. Disponível em: < <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/10>> Acesso em: 23/06/2023

PANIZA, M.D.R & MORESCO, M.C. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. *Revista Administração de Empresas (ERA)*. v.62, n.3, 2022. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220305>

PRESTES, M. J. A Comunicação e a Questão da Homossexualidade nas Organizações. 2016. 148 p. (Dissertação). Programa De Pós-Graduação Em Comunicação - Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho” Faculdade De Arquitetura, Artes E Comunicação – Bauru, SP, 2016.

REZENDE JÚNIOR, A.R.N. Os impactos do contato com pessoas com diferenças funcionais nas concepções de deficiência de futuros gestores. 2019. 71p. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Universidade Federal de São João del-Rei UFSJ – São João del-Rei, MG, 2019.

SCROFERNECKER, C. M. A.; AMORIN, L.R. & OLIVEIRA, R. F. Comunicação Organizacional e Estratégica: (Re)pensar para compreender. In: VIII Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. ABRAPCORP. Anais Eletrônicos. Londrina-PR, 2014.

SODRÉ, M.A.C. Por um conceito de Minoria. In: Paiva R, Barbalho A, organizadores. Comunicação e Cultura das Minorias. São Paulo: Paulus, 2005.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In M. M. K. Kunsch (Org.), Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos (s/p.). São Paulo: Saraiva, 2009.

VIDEIRA, D. P. Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil. 2022. 261 p. (Tese de Doutorado) Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. doi:10.11606/T.27.2022.tde-08072022-103252.

YOSHIHARA, L.M.K, CORREA, V.R.C., SILVA, T.N.R. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação. *Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo*. v. 32, p. 1-3, jan.-dez.;2021-2022. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v32i1-3e203878>

WANCA-THIBAUT, M. & TOMPKINS, P.K. Speaking like a man (and a woman) about organizational communication: feminization and feminism as a recognizable voice. *Management Communication Quarterly*, v.11, n.4, p. 606-621, 1998.

DIÁLOGOS POSSÍVEIS

ISSN 2447-9047
VOLUME 23, Nº 2- JUL/DEZ 2024
Pág: 167-191
