

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS: BACHARELADO**

Gabriela Esteves Ferreira

**DA DENÚNCIA À PROPOSIÇÃO: A DIVERSIDADE DE GÊNERO
NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Frederico Westphalen, RS
2021

Gabriela Esteves Ferreira

**DA DENÚNCIA À PROPOSIÇÃO: A DIVERSIDADE DE GÊNERO
NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, campus Frederico Westphalen, como requisito para obtenção de título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera Sirlei Martins

Frederico Westphalen, RS

2021

Gabriela Esteves Ferreira

**DA DENÚNCIA À PROPOSIÇÃO: A DIVERSIDADE DE GÊNERO
NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, campus Frederico Westphalen, como requisito para obtenção de título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Aprovada em 20 de agosto de 2021:

Prof^ª. Dr^ª. Vera Sirlei Martins (UFSM)
(Orientadora)

Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Milano Pérsigo (UFSM)

Dr^ª. Marina Zoppas de Albuquerque

Frederico Westphalen, RS
2021

Eu não estou aceitando as coisas que eu não posso mudar, estou mudando as coisas que eu não posso aceitar.

(Angela Davis)

RESUMO

DA DENÚNCIA À PROPOSIÇÃO: A DIVERSIDADE DE GÊNERO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

AUTORA: Gabriela Esteves Ferreira

ORIENTADORA: Vera Sirlei Martins

Por se afirmarem diversas, as organizações perceberam as vantagens competitivas, financeiras e mercadológicas que conquistaram. Nesse cenário, esses ganhos se tornaram a principal motivação para adoção e aplicação dessas políticas, entretanto, por muitas vezes, essas se limitavam apenas ao discurso organizacional. Sob a ótica das Relações Públicas, a prática da comunicação organizacional se torna ferramenta capaz de transformar esses relacionamentos, entre organizações e seus públicos, de modo que fiquem mais simétricos e justos. Diante do exposto, estabelecemos o nosso problema, que questiona como as práticas comunicacionais de Relações Públicas podem auxiliar a efetivar a diversidade de gênero na comunicação interna das organizações. Objetivamos, então, desenvolver um manual no estilo cartilha que aborda dinâmicas e ações que auxiliem profissionais de comunicação a tematizar e aplicar, de maneira eficiente, a diversidade de gênero na comunicação interna, de forma que ultrapasse o plano teórico-discursivo. Especificamente, objetivamos 1) compreender a comunicação organizacional, pensando nas relações de poder e disputas de sentidos, encontrando possíveis problemas, como silenciamentos e invisibilizações em relação à diversidade; 2) compreender a importância e o modo de gerenciamento da diversidade de gênero na comunicação organizacional, e 3) propor e desenvolver um manual com dinâmicas que tematizem as diferenças e validem a prática da diversidade de gênero nas organizações. Para isso, o trabalho propõe uma revisão bibliográfica sobre comunicação organizacional tendo como principal fonte Dennis K. Mumby (2019); diversidade e gerenciamento da diversidade nas organizações se baseando nas reflexões de Maria T. Fleury (2000) e também nas de Ricardo Sales (2017); e, por fim, gênero pela proposta de Joan Scott (1995). Isto posto, a relevância desse trabalho se dá ao passo que o mesmo se torna uma ferramenta de apoio aos profissionais de Relações Públicas, considerando sua capacidade de oferecer meios de tematizar as diferenças na comunicação interna das organizações.

Palavras-chaves: Comunicação organizacional. Diversidade de gênero. Gerenciamento da diversidade. Relações Públicas.

ABSTRACT

FROM DENUNCIATION TO PROPOSITION: GENDER DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

AUTHOR: Gabriela Esteves Ferreira

ADVISOR: Vera Sirlei Martins

By asserting themselves diverse, organizations realized the competitive, financial and market advantages they were conquering. In this scenario, these gains became the main motivation for the adoption and application of these policies, however, for many times, this was limited only to the organizational discourse. From the perspective of Public Relations, the practice of organizational communication becomes a tool capable of transforming the relationships between organizations and their audiences, so that they are symmetrical and fair. Given the above, we established our problem, which questions how the communicational public relations practices can help organizations effectively achieve gender diversity in their internal communication. Then, this work proposes to develop a primer style manual that addresses the dynamics and actions that can help the organization's communication professional to effectively thematize and apply gender diversity within internal communication, surpassing the theoretical discursive plan. Specifically, we aim to 1) understand organizational communication, considering the power relations and disputes of meaning, discovering possible problems, such as silences and invisibilities concerning diversity; 2) understand the importance and the way to manage gender diversity in organizational communication; and 3) propose and develop a dynamic primer style manual that discusses differences and validates the practice of gender diversity in organizations. For this, prior to the preparation of the primer, the work proposes a bibliographic review on organizational communication using Dennis K. Mumby (2019) as the main source; diversity and diversity management in organizations based on the reflections of Maria T. Fleury (2000) and also those of Ricardo Sales (2017); and, finally, gender as proposed by Joan Scott (1995). That said the relevance of this work occurs while it may become a support tool for Public Relations professionals, considering that it can offer ways to address the differences in organizations' internal communication.

Keywords: Diversity management. Gender diversity. Organizational communication. Public relations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DIVERSIDADE	12
2.1 DIVERSIDADE DE GÊNERO	19
2.2 ESTATÍSTICAS SOBRE MULHERES	27
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
3.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	40
3.2 A UTOPIA SOCIAL, OS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS E AS MULHERES	47
4 METODOLOGIA	54
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da globalização propõe uma maior interação entre pessoas de diversas culturas, crenças e origens. Neste contexto, a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão do aumento das diferenças na força de trabalho (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Nesse quesito, aspectos como idade, raça, sexo, etnia, orientação sexual e limitações físicas são algumas características que configuram a heterogeneidade no ambiente organizacional.

A perspectiva que valoriza a diversidade argumenta que uma força de trabalho diversificada, comparada com uma força de trabalho homogênea, é geralmente benéfica para os negócios, incluindo, entre outros, os lucros corporativos (HERRING, 2009, tradução nossa¹). Ao ser socialmente responsável, reconhecer a diversidade e fazer disso uma realidade na sua comunicação interna, uma organização pode ganhar benefícios ao usufruir das individualidades de cada colaborador, ao passo que não verá mais a pluralidade como uma barreira, mas sim como uma oportunidade.

Os e as pesquisadoras que estudam o valor da diversidade argumentam que a mesma traz recompensas². Elas e eles afirmam que a pluralidade é um interesse que atende às necessidades dos clientes, enriquece o entendimento do mercado e melhora a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Ainda, amplia as perspectivas dos funcionários, fortalecendo suas equipes e oferecendo maiores recursos para a resolução de problemas (HERRING, 2009, tradução nossa³). Com isso, observa-se que a diversidade pode trazer uma influência positiva, àquela de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.

¹ No original: “The value-in-diversity perspective argues that a diverse workforce, relative to a homogeneous one, is generally beneficial for business, including but not limited to corporate profits and earnings.”

² Ideia discutida em “Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras”. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>. Acesso em: 25 de junho de 2019. Também é exposta e discutida essa ideia em “Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity”. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.933.6329&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 25 de junho de 2019.

³ No original: “These scholars claim that “diversity pays” and represents a compelling interest—an interest that meets customers’ needs, enriches one’s understanding of the pulse of the marketplace, and improves the quality of products and services offered [...] Moreover, diversity enriches the work-place by broadening employee perspectives, strengthening their teams, and offering greater resources for problem resolution.”

Soma-se ao valor da diversidade, a relação da mesma com aspectos como cidadania, responsabilidade social e direitos humanos, pois essas três noções representam a luta pela democratização das relações políticas e sociais. O exercício da tolerância, da negociação e do diálogo, todos no campo da emissão e recepção, ou seja, no campo da comunicação, conferem ao sujeito a capacidade de ser cidadão, e, uma vez que se é cidadão, é necessário garantir a essa igualdade e liberdade, respeitando a ideia de democracia e direitos sociais. Destarte, reconhecer o valor da diversidade em um ambiente organizacional é reconhecer os direitos humanos e, conseqüentemente, respeitar a democracia, ao passo que se firma uma organização socialmente responsável e possivelmente mais igualitária.

Mesmo diante desses argumentos, muitas vezes a diversidade não é considerada na política das organizações e a diversidade de gênero, no que diz respeito às mulheres, é um exemplo. Na maioria das sociedades ocidentais, o papel da mulher é restrito ao cuidado do lar e dos filhos, enquanto os homens se tornam presidentes, diretores e gerentes empresariais. Em pleno século XXI, essa realidade está mudando, mas em um processo muito lento. Segundo o Instituto Ethos⁴, na sua pesquisa de 2016 sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil⁵ “a maioria das empresas participantes da pesquisa não tem ações afirmativas para incentivar a presença de mulheres e negros em seus quadros e quando tem, são em maior parcela, ações pontuais, e não políticas com metas e ações planejadas” (ETHOS, 2016, p. 15).

Ainda, afirmam que nessas organizações não há uma política que visa à promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Elas, além da desigualdade social que encaram em relação a eles, ainda enfrentam um estreitamento hierárquico que as exclui da alta coalizão de empresas.

Desde 1960, grupos minoritários passaram a reivindicar sua representação cultural e seu espaço no mercado de trabalho, o que gerou a criação de políticas de identidades e ações afirmativas em uma tentativa de inclusão das minorias nesses espaços. Como consequência, o

⁴ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos criada em 1998 por um grupo de empresários e executivos com o objetivo de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”.

⁵ Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em: 25 de junho de 2019.

argumento acerca do ganho competitivo que a multiculturalidade proporciona às organizações se tornou a principal justificativa e motivação das empresas para aplicar essas políticas. Deste modo, nota-se a questão da diversidade no discurso macro organizacional, entretanto não se percebe a validação evidente desses discursos nas práticas comunicativas internas das organizações. Por conseguinte, as mesmas não incorporam as estratégias da diversidade internamente, o que supostamente deveria ir além do plano teórico-discursivo.

Nota-se assim que, do ponto de vista das empresas, a implementação da diversidade geralmente tem um enfoque menos de mudança de comportamento – que refletirá na cultura organizacional a longo prazo - sendo muito mais focada em um sentido mercadológico, visando o aumento de lucros. Percebe-se, então, que as organizações se esquecem de aspectos como cidadania e responsabilidade social e deixam de lado a diversidade na comunicação organizacional, e como consequência disso, ocorre a invisibilização dessa pluralidade.

Frente ao exposto e considerando que ainda não foi plenamente incorporado internamente a diversidade nas organizações, compreendemos que a comunicação organizacional pode auxiliar neste processo. E surge a nossa problemática: como as práticas comunicacionais de Relações Públicas podem auxiliar a efetivar a diversidade de gênero na comunicação interna das organizações?

Refletindo sobre esse problema, acreditamos que a resposta passa pela adoção de uma perspectiva crítica da comunicação organizacional, aquela que dá ênfase em como a diferença é construída comunicativamente, seja necessária, pois ela pode nos oferecer alguns caminhos para pensar em práticas que sejam capazes de avançar nessas questões. Assim, refletiremos, por um viés crítico, a questão de gênero no gerenciamento da diversidade em organizações.

Diante disso, esse projeto objetiva, de modo geral, desenvolver um manual no estilo de cartilha que aborda dinâmicas e ações que auxiliem o profissional de comunicação (Relações Públicas) da organização a reconhecer, tematizar e aplicar a diversidade de gênero na comunicação interna de maneira eficiente e efetiva, que ultrapasse o plano teórico-discursivo. De modo específico, o trabalho objetiva 1) compreender a comunicação organizacional, pensando nas relações de poder e disputas de sentidos, encontrando possíveis problemas, como silenciamentos e invisibilizações em relação à diversidade; 2) compreender a importância e o modo de gerenciamento da diversidade de gênero na comunicação organizacional, e 3) propor

e desenvolver um manual com dinâmicas que tematizem as diferenças e validem a prática da diversidade de gênero nas organizações.

Para tanto, o presente trabalho é composto por dois movimentos teóricos. O primeiro versará sobre a diversidade e diversidade de gênero, enquanto o segundo abordará a comunicação organizacional em uma perspectiva crítica e pousará no gerenciamento da diversidade de gênero nesse ambiente. Após essa revisão bibliográfica, será produzido um material no estilo cartilha que abordará e elucidará dinâmicas que tematizem e visibilizem as diferenças no ambiente organizacional, com o intuito de efetivar a diversidade nesses ambientes.

Considerando o contexto social em que estamos inseridos, a presente pesquisa trará em pauta o assunto da diversidade, sob uma ótica de problematização e de proposição. Destarte, ao refletir sobre as relações de poder que impactam diretamente na ideia de igualdade dentro do mercado de trabalho, essa pesquisa poderá contribuir para discussões como o feminismo e o empoderamento da mulher em organizações.

A produção final da cartilha pode se transformar em um produto norte para ações de comunicação interna, auxiliando os gestores da comunicação na tematização e visibilização da diversidade. Além disso, abordar essa temática poderá proporcionar um entendimento mais amplo sobre os discursos organizacionais e sobre como eles são colocados em prática nesses ambientes.

Por fim, ao analisar a comunicação organizacional para além daquela que ocorre dentro das organizações, entendendo também as disputas de sentidos, as resistências e as relações de poder, percebe-se que essa pesquisa poderá contribuir com a perspectiva crítica sobre as Relações Públicas, área ainda pouco explorada por pesquisadores brasileiros.

2 DIVERSIDADE

Para iniciarmos nossa discussão teórica, consideramos importante pensar em questões como monoculturalidade, multiculturalidade, interculturalidade e identidade.

No livro “A identidade cultural na pós-modernidade” de Stuart Hall, o autor aborda em um dos capítulos a mudança ou descentralização de identidades, as quais fazem surgir outras novas. O sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno são produtos dessa fragmentação identitária, segundo o autor.

Para Hall, o sujeito do iluminismo é centrado, unificado e racional, e é quem sofre a fragmentação e a desunificação de sua identidade, o que permite originar os outros dois sujeitos. De acordo com o autor, “as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado” (HALL, 2006, p.7).

O sujeito do Iluminismo estava baseado numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação, cujo "centro" consistia num núcleo interior, que emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecendo essencialmente o mesmo - contínuo ou "idêntico" a ele- ao longo da existência do indivíduo. O centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa (HALL, 2006, p. 11).

Com a complexidade do mundo moderno aumentando, foi possível perceber que a consciência do sujeito não era autônoma e nem autossuficiente. Desse modo, começou-se a refletir no sujeito sociológico, aquele em que a identidade é pensada a partir da interação com o outro. Essa interação intervém nos valores, nos sentidos e nos símbolos desse sujeito, se relacionando com a cultura dos mundos que o mesmo habitava. Nessa visão de identidade, “estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis” (HALL, 2006, p.12).

A identidade é formada na ‘interação’ entre o eu e a sociedade. O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o ‘eu real’, mas este é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais "exteriores" e as identidades que esses mundos oferecem (HALL, 2006, p.11).

Por fim, o sujeito pós-moderno é constituído por aquele indivíduo com uma identidade que não é fixa, nem essencial e nem permanente.

A identidade torna-se uma 'celebração móvel': formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. É definida historicamente, e não biologicamente. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um 'eu' coerente (HALL, 2006, p. 13).

Destarte e para fins deste trabalho, pensamos em identidade como aquela proposta por Hall, a qual se relaciona com a trajetória do sujeito pós-moderno. Em outras palavras, remove-se o sentido de estabilidade e unificação do indivíduo e compromete-se a ideia de autonomia integral do mesmo. Dessa forma, pensaremos em aspectos que influenciam o sujeito no seu processo de identificação e colocaremos especial atenção em como a cultura do contexto social do indivíduo é capaz de influenciar.

Com essa conceituação de identidade, a qual considera os aspectos culturais, é possível elencar três espaços ou mundos: o monocultural, o multicultural e o intercultural, conforme diz Rodrigo (2012 apud SALES, 2017). A monoculturalidade diz respeito a um espaço etnocêntrico⁶ e sem interação com o que é visto como diferente. Nele, não há lugar para diferenças, o que reforça a homogeneidade, buscando apagar o que é plural para se manter a ideia de uma unidade. É importante ressaltar que nesse espaço, as identidades são estagnadas, fixas e devem seguir um modelo-padrão, não podendo, então, serem modificadas.

No espaço multicultural há um conhecimento de modos de vidas distintos, o que gera tolerância. Isso não quer dizer que a coexistência signifique interação. A multiculturalidade reconhece e tolera o diferente, mas ainda há formas de dominação e submissão. Sustenta-se aqui a ideia de uma sociedade tolerante, mas questões como raça e classe não são relevantes. Não há igualdade e aceitação, há apenas relações de poder e conflitos latentes, isso pois, acondescendência não demanda um envolvimento ativo com os outros e acaba reforçando a ideia de superioridade de quem fala de um lugar visto como universal. Aqui, há um reforço identitário na tentativa de destacar características que diferenciam grupos distintos de um modelo padrão de orientação.

⁶ Visão etnocêntrica ou etnocentrismo é aquela em que os sujeitos veem o mundo considerando apenas a sua própria cultura, o que faz desconsiderar as outras culturas ou considerarem a sua como superior às demais.

O espaço que rompe o etnocentrismo e dá espaço para a convivência e interação entre os diferentes é o mundo intercultural. Aqui, a partir da alteridade e da comunicação, criam-se espaços de respeito, de interesse e de interação com outras culturas. Dessa forma, as identidades nesse mundo se constroem e se reconstróem a todo o momento pela comunicação e por processos de identificação de sujeitos.

Levantar esses pontos é importante para perceber que a identidade e o espaço em que o sujeito vive possuem forte ligação. Viver em um mundo monocultural e etnocêntrico não permite que o indivíduo conheça e interaja com outras culturas ou com o que não se assemelha a ele, ou seja, o diferente é visto como algo negativo e inferior. Nesses espaços, a identidade não tem a possibilidade de ser percebida em uma forma comparativa ou então colaborativa, ela se torna algo mecânico e submisso, e assim, sendo algo estável, unificado e fixo, o que não possibilita espaço para a diversidade.

Só é possível pensar em fragmentar identidades e terem-se sujeitos sociológicos ou pós-modernos em espaços como o multicultural e, principalmente, o intercultural. Denys Cuche (2002, p. 183) afirma que “a identidade se constrói e se reconstrói constantemente no interior das trocas sociais”. É preciso tolerar e conviver com a diferença e com a pluralidade através da comunicação e da alteridade para se entender e se perceber como um ‘eu-completo’, como um eu que vivencia e experimenta coisas que são capazes de interferir ou afetar a identidade do mesmo. Por mais complexo que parece, é quanto mais exposto ao que lhe difere que o indivíduo consegue se identificar, de uma forma móvel, contínua e constante.

Abalar a ideia de que somos sujeitos integrados e estáveis é necessário para não cair no erro de ficar estagnado em uma concepção individualista, seja na identidade ou na cultura. “O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático” (HALL, 2006, p. 12). Desse modo, a cultura do ambiente em que o indivíduo está inserido é um fator determinante para compreender a forma que o mesmo passa pelo processo de identificação pessoal e social. Entretanto, colocar essa como uma variante determinante é um processo complexo. Sobre isso, Denys Cuche diz que

Em última instância, a cultura pode existir sem consciência de identidade, ao passo que as estratégias de identidade podem manipular e até modificar uma cultura que não terá então quase nada em comum com o que ela era anteriormente. A cultura depende

em grande parte de processos inconscientes. A identidade remete a uma norma de vinculação, necessariamente consciente, baseada em oposições simbólicas (CUCHE, 1999, p. 176).

Isto posto, é importante observar a relação existente entre identidade, cultura, globalização e diversidade. A fragmentação de identidades é contemplada por dois fatores: é consequência de o indivíduo estar inserido em um espaço que tolera e convive com o diferente, e resulta em uma diversidade maior entre os sujeitos. Assim, esse fenômeno é viável somente em espaços como os interculturais. Pensando no contexto da globalização, é possível perceber como este processo foi fundamental para desvincular as identidades de cenários estáticos devido ao contato com diferentes referências culturais.

Trouxemos essa discussão para o trabalho, pois consideramos importante ressaltar como o acontecimento ou então a implementação de um espaço intercultural nas sociedades, onde há convivência e interação entre os diferentes, contribuiu e ainda contribui para desunificação identitária, gerando e estimulando a diversidade. É a partir do momento em que há convivência e interação com múltiplas referências culturais que se percebe a fragmentação das identidades dos sujeitos, o que gera um mundo mais plural. Com isso em mente, a maneira que esse conceito se origina, podemos agora discuti-lo

A partir da literatura sobre o conceito da diversidade, é possível encontrar três principais vertentes para o tema (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). A mais comum entende a diversidade como resultante de características biológicas e humanas. É possível perceber essa vertente ao considerar a gramática portuguesa sobre o tema. Como sinônimo de diversidade, encontra-se dessemelhança, diferença, distinção, heterogeneidade, entre outros. Para essa linha, pensar na diversidade significa então pensar em diferenças biológicas. Segundo o Dicio⁷, diversidade é um “conjunto diverso, múltiplo, composto por variadas coisas ou pessoas; multiplicidade; é a diversidade das espécies”.

A segunda vertente leva em consideração as especificidades dos sujeitos, suas características particulares, a trajetória e as experiências de vida do mesmo. Sobre ela, disserta autores como Rodrigo (2012) e Robbins et al (2010). Para o primeiro, esse conceito é uma característica principal que advém da convivência e do diálogo intercultural, resultado da

⁷ Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/diversidade/>. Acesso em 28 de janeiro de 2020

interação de diferentes grupos que compartilham um mesmo espaço (RODRIGO, 2012, apud SALES, 2017, p. 56).

Para Robbins et al (2010), há dois níveis em que se pode pensar a diversidade. O primeiro é em um nível superficial, o qual diz respeito aos elementos biográficos, como idade, raça, gênero e etnia. Nesse nível, não refletem pensamentos e sentimentos e, por isso, podem induzir à criação de estereótipos (ROBBINS et al, 2010 apud LEITE et al., 2015, p. 2). O segundo nível é pensar a diversidade de maneira mais profunda, constituída por elementos subjetivos, como personalidade, habilidade e valores. Nesse, conforme as pessoas se conhecem, passa-se a dar mais valor a estas características em detrimento das características biográficas.

Na terceira vertente, a principal premissa é que a diversidade se refere a “uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre os indivíduos, mas também as suas similaridades” (THOMAS, 1996, p. 6 apud PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Dessa forma, a diversidade se torna um processo complexo a ser compreendido (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Todavia, neste trabalho pensaremos na diversidade como um fenômeno social e cultural que é perpassado pela identidade do sujeito e desenvolve minorias⁸, maiorias⁹ e preconceitos. É pensar que é através da identidade cultural que o sujeito se define, partilhando normas e valores diferentes de outros grupos.

Sobre essa ideia de diversidade cultural, Cox (1994) a diferencia da noção de diversidade. Para o autor, a diversidade é caracterizada por grupos de pessoas num sistema social, como países e cidades, ou então organizações e equipes de trabalho, com diferenças e ligações (sendo por gênero, nacionalidade, identidade racial, religião, opção sexual, etc.) bem destacadas.

Contudo, para o autor, a diversidade cultural ocorre quando o grupo social tem significado cultural, ou seja, é baseado em normas de comportamento, valores, idioma e assim por diante. “Diversidade cultural é a representação, num sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais e significações culturais distintas” (COX, 1991 apud PEREIRA;

⁸ Os grupos de minoria são aqueles que, mesmo podendo ser mais numerosos, não têm igualdade de oportunidades, de tratamento e de poder na sociedade.

⁹ Os grupos de maioria são aqueles cujos membros, ao longo do tempo, obtiveram vantagens econômicas e de poder em detrimento aos outros.

HANASHIRO, 2007). O autor ainda complementa que a fonte destas diferenças não está em dimensões visíveis por si, mas no significado que os grupos atribuem a elas, ou seja, às características que as diferenciam, sejam elas visíveis ou não.

É a partir disso que surge a noção de diversidade cultural. Um fenômeno que só é passível de compreensão quando analisado sob a ótica da cultura em que está inserido. Ao definir esse conceito, Cox diz que “a diversidade cultural diz respeito à representação em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural.” (COX, 1991, p. 6 apud PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Em complemento a isso, Cox Jr afirma que a diversidade cultural “em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social” (COX JR, 1993, p. 5-6 apud SAJI, 2005, p.16).

Nessa perspectiva, a diversidade se torna mutável dependente da cultura em que está instaurada, o que complexifica o termo, pois se começa a pensar em afiliações culturais diferentes dentro de um mesmo sistema social, ou seja, diferentes representações grupais em um mesmo contexto.

É também nessa perspectiva que a diversidade se torna algo relativo, pois é necessário encontrar uma dicotomia entre dois ou mais grupos, sendo que esses também precisam perceber as diferenças entre si, seja essa segmentação baseada em questões visíveis como a raça, gênero, idade, etc., ou então seja uma diferenciação por questões de valores culturais. Diante disso, Cox argumenta que “as diferenças entre os indivíduos ocorrem a partir das vantagens econômicas e de poder que uns obtiveram em relação aos outros no decorrer da história” (COX, 1993, p. 6 apud PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Para Fleury (2000), o “resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social” é o que constitui a pluralidade. A autora destaca que a convivência é o essencial e ainda complementa que a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, ou seja, a forma pela qual os indivíduos se percebem (FLEURY, 2000). Em uma definição, a autora conclui que

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente

obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Verificamos, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis (FLEURY, 2000, p. 20).

Diante do exposto, consideramos importante salientar nosso entendimento sobre o conceito de diversidade utilizado neste trabalho. Faz-se necessário ressaltar que percebemos a heterogeneidade como um fenômeno cultural que advém de convenções sociais. A diversidade é a variedade de identidades sociais e culturais em meio a sujeitos que vivem juntos. Em um ambiente intercultural é que a diferença é, além de tolerada, transformada em interação e convivência, sendo que a comunicação, nesse espaço, favorece trocas e fragmentação de identidades.

Entretanto, são também nesses espaços em que surgem noções como minorias, majorias e desigualdades, as quais se percebem por meio da cultura e pelas relações de poder¹⁰. Pensar em diversidade cultural é pensar em questões culturais perpassadas pelas relações de poder, as quais definem quem será maioria e quem será minoria, mesmo que a segunda seja numericamente maior que a primeira. Estabelecem também desigualdades e preconceitos, bem como determinam quem terá vantagens econômicas e sociais, quem será privilegiado e quem será prejudicado ou então marginalizado¹¹.

Finalmente, a cultura da sociedade é um fator de grande influência que determina como a diferença e a heterogeneidade serão vistas naquele contexto social. Por fim, tendo noção do que é diversidade cultural, pensaremos, a seguir, em duas variáveis da mesma. A diversidade de gênero e a diversidade no contexto organizacional.

¹⁰ Segundo Max Weber, o poder é a possibilidade do sujeito de impor a própria vontade em uma relação social, mesmo quando há resistência. O poder se expressa nas diversas relações sociais, ou seja, onde existem relações de poder, existe política e existe hierarquia.

¹¹ Marginalização está relacionada com a exclusão social, econômica e política de sujeitos que ocupam uma posição inferior e são hostilizados e discriminados. É o processo social de se tornar marginal, ou de se tornar o que está à margem da sociedade.

2.1 DIVERSIDADE DE GÊNERO

Ao pensarmos no conceito de gênero, ligamos esse à história do feminismo. O movimento sufragista, que aconteceu no final do século XIX, lutava para conceber o direito ao voto às mulheres e buscava igualdade política e jurídica entre os sexos. Ele é considerado a primeira onda do feminismo. Na década de 1960, além de preocupações políticas e sociais, o movimento começou a se preocupar com as condições de vida das mulheres. Essas preocupações chegaram às universidades e formaram bases para a construção de teorias sobre a desigualdade sexual. Surgem, assim, os estudos sobre as mulheres, que objetivavam uma legitimidade intelectual para os estudos feministas. Essa mudança é o que configura a segunda onda do movimento.

As teorias que foram formuladas nessa época divergiam entre si. Algumas tinham como base o marxismo, enquanto outras recorriam à psicanálise para pensar a desigualdade entre os sexos. Havia ainda uma visão que compreendia e, sobretudo, justificava a desigualdade entre homem e mulher. Entretanto, é importante salientar que até antes dessas formulações teóricas, tinha-se a ideia da existência de uma dualidade, uma dicotomia, uma oposição binária entre os sexos. Via-se homem e mulher como polos opostos que se relacionavam em uma lógica constante de dominação e submissão. Porém, a ascensão desses estudos fez com que essa visão dupla se enfraquecesse. Sobre isso, Guacira Louro pontuou que

Desconstruir a polaridade rígida dos gêneros, então, significaria problematizar tanto a oposição entre eles quanto a unidade interna de cada um. Implicaria observar que o polo masculino contém o feminino (de modo desviado, postergado, reprimido) e vice-versa; implicaria também perceber que cada um desses polos é internamente fragmentado e dividido (afinal não existe a mulher, mas várias e diferentes mulheres que não são idênticas entre si, que podem ou não ser solidárias, cúmplices ou opositoras) (LOURO, 1997, p. 32).

Essa quebra, de certa forma, pretendia colocar o debate no campo social, pois é nele que são estabelecidas as relações entre sujeitos, principalmente as desiguais. Em complemento a isso, autora afirma que

Ao dirigir o foco para o caráter "fundamentalmente social", não há, contudo, a pretensão de negar que o gênero se constitui com ou sobre corpos sexuados, ou seja, não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas (LOURO, 1997, p. 21).

Joan Scott, em seu artigo “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”, argumenta a necessidade de deixar esta oposição binária de lado para se pensar em questões que vão além, em questões que englobam as sociedades culturais. É com essa ideia que a autora propõe um novo conceito para gênero, percebendo nele uma oportunidade para as feministas contemporâneas. Ela afirma que:

Ao insistir sempre nas diferenças fixadas (...), ao simplificar os dados através da utilização das mais heterogêneas informações sobre o sexo e o raciocínio moral, para sublinhar a diferença sexual), as/os feministas reforçam o tipo de pensamento que desejam combater. Ainda que insistam na reavaliação da categoria do "feminino" elas não examinam a oposição binária em si. Temos necessidade de uma rejeição do caráter fixo e permanente da oposição binária, de uma historicização e de uma desconstrução genuínas dos termos da diferença sexual. Devemos nos tornar mais autoconscientes da distinção entre nosso vocabulário analítico e o material que queremos analisar [...] levando em conta o contexto, a forma pela qual opera qualquer oposição binária, revertendo e deslocando sua construção hierárquica, em vez de aceitá-la como real ou auto evidente ou como fazendo parte da natureza das coisas” (SCOTT, 1995, p. 84).

Ainda neste artigo, Joan Scott crítica o uso descritivo de gênero e argumenta a necessidade de pensarmos nele como uma categoria analítica. Isto é, pensar em sua utilidade analítica é pensar na possibilidade de aprofundar os sentidos que são construídos sobre os gêneros masculino e feminino, deixando de considerar homens e mulheres como categorias fixas e constantes, que são previamente concebidas. Em complemento, a autora pontua que

A preocupação teórica com o gênero como uma categoria analítica só emergiu no fim do século XX. Ela está ausente das principais abordagens de teoria social formuladas desde o século XVIII até o começo do século XX. De fato, algumas destas teorias construíram sua lógica a partir das analogias com a oposição entre masculino/feminino, outras reconheceram uma "questão feminina", outras ainda se preocuparam com a formulação da identidade sexual subjetiva, mas o gênero, como uma forma de falar sobre sistemas de relações sociais ou sexuais não tinha aparecido. Esta falta poderia explicar em parte a dificuldade que tiveram as feministas contemporâneas de incorporar o termo "gênero" às abordagens teóricas existentes e de convencer os adeptos de uma ou outra escola teórica de que o gênero fazia parte de seu vocabulário (SCOTT, 1995, p. 85).

Sobre perceber o caráter social das relações entre o feminino e o masculino, Guacira argumenta que

A ótica está dirigida para um processo, para uma construção, e não para algo que exista a priori. O conceito passa a exigir que se pense de modo plural, acentuando que os projetos e as representações sobre mulheres e homens são diversos. Observa-se que as concepções de gênero diferem não apenas entre as sociedades ou os momentos

históricos, mas no interior de uma dada sociedade, ao se considerar os diversos grupos (étnicos, religiosos, raciais, de classe) que a constituem (LOURO, 1997, p. 23).

Em vista disso, é possível observar o anseio que as feministas tinham com a ressignificação do conceito de gênero. Ao quebrar essa dicotomia, elas passaram a compreender as relações de homens e mulheres, em determinada sociedade e em determinado momento histórico, em uma perspectiva que observa tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos. Isto é, passaram a pensar em como é valorizada e representada a diferença sexual naquele espaço-tempo cultural, acentuando o caráter social das distinções, pois é nele que as desigualdades e invisibilidades acontecem.

Joan Scott, ao criticar o uso descritivo da palavra, também a diferencia de sexo, afastando-a de características biológicas, como eram anteriormente associadas. Ela percebe que não se desassocia ou separa a cultura e a biologia. É assim que Scott percebe a oportunidade que essa nova conceituação oferecia. Para Joan, o gênero representa a “tentativa empreendida pelas feministas contemporâneas para reivindicar um certo terreno de definição, para sublinhar a incapacidade das teorias existentes para explicar as persistentes desigualdades entre as mulheres e os homens” (SCOTT, 1995, p. 85).

Ainda, é defendendo essa premissa de pensar além, de pensar na dualidade entre sexo e gênero-natureza e cultura que Scott conceitua o termo. Para ela, gênero tem duas partes e várias subpartes.

A definição de gênero tem duas partes e diversos subconjuntos, que estão inter-relacionados, mas devem ser analiticamente diferenciados. O núcleo da definição repousa numa conexão integral entre duas proposições: (1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder (SCOTT, 1995, p. 86).

Assim, de acordo com a primeira proposição, a conexão entre as relações sociais e as diferenças entre os sexos é estabelecida quando ambos são impactados e impactantes na ideia de gênero. Em outras palavras, gênero é um fator constituinte e determinante em como as relações sociais se estabelecem e são reproduzidas. Ou seja, esse conceito se caracteriza como um elemento constitutivo dessas relações sociais baseadas nas diferenças que são percebidas.

Segundo essa proposição, o gênero tem quatro elementos que se inter-relacionam: 1- os símbolos culturalmente disponíveis evocam representações simbólicas que podem ser contraditórias; 2- os conceitos normativos expressam interpretações dos significados dos símbolos, que tentam limitar e conter suas possibilidades metafóricas; 3- inclui uma concepção de política bem como uma referência às instituições e à organização social; 4- a identidade subjetiva do sujeito. “Minha definição de gênero, então, é composta desses quatro elementos e nenhum dentre eles pode operar sem os outros. No entanto, eles não operam simultaneamente, como se um fosse um simples reflexo do outro” (SCOTT, 1995, p. 88).

Nessa primeira presunção, a autora percebe gênero como uma ferramenta analítica e política, com a sobreposição do “caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo” (SCOTT, 1995, p. 72), considerando nela o processo de enculturação que os indivíduos vivenciam.

Ao se debruçar sobre a segunda hipótese, Joan Scott relaciona e associa gênero com poder, isto é, ela percebe que gênero está imbricado nas relações de poder, sendo a forma primária de dar sentido a estas relações. Desde o início, os estudos feministas buscavam demonstrar como as mulheres eram oprimidas, submetidas e silenciadas. Buscavam demonstrar como a história e a língua as invisibilizam ou as colocam em segundo plano. Por conseguinte, pensar nessas questões significava pensar também, mesmo que de maneira inconsciente, nas relações de poder.

Para esclarecer essa proposição, consideramos melhor abordar primeiro o que a autora entende sobre relações de poder, noções que derivam das ideias de Michel Foucault. O autor propõe que “observemos o poder sendo exercido em muitas e variadas direções, como se fosse uma rede que, ‘capilarmente’, se constitui por toda a sociedade” (LOURO, 1997, p. 38). Ou seja, para ele, poder é uma estratégia e não um privilégio que possa ser apropriado.

Diante disso, é preciso supor que o poder é exercido pelos sujeitos e que tem efeitos sobre suas ações. Torna-se central pensar no exercício do poder: “um ‘exercício’ que se constitui por ‘manobras’, ‘técnicas’ e ‘disposições’, as quais são, por sua vez, resistidas e contestadas, respondidas, absorvidas, aceitas ou transformadas” (LOURO, 1997, p. 38). Se o poder pode ser resistido ou contestado, há liberdade e resistência. Liberdade porque essa garante a possibilidade de reação por parte de quem o poder é exercido sobre. Resistência porque essa é inerente ao exercício do poder, a qual nunca está desconexa ou exteriorizada. Destarte, poder

é caracterizado por Foucault como “uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade” (FOUCAULT, 1987, p. 29 apud LOURO, 1997, p. 39). Nesta mesma linha, Scott entende que esse conceito é composto por “várias ‘constelações dispersas de relações desiguais’, discursivamente constituídas em ‘campos de força’ sociais” (SCOTT, 1995, p. 86).

Desse modo, trata-se de uma questão de poder na medida em que a relação entre o feminino e o masculino é assimétrica e desigual. Ao pensar que o mesmo não é algo dado, mas sim uma estratégia que pode ser transformada, devemos abandonar a noção de que esse domínio seja algo que apenas um polo (geralmente o polo masculino) possui de maneira estável e fixa nas relações entre os sexos. Diante disso, é possível conceber gênero como uma constituinte primária de poder na visão de Joan Scott.

A teorização do gênero, entretanto, é desenvolvida em minha segunda proposição: o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder. Seria melhor dizer: o gênero é um campo primário no interior do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado. O gênero não é o único campo, mas ele parece ter sido uma forma persistente e recorrente de possibilitar a significação do poder no ocidente, nas tradições judaico-cristãs e islâmicas (SCOTT, 1995, p. 88).

Ainda,

Estabelecidos como um conjunto objetivo de referências, os conceitos de gênero estruturam a percepção e a organização concreta e simbólica de toda a vida social. Na medida em que essas referências estabelecem distribuições de poder (um controle ou um acesso diferencial aos recursos materiais e simbólicos), o gênero torna-se implicado na concepção e na construção do próprio poder (SCOTT, 1995, p.88).

Concernente a isso, Guacira Louro complementa que

Homens e mulheres certamente não são construídos apenas através de mecanismos de repressão ou censura, eles e elas se fazem, também, através de práticas e relações que instituem gestos, modos de ser e de estar no mundo, formas de falar e de agir, condutas e posturas apropriadas (e, usualmente, diversas). Os gêneros se produzem, portanto, nas e pelas relações de poder (LOURO, 1997, p. 41).

Isto posto, não se nega neste trabalho as características biológicas entre os sexos. Contudo, foca-se nas diferenças que são derivadas da construção social. Ou seja, em como elas são traduzidas e representadas nas sociedades, na história e na política, observando principalmente as relações de poder, pois é no interior delas que são instituídas e nomeadas as diferenças e desigualdades.

Deste modo, gênero é o que percebemos, através da sociedade, sobre as diferenças sexuais e as relações de poder, é quais significados são construídos a partir disso, é pensar em como se criam as hierarquias no corpo social.

No entanto, não reduzimos esse conceito a papéis sociais para não deixar de lado as múltiplas formas e maneiras que a masculinidade e a feminilidade podem ser expressas. No que tange a isso, Guacira diz que

Ao afirmar que o gênero institui a identidade do sujeito (assim como a etnia, a classe, ou a nacionalidade, por exemplo) pretende-se referir, portanto, a algo que transcende o mero desempenho de papéis, a ideia é perceber o gênero fazendo parte do sujeito, constituindo-o. [...] Nessa perspectiva admite-se que as diferentes instituições e práticas sociais são constituídas pelos gêneros e são, também, constituintes dos gêneros. Estas práticas e instituições ‘fabricam’ os sujeitos (LOURO, 1997, p. 25).

Dessa forma, é preciso considerar a identidade do sujeito na constituição do gênero subjetivo, pois é essa variante que estabelece a ideia de pertencimento. Retoma-se aqui a noção de identidade já abordada neste trabalho: são múltiplas, plurais, instáveis, não fixas e passíveis de transformações.

Com isso exposto, se faz necessário aqui abordarmos a expressão das múltiplas identidades subjetivas individuais, bem como a noção de identidade, pois são aspectos que diretamente implicam na diversidade de gênero. Isso porque, ao abordar esse conceito, é necessário pensar por um viés crítico, considerando que os papéis sociais de mulheres e homens são determinados pela cultura em que estão inseridos e pelos pré-conceitos que sustentam essa categorização social.

É necessário demonstrar que não são propriamente as características sexuais, mas é a forma como essas características são representadas ou valorizadas, aquilo que se diz ou se pensa sobre elas que vai constituir, efetivamente, o que é feminino ou masculino em uma dada sociedade e em um dado momento histórico. Para que se compreenda o lugar e as relações de homens e mulheres numa sociedade, importa observar não exatamente seus sexos, mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos (LOURO, 1997, p. 21).

Tudo o que socialmente se constrói sobre os sexos, é, por muitas vezes, enviesado pela cultura que carrega traços patriarcais e machistas e por uma cultura que invisibiliza e marginaliza tudo que foge do que é estipulado como “normal”. É por esse motivo que neste trabalho questionamos as assimetrias de poder que configuram as relações na sociedade. Dessa

forma, não podemos finalizar este subcapítulo sem pensarmos na identidade de gênero e nas diferentes formas de se identificar e se expressar.

É cada vez mais urgente aceitar que há diversas maneiras de se identificar com algum gênero e, mais urgente ainda, aceitar a enorme diversidade das formas de viver o mesmo. Para a sociedade, que ainda está em passos muito lentos nesse processo, é preciso reconhecer essa diversidade e desconstruir o que é socialmente considerado sobre homens e mulheres. Em um dos países que mais mata pessoas transexuais¹², é um dever escrever esse trabalho considerando absolutamente todas as pessoas que se identificam como mulheres.

De maneira simplificada, a identidade de gênero refere-se à maneira como alguém se reconhece e se apresenta para o mundo como homem, como mulher, como uma mistura de ambos ou com nenhum deles. Essa identificação não depende nem do sexo biológico, nem da orientação sexual.

Muito já se acreditou que se identificar com o gênero diferente do seu órgão genital fosse uma doença ou então uma anormalidade. Entretanto, hoje, sabemos que essa ‘opinião’ é muito mais formulada por um pré-conceito e por estereótipos presentes em uma sociedade que marginaliza corpos que não se enquadram no que é visto como padrão normativo. Sobre isso, Jaqueline Gomes de Jesus diz que

Ao contrário da crença comum hoje em dia, adotada por algumas vertentes científicas, entende-se que a vivência de um gênero (social, cultural) discordante com o que se esperaria de alguém de um determinado sexo (biológico) é uma questão de identidade, e não um transtorno (JESUS, 2012, p. 9).

Ainda,

Historicamente, a população transgênero ou trans é estigmatizada, marginalizada e perseguida, devido à crença na sua anormalidade, decorrente da crença de que o “natural” é que o gênero atribuído ao nascimento seja aquele com o qual as pessoas se identificam e, portanto, espera-se que elas se comportem de acordo com o que se julga ser o “adequado” para esse ou aquele gênero. Entretanto, a variedade de experiências humanas sobre como se identificar a partir de seu corpo mostra que essa ideia é falaciosa, especialmente com relação às pessoas trans, que mostram ser possível haver homens com vagina e mulheres com pênis (JESUS, 2012, p. 11).

¹² Disponível em: <https://exame.com/brasil/pelo-12o-ano-consecutivo-brasil-e-pais-que-mais-mata-transexuais-no-mundo/>. Acesso em 12 de março de 2021.

Para Miriam Grossi, a identidade de gênero é algo “um pouco mais complexo, porque remete à constituição do sentimento individual de identidade” (GROSSI, sem ano, p. 8), nada tendo haver com anomalias. Dessa forma, uma vez que o sujeito se sente pertencido como determinado gênero, isso diz muito mais sobre sua identificação subjetiva do que sobre transtornos psíquicos, se tornando, assim, mais fácil alterar o sexo biológico do que essa cognição.

Diante disso, se faz necessário considerar que mulheres com pênis são mulheres e devem ser reconhecidas e respeitadas como tal. “Mulher transexual é toda pessoa que reivindica o reconhecimento social e legal como mulher” (JESUS, 2012, p. 15). Dessa forma, não se pode discriminá-las com base em estereótipos do que é ser mulher, até porque elas representam uma das várias formas de expressão do corpo feminino, complementando a diversidade de gênero.

Contudo, é também essa expressão identitária que as colocam em concordância com as feministas: a luta contra a opressão. E isso é inegável, pois “a não-conformidade com a imposição de gênero e que a reação social perante a existência dessa não-conformidade lhe causa marginalização, coloca sua existência em risco, a exclui dos espaços e direitos oferecidos a população cisgênera, causa danos psicológicos e ameaça sua integridade física”, como afirma Leonarda Lisboa (2016).

Trouxemos essa discussão sobre identidade de gênero, pois além de ser uma grande constituinte para a diversidade, precisamos, também, reconhecer questões como a interseccionalidade. Mulheres cis são diminuídas hierarquicamente em detrimento aos homens. Entretanto, mulheres trans são duplamente marginalizadas, invisibilizadas e discriminadas na sociedade. Não são reconhecidas como mulheres, nem como homens, apenas como um corpo anormal.

Essa visão é uma construção social, mas a sociedade, como mecanismo ideológico, naturaliza esse processo. Assim, a luta das mulheres trans não é adversária à das mulheres cis, pois não há como negar a semelhança dos processos e dos discursos de opressão em ambas. Dessa forma, reiteramos que, neste projeto buscamos desnaturalizar e desconstruir essas convenções e ideologias.

Isto posto, enfatizamos que, neste trabalho, tomamos por mulher toda e qualquer pessoa que se identifica como tal e por essa identificação é prejudicada e invisibilizada. Objetivamos nele, empoderar mulheres cisgêneros, transgêneros, heterossexuais, homossexuais e bissexuais,

pois reafirmamos aqui a adoção de um feminismo trans inclusivo e antirracista. Por fim, todas as vezes que for citada “mulher”, nos referimos a todas as pessoas que, pela construção social e pelos mecanismos ideológicos, são marginalizadas e discriminadas.

2.2 Estatísticas sobre mulheres

Em 4 de Março de 2021, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou a pesquisa “Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil”. De modo que refletem a atualidade, consideramos importante trazer esses dados¹³, bem como outras pesquisas de mesmo cunho, com o objetivo de atestar e respaldar tudo o que neste trabalho é exposto.

Sendo um de nossos objetivos proporcionar poder e melhores condições às mulheres no contexto organizacional, escolhemos não apresentar as estatísticas concernentes às violências e ao feminicídio. Compreendemos a importância desse debate, mas tendo em vista a diversidade de pesquisas que discutem essa temática, bem como o desejo de manter o foco no empoderamento feminino, entendemos que esses dados, aqui, não são pertinentes. Não obstante, não se nega que, de fato, mulheres são violentadas e assassinadas diariamente em todos os espaços, inclusive no ambiente de trabalho. Todavia, delimitamos nossa discussão para os dados referentes à educação e àqueles do âmbito trabalhista, em um recorte de gênero.

Segundo a pesquisa do IBGE (2021), os resultados relativos ao envolvimento em atividades produtivas mostram que o índice de participação de mulheres com 15 anos ou mais na força de trabalho foi de 54,5%, enquanto que os homens atingiram 73,7%. Esses dados demonstram que ainda é alto o nível de desigualdade entre ambos os sexos no mercado de trabalho, o que perpetua uma tradição histórica.

Apontar a baixa ou a falta de educação como um fator de influência na desigualdade entre homens e mulheres no mercado é, no mínimo, errôneo. Na realidade, os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD Contínua 2019 revelam que as mulheres brasileiras são, em média, mais instruídas que os homens. Entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas fundamental incompleto,

¹³ Os dados coletados pela pesquisa são do ano de 2019.

proporção que era de 37,1% entre as mulheres. Observando o nível superior completo, a porcentagem de mulheres foi 19,4%, enquanto a de homens foi 15,1%. Com a intersecção de raça, observa-se que mulheres pretas ou pardas entre 18 e 24 anos obtiveram uma taxa de 22,3% na frequência líquida ao ensino superior. Essa porcentagem é quase 50% menor do que a registrada entre mulheres brancas e quase 30% menor do que a dos homens brancos.

Sabendo que elas são mais instruídas que eles, se torna necessário pensarmos em como a cultura se encaixa aqui. Um exemplo disso é a associação das mulheres às atividades que derivam do ato de cuidar. A nós, sempre foi passado a responsabilidade de cuidar da casa, das crianças e dos doentes, com o senso comum que naturaliza esse processo e argumenta que somos maternais por natureza. Diante desse cenário, precisamos analisar o número de horas semanais dedicadas às atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos de cada sexo. De acordo com o IBGE (2021), as mulheres destinaram quase o dobro de tempo que os homens nessas funções - 21,4 horas contra 11,0 horas. Considerando a interseccionalidade raça e gênero, as pretas passaram 22 horas semanais nesses cuidados, enquanto que as brancas passaram 20,7 horas. Todavia, o estudo mostra que para os homens o indicador pouco varia quando se considera a cor.

São dados como estes que escancaram a nossa sociedade patriarcal, machista e racista. Nela, é imposta às mulheres uma dupla jornada diária, principalmente às pretas. Inegavelmente, essa rotina dupla impacta tanto a colocação, quanto a permanência delas no mercado de trabalho, uma vez que se torna necessário articular a ocupação não-remunerada com a remunerada.

Essa realidade é tanto causa como consequência da desigualdade que existe entre os sexos na força de trabalho. Isso porque, a proporção de pessoas que atuam em tempo parcial mostra que cerca de 1/3 das mulheres estavam trabalhando meio período – até 30 horas –, o que é quase o dobro do verificado para os homens (15,6%) (IBGE, 2021).

Mesmo sendo a maioria que acessa a graduação, elas representam somente 46,8%¹⁴ dos professores de instituições de ensino superior no país, segundo o Censo da Educação Superior

¹⁴ Dados obtidos em 2019. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2019.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2021.

2019. Na vida política¹⁵, 14,8% indica a quantidade de parlamentares femininas em exercício nas câmaras baixas e 7,1%¹⁶ indica a porcentagem de mulheres nos cargos ministeriais do governo (IBGE, 2021). Na segurança pública, segundo as informações da Estadiv 2019¹⁷, 14,6% indica o número de policiais femininas efetivas das polícias militares e civis do país. Nos cargos gerenciais, tanto no setor público quanto privado, as mulheres representam 37,4% (IBGE, 2021). Os números expostos indicam uma segunda queda anual seguida, o que corrobora a constante e histórica desigualdade de gênero para cargos de alta gerência.

A presença das mulheres no mercado de trabalho aumentou pelo 5º ano seguido (IBGE, 2021). Mesmo com esse acréscimo, elas seguem ganhando menos que os homens e ocupando, cada vez menos, cargos gerenciais. Nas vezes que alcançam essas posições, elas recebem até 38,1% menos que os homens nas mesmas funções (IBGE, 2021).

Estas estatísticas mostram que, apesar de muita luta e conquista feminina, a desigualdade de gênero ainda é colossal, o que muito nos diz sobre a sociedade e a cultura em que estamos inseridos. Por ser cultural, reflete tanto na vida pessoal quanto na vida social. Isso pois, mesmo sendo a maioria da população brasileira, elas ainda têm de enfrentar essa realidade no mercado de trabalho, configurando, assim, um cenário expressivo de sub-representação, através de cargos, salários e oportunidades bastante discrepantes entre os sexos. Infere-se, então, que o debate é estrutural.

Entender a participação feminina no mercado de trabalho por um olhar cultural é ir além da igualdade, é compreendê-la como algo essencial para o desenvolvimento da sociedade. Mulheres ocupando espaços em todas as profissões e em todos os cargos é algo que precisamos assegurar urgentemente, principalmente na agenda pública, sem deixar nunca de considerar as barreiras estruturais e culturais que elas enfrentam diariamente. Isto, pois, tal ocupação poderia nos proporcionar um enfoque nas necessidades específicas ao planejar e executar políticas públicas que sejam integradas, bem como mais justas e menos violentas para as mulheres.

¹⁵ Nas eleições municipais de 2020, apenas 12% dos prefeitos eleitos eram mulheres. Matéria disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2020/eleicao-em-numeros/noticia/2020/11/16/apenas-12percent-dos-prefeitos-eleitos-no-1o-turno-sao-mulheres.ghtml>. Acesso em: 28 de abril de 2021

¹⁶ Em setembro de 2020, dos 22 Ministérios do Governo de Jair Bolsonaro, havia apenas duas Ministras de Estado.

¹⁷ Pesquisa de Informações Básicas Estaduais - ESTADIV. A mesma fornece informações variadas sobre a gestão pública de cada Unidade da Federação.

Reconhecer e entender que identidades se fragmentam é, além de respeito, aceitar nossa inscrição em um espaço intercultural. Todavia, é extremamente importante que saibamos o papel e a influência da cultura nesse local. Saber no sentido de conhecer as relações de poder presentes culturalmente e entender como essa e os processos comunicativos contribuem para invisibilizações e silenciamentos dentro das organizações.

Nesse cenário, é preciso esquecer a biologia binária e focar nos impactos sociais e culturais que são refletidos pela e na identidade de gênero, bem como ter em mente a interseccionalidade. Ou seja, é preciso esquecer as práticas antigas do passado e começar a problematizá-las, bem como é preciso buscar conhecimento e formação em temas com problemáticas sociais.

Tudo isso para que assim seja possível uma cultura organizacional inclusiva e equitativa, capaz de expor e tensionar os lugares de privilégios dentro do ambiente corporativo, a partir da comunicação. Por meio desta, é preciso promover ações e campanhas de sensibilização e de mudanças permanentes, cujo objetivo deva ser, exclusivamente, a solução de desigualdades organizacionais. Por fim, argumentamos a necessidade de reconhecimento desses pontos, com o objetivo de diminuir os desafios das e dos gestores das organizações em articular a diversidade em seus processos comunicativos.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Empiricamente, a comunicação é vista como um fenômeno social onde há diálogos, interações e compartilhamentos de sentidos entre pessoas. Cientificamente, o entendimento desta concepção parte da premissa que essa é um fenômeno dinâmico de transmissão de significados, o qual observa suas dimensões interativas. Neste capítulo, construímos a compreensão de como concebemos a Comunicação Organizacional a partir do entendimento primário do que entendemos por comunicação e por organizações, para, então, definir o conceito de Comunicação Organizacional.

Os estudos pioneiros sobre a Comunicação Organizacional tinham bases teóricas no funcionalismo e sofriam influência do positivismo e pragmatismo. Eles surgiram ainda no século XIX e posteriormente, foram desmembrados em três paradigmas. Na primeira perspectiva, conhecida como tradicional ou positivista, observava-se um funcionamento técnico e objetivo do sistema de comunicação, o qual tinha um fim produtivo. Desse modo, uma visão mecanicista é aplicada e o foco do estudo é no canal, no funcionamento, na estrutura e no suporte da mensagem.

Contudo, na década de 60, a objetividade absoluta, principal argumento dos positivistas, perdeu forças e deu espaço para o surgimento dos paradigmas Interpretativo e Crítico. Todavia, segundo Teresa Ruão, é na década de 70 que houve o “momento da maturidade e inovação, pelo crescimento da pesquisa empírica e pelo desenvolvimento das premissas teóricas do campo” (RUÃO, 2004, p. 6).

No paradigma Interpretativo, o foco estava nas interações subjetivas e nas relações humanas. Sua principal premissa era que as organizações existiam por meio da interação e, assim, constituíam uma rede de significados compartilhados, pois a comunicação, nessa perspectiva, é como um processo intersubjetivo e socialmente construído.

Na década de 80, as relações interpessoais, as habilidades e estratégias comunicativas, a cultura organizacional e o simbolismo passaram a ser o centro dos estudos. Essa mudança foi o berço do nascimento do Paradigma Crítico. Nele, o foco se volta para as formas e expressões da ideologia imperante nas relações de poder e para as formas de dominação. Assume-se, assim, a presença de minorias, pontos de fragmentação, conflitos e tensões organizacionais.

Já no século XXI, a comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo (RUÃO, 2004). Nesses estudos, esse conceito é considerado como um campo de perspectivas múltiplas, universal em sua abordagem por seus métodos, suas teorias, âmbitos de pesquisa e pressupostos filosóficos.

Discorreremos brevemente sobre a história e evolução desses estudos com o objetivo de reconhecer que há várias perspectivas e linhas teóricas desse conteúdo. No entanto, adotaremos, exclusivamente, os estudos oriundos do paradigma Crítico para a construção do que entendemos por Comunicação Organizacional. Contudo, consideramos necessário apresentar o que se entende por Comunicação antes.

Apesar de que existam numerosas conceituações do termo, apresentamos o recorte do que percebemos por comunicação a partir dos trabalhos de Baldissera, Mumby e Schwaab.

Segundo Rudimar, a comunicação é o “processo de construção e disputa de sentidos” entre os sujeitos (BALDISSERA, 2004, p. 128 apud BALDISSERA, 2009). Nessa visão, o significado da mensagem é o centro, pois se percebe a comunicação como o processo básico e constitutivo por meio do qual as pessoas experimentam e interpretam o mundo em que vivem. Adotar essa definição é entender os sentidos em movimento e compreender que comunicação pressupõe relação, considerando que todas as uniões entre os sujeitos são relações de força. Assim, se relacionar também é disputar. No caso da comunicação, o que se disputa são os próprios sentidos (BALDISSERA, 2009).

Na mesma linha, Dennis K. Mumby define comunicação como “um processo dinâmico e contínuo de criar e negociar significados através de práticas simbólicas de interação (verbais e não verbais), incluindo conversas, metáforas, rituais, histórias, vestimentas e espaço” (MUMBY, 2019, p.38, tradução nossa¹⁸). Nessa visão, é o sistema comunicativo que cria a realidade social das pessoas. Ao seguir essa definição, é importante observar que “a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

¹⁸ No original: “From such a perspective, we can define communication as follows: the dynamic, ongoing process of creating and negotiating meanings through interactional symbolic (verbal and nonverbal) practices, including conversation, metaphors, rituals, stories, dress, and space.”

Reges, ao discorrer sobre, afirma que

Sob essa inspiração, podemos recordar três proposições. A primeira, de John D. Peters, teórico da comunicação nos Estados Unidos, que postula um desafio para a área: a tarefa é dar conta da comunicação sem apagar o curioso fato da alteridade estar em seu centro, nem a possibilidade de fazer coisas com palavras. A segunda, da pesquisadora brasileira Vera França, ao conceber a comunicação pela ótica do lugar do outro nos processos. Estar em comunicação, afirma, é estar em interação e isso deve gerar consciência e percepção do outro, criar um coletivo: já não se trata de um e de outro, mas dos dois tomados em conjunto. O que surge é da ordem da imprevisibilidade. Então, a terceira leitura, da pesquisadora portuguesa Maria Lucília Marcos. Ela dirige – a partir da filosofia – a ideia de que comunicação não é encontro, é ruptura. Comunicar é incidir sobre o mesmo e modificá-lo. E se assim ocorre, estamos em comunicação. É quando deixamos o que estava e se dá o rompimento da continuidade, os sujeitos se deixam afetar. A comunicação, propõe ela, é o que abre a possibilidade do possível (SCHWAAB, 2018, p. 25).

Por fim, o autor argumenta que

Ao pensar em comunicação, falamos de sujeitos não assujeitados, mas ideologicamente interpelados – a ideologia naturaliza os sentidos – e manejando um imaginário em torno de si, dos lugares de dizer, das posições a assumir e daqueles a quem se dirigem (SCHWAAB, 2018, p. 24).

Com essa abordagem, Reges nos recorda que, além da disputa de sentidos, a comunicação também é instrumento democrático de mudança da realidade social. Recorremos a estes trabalhos com o intuito de apresentar perspectivas diferentes nas quais os processos comunicativos podem se desdobrar, considerando a amplitude de negociações que os constituem. Dessa forma, é importante reconhecer duas importantes características da comunicação: ora é disputa de significados, ora é ferramenta de transformação.

Agora, vejamos quatro premissas sobre as organizações, as quais estão ligadas diretamente com suas práticas comunicativas e são fundamentais para entender a Comunicação Organizacional.

A primeira delas afirma que esses 'espaços' são construídos socialmente por meio de processos de comunicação. Parte-se do pressuposto que elas são, além de um processo dinâmico contínuo, um fenômeno comunicacional, entendendo que a linguagem e a comunicação constroem o mundo em que vivemos. Isto é,

As atividades comunicativas são o que definem a vida organizacional. Sem a comunicação, organizações deixam de existir como coletivos significativos. Nesse sentido, as organizações não são simplesmente espaços físicos dentro dos quais as

peças se comunicam; ao invés disso, elas existem porque as pessoas criam comunicativamente sistemas complexos de significados, os quais chamamos de organizações (MUMBY, 2019, p. 38, tradução nossa¹⁹).

A segunda enunciação compreende as organizações como locais políticos de controle, isso pois, sua construção através de processos comunicativos é influenciada por autoridades e comandos. Assim, poder é aquilo que enfatiza a profunda estrutura que existe na vida organizacional.

Para Dennis, “o processo dinâmico no qual vários sujeitos lutam para proteger e manter seus interesses em contextos específicos” (MUMBY, 2019, p. 87, tradução nossa²⁰) é o que configura o poder. Assim, a hegemonia de determinado grupo depende da sua habilidade em articular pensamentos que outros discordam e perseguem. Sobre essa proposição, o autor diz que

Os significados organizacionais não surgem espontaneamente, eles são moldados pelos interesses de vários atores. Nesse contexto, o paradigma crítico explora a relação entre o processo de construção social e o exercício de poder (MUMBY, 2019, p. 87, tradução nossa²¹).

A terceira premissa percebe as organizações como locais-chave para a formação da identidade humana na sociedade moderna. Nós vivemos e trabalhamos em um mundo corporativo, os limites entre a vida no trabalho e a vida pessoal estão cada vez mais indefinidos e difíceis de delimitar. Por esse motivo, pouco de quem somos não é afetado por essas estruturas, processos e sistemas. “Nesse sentido, todos estamos sujeitos ao processo de colonização corporativa - conceito que reflete a extensão da invasão das ideologias e dos discursos corporativos em nossas vidas” (MUMBY, 2019, p. 88, tradução nossa²²).

¹⁹ No original: “Put simply, this means that communication activities are the basic, defining “stuff” of organizational life. Without communication, organizations cease to exist as meaningful human collectives. In this sense, organizations are not simply physical containers within which people communicate; rather, organizations exist because people communicatively create the complex systems of meaning that we call organizations.”

²⁰ No original: “The critical approach views power as the dynamic process by which various stakeholders struggle to secure and maintain their interests in particular contexts.”

²¹ No original: “In other words, organizational meanings do not simply arise spontaneously but are shaped by the various actors and stakeholder interests. In this context, the critical approach to organizations explores the relationship between the social construction process discussed above and the exercise of power.”

²² No original: “In this sense, we are all subject to processes of corporate colonization—a concept that reflects the extent to which corporate ideologies and discourses pervade our lives.”

A partir dessa enunciação, a noção de que o sistema econômico afeta a realidade é válida. Isto é, as convenções sociais são, em grande parte, resultados das atividades econômicas e produtos daqueles que controlam os meios de produção, sendo que todas essas favorecem a classe hegemônica. Nesse cenário, o capitalismo acentua o caráter de exploração do trabalho e estrutura ideologias que invertem a realidade, marginalizando uma maioria e privilegiando uma minoria (MUMBY, 2019).

Por fim, a última premissa afirma que as organizações são espaços democráticos de tomada de decisão coletiva. Indo em contramão das enunciações anteriores, que afirmam que as organizações são espaços de opressões, destaca-se aqui a palavra democrático para enfatizar o papel social das organizações. Isso pois, a presença das mesmas impacta na vida da comunidade na qual são inseridas. Enfatiza-se, então, a necessidade de desenvolvimento de espaços de trabalho e práticas trabalhistas mais humanas, deliberativas, participativas e democráticas.

Isto posto, entender as organizações através dessas enunciações é não ignorar a complexidade de um sistema ambíguo que cria e disputa significados. A partir disso, a compreensão da comunicação organizacional se torna mais ampla e paira em uma ótica constitutiva, a qual observa além daquele processo que se delimita ao espaço físico da instituição, seja ela pública ou privada. Podemos, agora, definir esse conceito.

Mumby define comunicação organizacional como “o processo de criar e negociar sistemas coletivos e coordenados de significados através de práticas simbólicas orientadas para o alcance do objetivo organizacional” (MUMBY, 2008, p. 34, tradução nossa²³). Dessa forma, soma-se àquelas quatro premissas que, as organizações também se configuram locais dinâmicos de controle e resistência (MUMBY, 2008, tradução nossa²⁴). O autor argumenta que “os ‘estudos críticos’ abrangem várias tradições intelectuais distintas, porém relacionadas, cada um examinando as práticas comunicativas através das quais o controle e a resistência são produzidos, reproduzidos e transformados no processo de organização” (MUMBY, 2008, p. 1,

²³ No original: “the process of creating and negotiating collective, coordinated systems of meaning through symbolic practices oriented toward the achievement of organizational goals.”

²⁴ No original: “Interdisciplinary body of theory and research that conceives of organizations as dynamic sites of control and resistance.”

tradução nossa²⁵).

Nesse mesmo viés, Baldissera define a comunicação organizacional como o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 169). Ele pontua que

Parece mais fértil pensar a Comunicação Organizacional em sentido complexo, seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas (BALDISSERA, 2009, p. 120).

Para o autor, ao se afastar das perspectivas que tendem a reduzi-la ao âmbito do planejado, a “comunicação organizacional contempla toda e qualquer materialização comunicacional que, de alguma forma, disser respeito à organização” (BALDISSERA, 2009), o que inclui, principalmente, todos os sistemas que ou circulam ou disputam capital simbólico e sentidos. Dito isso, essa visão nos orienta a

Olhar além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atentar para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos (BALDISSERA, 2009, p. 117).

Com o exposto, percebe-se que na perspectiva crítica a dominação, a assimetria no processo de comunicação organizacional e as questões políticas se tornaram as principais preocupações dos pesquisadores. Na visão de Teresa Ruão,

As organizações passaram a ser descritas como locais políticos, onde se debatem questões de hegemonia e assimetria, mediadas pelo poder. Sendo que as diferentes formas de exercício do poder, como distorções comunicativas, rotinas, normatizações ou falsos consentimentos, produziram efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e gerariam conflitos organizacionais. As organizações, entendidas como instituições positivas e importantes ao desenvolvimento social, estariam, assim,

²⁵ No original: “Critical studies” covers several distinct yet related intellectual traditions, each of which examines the communicative practices through which control and resistance are produced, reproduced, and transformed in the process of organizing.”

sujeitas a significativas perdas e ineficiência por via destas formas de poder e dominação (RUÃO, 2004, p. 8).

Na mesma linha, Cleusa Scroferneker afirma que, nesse paradigma, a preocupação é com a estrutura social e o processo simbólico, abordando a organização como um instrumento de opressão. A autora argumenta que

A organização é vista sempre como uma arena de conflitos: um campo de batalha – o locus do conflito de classes. E a realidade organizacional é o reflexo desses “embates”, sendo considerada como um “instrumento de dominação e opressão”. A comunicação assume, assim, um papel de mecanismo de “mascaramento” das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores (SCROFERNEKER, 2006, p. 48).

Ainda, ela declara que a atenção dos estudos se volta para as classes organizacionais oprimidas, como as mulheres, as minorias e outros grupos vexados e afirma que

A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico. A opressão está na relação entre a estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados (SCROFERNEKER, 2006, p. 50).

Adotar essa definição de comunicação organizacional é eleger “uma perspectiva teórica que reconheça a natureza puramente retórica e política (performativa) dos ‘fatos’ constatados no cotidiano das organizações e não como a representação da realidade em si” (OLIVEIRA, 2012, p. 1). Reconhecer essa natureza é compreender que, pelo fato de ser politizada, os interesses dos sujeitos não ficam isentos de participação.

Isto é, a perspectiva crítica está interessada em identificar os interesses, premissas e valores implícitos que constroem algumas formas de realidade organizacional, fazem as escolhas de membros possíveis e encerra a possibilidade de outras escolhas e realidades. Portanto, o paradigma crítico pergunta: ‘Como os interesses, premissas e valores implícitos são moldados através das práticas comunicacionais da organização?’ (MUMBY, 2019, p. 88, tradução nossa²⁶).

²⁶ No original: “That is, the critical approach is interested in identifying the underlying interests, values, and assumptions that make some forms of organizational reality and member choices possible and foreclose the

Assim sendo, neste trabalho, a comunicação organizacional é entendida como a disputa simbólica de sentidos e significados. Ou seja, é entendida como um processo assimétrico, respaldado pelas relações de poder e por controles, que ocorre em um espaço político. Tendo isso em vista, se faz necessário atrelar diretamente esse conceito ao exercício do poder (MUMBY, 2019).

Antes do sistema capitalista, operários trabalhavam para cumprir as tarefas que julgavam essenciais para sobreviver. Depois do capitalismo, os empregados passaram a trabalhar para atingir o tempo descrito na carteira de trabalho. Essa mudança representa uma consequência do aumento de poder por parte das organizações sobre seus funcionários no atual sistema econômico. É nesse cenário que se passa a ter muitas tensões entre os interesses dos trabalhadores com os interesses da organização. Um quer aumentar o salário, enquanto o outro quer diminuir os gastos. Um quer expor sua criatividade e o outro só quer eficiência. Em sociedades capitalistas, essa tensão sempre favorece o mesmo lado: o que detém o poder.

“Essas tensões precisam ser resolvidas de alguma forma e, geralmente, elas são resolvidas de forma consistente com as metas organizacionais, ao invés de objetivos individuais” (MUMBY, 2009, p. 34, tradução nossa²⁷). Conquanto, além de ser exercido em muitas e variadas direções, o poder é uma estratégia, não um privilégio, há resistência, protestos e lutas. Sobre isso, Dennis diz que

É importante pensar o poder como um processo dinâmico de luta que se apoia em uma relação complexa entre controle e resistência. [...] Assim, quando descrevemos as organizações como estruturas comunicativas de poder, estamos falando sobre como as tensões entre a autonomia do funcionário e os esforços de controle organizacional atuam dinamicamente por meio de vários processos de comunicação. (MUMBY, 2019, p. 34, tradução nossa²⁸).

Dessa forma, o controle exercido pela organização não é algo simples.

possibility of other choices and realities. The critical approach thus asks “How are the underlying interests, values, and assumptions shaped through the communication practices of the organization?”

²⁷ No original: “Our point here is that these tensions have to be resolved in some way and that, generally speaking, they are resolved in ways that are consistent with organizational rather than individual goals.”

²⁸ No original: “Thus, it is important to think about power as a dynamic process of struggle that rests on a complex relationship between control and resistance. Thus, when we describe organizations as communicative structures of power, we are talking about how the tensions between employee autonomy and organizational control efforts play out dynamically through various communication processes.”

Inevitavelmente, ele gera várias respostas das e dos funcionários, o que impacta diretamente nos resultados organizacionais. Previamente, esse controle era realizado de forma mais evidente, contudo, técnicas menos explícitas foram (e ainda são) desenvolvidas e aplicadas.

Essas estratégias, mesmo sendo menos nítidas e menos coercitivas, ainda representam uma variante importante no dia-a-dia organizacional. Isto pois, o aumento da sofisticação nos meios de controle configura uma maior necessidade de entender como essas dinâmicas cotidianas impactam na vida das pessoas enquanto colaboradoras e colaboradores. Assim sendo, “as formas cada vez mais sofisticadas de controle organizacional requerem um entendimento, também sofisticado, do papel da comunicação nesses processos de controle” (MUMBY, 2019, p. 51, tradução nossa²⁹).

Embora façamos parte de um sistema econômico que enaltece as disputas de poder, ele ainda possibilita a existência de espaços democráticos. É nesse contexto que devemos utilizar a comunicação para estabelecer uma negociação de significados e sentidos mais justa e igualitária, utilizando-a como um instrumento de transformação de realidades. Isto é, por meio da comunicação, romper com a continuidade, incidir sobre o mesmo e modificá-lo. É pensar, através dela, em rupturas no *status quo* e abrir possibilidades, colocando a alteridade no centro de todo o processo.

Diante de tudo o que aqui foi exposto, é imprescindível que finalizemos esta seção destacando as organizações como espaços democráticos de tomada de decisão coletiva. Isto é, reconhecemos o preenchimento desses locais por formas de controle e relações de poder que sistematicamente fazem uso distorcido da comunicação e reconhecemos, também, a influência dos interesses de atores com capital social e econômico na realidade corporativa. Contudo, queremos destacar, a fim de alinhar esse texto com a proposta da cartilha, o aspecto social, humano, deliberativo e transformador, tanto da comunicação em si, quanto da comunicação organizacional.

Se entendemos as instituições como fenômenos comunicativos e entendemos que comunicação é ruptura e instrumento de mudança, isto pois os sentidos estão em movimentos e o poder não é algo dado, devemos, então, destacar o caráter democrático e social das

²⁹ No original: “Finally, the increasingly sophisticated forms of organizational control require a similarly sophisticated understanding of the role of communication in these control processes.”

instituições a fim de modificar a realidade organizacional por meio de estratégias comunicativas responsáveis e justas, para que assim, as opressões e invisibilizações deem lugar a espaços mais justos e democráticos.

3.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Nas décadas de 1960 e 1970, grupos minoritários passaram a reivindicar organizadamente sua representação cultural, principalmente nos espaços de trabalho. Frente a esse cenário, países como Canadá e Estados Unidos viram políticas de identidade e ações afirmativas virarem pautas em promulgações de leis que buscavam igualdade de oportunidades para todos. Viram também essas promulgações se transformarem em leis consolidadas, como por exemplo o *Civil Rights Act*³⁰.

Com o povo na rua e com o governo dando mais espaço para a inclusão, as empresas passaram a ter uma representatividade maior de minorias ao passo em que a diversidade ia ganhando força nesses ambientes. Entretanto, é importante salientar que essa nova heterogeneidade no contexto organizacional foi apenas resultado de leis e de políticas públicas, se configurando assim, em um primeiro momento, como apenas cumprimento legal e moral por parte das empresas.

Foi por meio das ações afirmativas que pessoas de diferentes grupos passaram a lutar para ocupar, em condições igualitárias, os mesmos espaços de trabalho. Em uma gestão mecanicista, essa configura um conjunto de leis, políticas, diretrizes e de práticas administrativas destinadas a diminuir e a corrigir os efeitos de formas específicas de discriminação que incluem programas privados voluntários, obrigatórios e sancionados pelo governo americano (FLEURY, 2000).

Observar essas leis é perceber, necessariamente, a primordialidade de uma intervenção política em um problema de cunho social, com o objetivo de reverter quadros de desigualdades. Contudo, por ser uma simples implementação legal, a ação afirmativa gerou conflitos de convivência, isto pois, pessoas diversas foram inseridas em um mesmo espaço de trabalho, onde

³⁰ Lei promulgada nos EUA, em 1964, que proibia as diversas agências governamentais de discriminarem os candidatos à vaga de emprego com base em raça, religião e nacionalidade

não houve preparo, integração e comunicação democrática, o que perpetua a homogeneidade e constrói uma fragmentação no ambiente de trabalho.

Com o passar das décadas, aumentou-se o número de estudos científicos sobre a diversidade no contexto organizacional e essa obrigação começou a mudar de enfoque. Antes, via-se essas leis apenas como uma responsabilidade legal a ser enfrentada, em busca de evitar a discriminação de minorias sociais. Depois, essa visão foi substituída pelo discurso de que gerenciar a diversidade cultural seria uma vantagem lucrativa para as empresas. Sobre isso, Saraiva e Irigaray afirmam que

A década de 1980 trouxe à tona diversos estudos que abordaram a questão da diversidade da força de trabalho, uma forma de minar a visão hegemônica de que as diferenças individuais influenciavam pouco o ambiente e os resultados da organização. De uma crítica inicial, os trabalhos passaram a visualizar a gestão da diversidade, ou seja, uma forma de converter a preocupação social com os resultados da organização sob um enfoque instrumental (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 4).

A maioria desses estudos eram das áreas de administração ou de recursos humanos. Entretanto, é interessante salientar que em 1992, em um trabalho fundante, Grunig *et. al.* já destacou a diversidade como um dos princípios para um departamento de comunicação e de Relações Públicas excelente. Para os autores, “excelentes departamentos de Relações Públicas habitam tanto homens quanto mulheres em todos os papéis, bem como profissionais de origem racial, étnica e cultural diversas” (GRUNIG *et. al.*, 1992 apud SALES, 2017, p. 67).

As pesquisas mostravam o aumento da performance de equipes e o aumento de resultados organizacionais ao relacioná-los com a diversidade. Assim, as descobertas desses estudos representaram uma tendência das empresas norte-americanas a se abrirem ao tema. Nesse cenário, a gestão do diverso, em um viés diferente das ações afirmativas, ganhou força. De cumprimento legal, as pressões políticas e sociais das minorias se tornaram, sobretudo, manobras voltadas ao lucro.

De obrigação à estratégia, foi assim que a diversidade chegou nas empresas brasileiras e passou a ser um imperativo de negócio. Em um primeiro momento, foi aplicada nas multinacionais, onde as filiais daqui seguiam ordens legais da matriz em uma simples lógica de tradução, ignorando a realidade local da empresa. Quando o discurso passou a ser sobre o lucro, empresas nacionais se interessaram pelo assunto, contudo, essas se inspiraram em modelos norte-americanos e, por vezes, não adaptaram esse modelo na realidade local. Isso representou

um contexto corporativo nacional mais diverso, porém não inclusivo, uma vez que mais mulheres e pessoas negras estavam, estrategicamente, o integrando.

Mesmo aumentando a implementação da diversidade no Brasil, a literatura nacional sobre o tema, naquele período, não teve o mesmo crescimento. Essa carência de estudos brasileiros é prejudicial uma vez que a simples imposição de modelos norte-americanos ignora a cultura e as problemáticas sociais do país. Sobre isso, Mario e Luis argumentam que

A transposição de práticas norte-americanas para outros contextos é, por si só, ideológica, uma vez que procura dar um caráter universal às práticas de gestão, desconsiderando o momento histórico e social do país. Quanto à gestão da diversidade, a ideologia é ainda mais ressaltada porque a redução do conteúdo político da ideia de gestão da diversidade soma-se à própria negação da existência do racismo e do preconceito de gênero (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Ao chegar no país e não encontrar respaldo nem em leis e nem em estudos, a implantação de ações afirmativas foi estimulada pelos movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social, os quais foram os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para empresas brasileiras. Concernente a isso, Maria T. Fleury afirma que

Neste contexto diversificado e contraditório, o tema diversidade cultural é relativamente novo na agenda das empresas brasileiras. Surge no bojo dos processos de mudança, vivenciados pelas empresas no ambiente altamente competitivo dos anos 90; aparece, também, em empresas subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressões da matriz; não tem origem em dispositivos legais, como ocorre em outros países, como os Estados Unidos e Canadá (FLEURY, 2000, p. 19).

A tentativa de criar espaços de trabalho em que a convivência intercultural não gera desconfortos ou problemas é, de acordo com Fleury (2000), o que fez surgir a administração da diversidade cultural e o que configura uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. É nesse cenário que surge uma nova função gerencial: a gestão da diversidade. Isso representa para as organizações a adoção de novas perspectivas de valorização do diferente, transformando espaços monoculturais para multiculturais.

Segundo Thomas (1990, apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), “entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização”. Sobre isso, Maria afirma que

O objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho (FLEURY, 2000, p. 21).

Ainda, a autora argumenta que

Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem. Não nos parece também interessante equacionar essa questão com a abordagem legal desenvolvida em países da América do Norte, ou seja, estabelecendo, por exemplo, cotas para garantir o acesso das minorias aos empregos. A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio (FLEURY, 2000, p. 25).

Sobre essa função, Cox afirma que a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens (COX, 1994, p. 11 apud FLEURY, 2000, p. 20). Na visão de Thomas (1996, apud FLEURY, 2000, p. 20), a diversidade cultural deve ser gerenciada em uma tentativa de criar, igualmente para todos, a possibilidade de pleno desenvolvimento de potencial ao realizar os objetivos da empresa.

Em uma visão mais pautada na responsabilidade com os direitos humanos, Alves e Galeão pontuam que

A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho (GALEÃO, 2004, p. 27 apud SAJI, 2005, p. 19).

Nessa mesma direção, Dessler (2003, p. 49) argumenta que “gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais - como discriminações e preconceitos”.

Fleury (2000) aponta que é necessário trabalhar o imaginário social do Brasil e denunciar a compreensão de que somos um país sem preconceitos. De acordo com ela, o não gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupais entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os

grupos. Deste modo, o gerenciamento da diversidade é um fenômeno complicado e complexo, ao passo que não deve ser visto como um pacote com soluções prontas e nem como um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito nas organizações, mas deve sim ser visto como uma ferramenta de justiça social aplicada em ambientes corporativos.

Para nos manter no objetivo deste projeto, não se esquece o fato de que grande parte das organizações abraçam a pluralidade em seus discursos, mas não os incorpora internamente. Considera-se que a diversidade pode ser estudada sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Contudo, em todos esses estudos, visto principalmente na visão gerencial da diversidade, observa-se que o principal objetivo da aplicação dessa heterogeneidade nas organizações é relacionado aos lucros financeiros e aos ganhos de imagem e reputação, esquecendo-se de um gerenciamento pautado na humanização e equalização do ambiente de trabalho, bem como na responsabilidade social para com as minorias.

Deste modo, os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis (FLEURY, 2000, p. 20). Nessa direção, Peruzzo traz uma visão crítica sobre o objetivo desse gerenciamento e argumenta que

O discurso das organizações e/ou de mentores intelectuais defensores da diversidade nas organizações nos incomoda. Fala-se em “gestão da diversidade”. Fala-se em “inclusão social” e em “respeito à diversidade” como estratégia competitiva. Ou seja, o proceder empresarial em favor de práticas inclusivas em relação a admissibilidade de negros e de pessoas com deficiências etc. é defendido porque isso resultaria em vantagem competitiva. Empresa que assim se comporta demonstraria possuir uma nova visão de gestão, uma visão tida como inovadora, capaz de corresponder à pressão social e, ao mesmo tempo, lucrar mais. Nessa lógica há uma redução da desigualdade como estratégia para melhorar o desempenho e a reputação na sociedade (PERUZZO, 2019, p. 36).

Ainda,

Se por um lado, empresas adotam ações afirmativas (critérios de equidade nas relações de emprego) como estratégia competitiva, por outro lado há aquelas que aderem a ações afirmativas no sentido restrito de cumprimento das leis na intenção de evitar processos na justiça (PERUZZO, 2019, p. 38).

Em conclusão, a autora defende que essa visão fere a ética da universalidade, porque despreza os princípios cívicos da cidadania (PERUZZO, 2019). Ao argumentar isso, ela nos convoca para uma visão mais humanizada e menos funcional sobre o assunto, visão essa que é

o foco do nosso trabalho, pensando principalmente na situação da mulher em meio ao gerenciamento da diversidade que visa o lucro empresarial e, por vezes, se esquece da responsabilidade social.

Thomas e Ely (1996 apud SALES, 2017) realizaram uma pesquisa na qual buscaram entender por que a gestão da diversidade não gera sempre os mesmos resultados. Os autores concluíram que isso acontece porque há três modelos de gestão. Discriminação e justiça é o primeiro e o mais comum. Neste modelo, oferecer tratamento justo e igualdade de oportunidades para todos e cumprir com as obrigações legais de cotas e representatividade é o objetivo. Há programas para as “minorias” e treinamento para estimular o respeito ao diferente. Entretanto, aqui a variedade é mais horizontal que vertical. “Ou seja, aumenta-se a diversidade na base, mas não necessariamente se oferecem condições efetivas para progresso na carreira” (SALES, 2017, p. 69).

Celebrar as diferenças é o que configura o segundo modelo, fundamentado em acesso e legitimidade. “A diversidade não é vista apenas como algo justo, mas também como uma ferramenta de gestão voltada à melhoria dos resultados” (SALES, 2017, p. 69). Destaca-se aqui que o principal objetivo do gerenciamento da pluralidade nesse paradigma é melhorar os resultados e os lucros organizacionais, o que conseqüentemente deixa questões como responsabilidade social em segundo plano.

Aprendizagem e efetividade é o que respalda o terceiro modelo, pois é ele que transforma a organização por meio de assimilação e aprendizado, ambas sendo contribuições das e dos funcionários. Segundo Ricardo, aqui

A empresa reconhece e valoriza a diversidade, permitindo que sua cultura e seu modo de trabalho sejam modificados. A diversidade não é nem apenas assimilada, como no primeiro modelo, nem tampouco só instrumentalizada considerando os diversos mercados em que a empresa atua, como acontece no segundo paradigma. [...] Ou seja, mais do que diversidade, há inclusão efetiva (SALES, 2017, p. 69).

Com o exposto, percebe-se que a gestão da diversidade pode ser vista sob diferentes formas, o que depende muito do autor e da empresa citada/analísada, entretanto, “os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis” (FLEURY, 2000, p. 20).

Dessa forma, tendo em vista os padrões culturais, os seus valores e suas relações de poder, concebemos o gerenciamento da diversidade no contexto organizacional com base no terceiro modelo proposto por Thomas e Ely (1996). Acreditamos que essa não pode ser vista sob uma ótica de permuta, onde os diferentes são aceitos pelo benefício que trariam para a empresa ao cumprir a legislação ou então por causa dos lucros. Responsabilidade social e cidadania devem ser os primeiros e imprescindíveis princípios nortes nesse gerenciamento, sendo levado em conta em cada ação da organização sobre o tema. À vista disso, Ricardo Sales argumenta que

Gerenciar a diversidade é valorizar a diferença e destacar as mesmas: o pressuposto é que nem todos têm as mesmas oportunidades, sendo necessário tanto o oferecimento de oportunidades quanto de condições de desenvolvimento para membros de grupos minorizados (SALES, 2017, p. 68).

Isto posto, uma empresa que apenas possui ações afirmativas para cumprir leis é uma empresa que não gerencia a diversidade e não valoriza as diferenças, pois em essência, esse conceito está relacionado ao “respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta” (FLEURY, 2000, p. 23). Para que uma organização colha, de fato, os frutos de uma gestão orgânica, ela precisa adotar políticas sólidas de igualdade de oportunidades, bem como ser mais flexível, humana, integrada e diversa.

Muito além de recrutar minorias, a organização que quer absorver e se beneficiar da diversidade precisa criar um ambiente de segurança psicológica, empático e humanizado para seus funcionários. A sensação de pertencimento é o que permite que eles possam ser sua melhor versão no trabalho e é disso que ela se beneficiará. A recompensa é uma cultura organizacional mais forte, humana, cidadã e com um desempenho melhor.

A inclusão é um movimento que vai além da diversidade e depende de como a diversidade é gerenciada no contexto organizacional e quais são as possibilidades de absoluto progresso para todos dentro dela (SALES, 2017). Desse modo, liderar inclusivamente é ter compromisso, curiosidade e empatia, mas sobretudo, reconhecer os vieses inconscientes³¹ presentes. Isso porque uma equipe diversa é uma equipe produtiva, inovadora e

³¹ Vieses inconscientes são estereótipos sociais que formamos de maneira inconsciente. São baseados em preconceitos de gênero, raça, classe, orientação sexual, idade etc.

engajada. Por isso, beneficiar-se da diversidade é o resultado e as políticas de igualdade de oportunidades são o processo.

3.2 A utopia social, os discursos organizacionais e as mulheres

É importante que nessa reflexão teórica final reconheçamos o caráter negacionista da cultura brasileira. Nela, o desprezo para com os problemas sociais, como o racismo e o machismo, sempre esteve presente e marcante. Isso pois, no nosso país, predomina-se o mito da democracia racial, que relativiza essas questões para diminuir a “culpa”. Entra, aqui, a crença nacional de que somos todos iguais, a visão meritocrática e a consequente rejeição da pluralidade dos sujeitos brasileiros.

O mito da democracia racial, por sua vez, consiste na negação da existência do preconceito em nossa sociedade e na proliferação da ideia de que o Brasil é uma nação onde os diferentes convivem em harmonia - o que, como se sabe, não tem respaldo nos números comparativos sobre acesso à educação, renda, trabalho e expectativa de vida de negros e brancos (SALES, 2017, p. 71).

Ao sermos inseridos em um local com pessoas que possuem o pensamento alinhado ao nosso, como em um ambiente homogêneo, estamos em um espaço que valida as nossas incertezas e que, de certa forma, não nos agrega. Em espaços corporativos essa realidade pode, muitas vezes, ser similar, como quando empresas não pensam na diversidade como algo necessário. Quando acreditam ser, essa passa a representar mais um discurso do que práticas efetivas, como mostra a pesquisa de Irigaray e Saraiva (2009). Sobre ela, Ricardo diz que

Os autores ouviram reclamações de empregados negros a respeito da falta de representatividade nos cargos de gestão, de mulheres acerca do machismo nas relações cotidianas e de homossexuais sobre as restrições de extensão de benefícios a companheiros do mesmo sexo. As falas dos empregados representantes de grupos hegemônicos no ambiente corporativo, por sua vez, demonstraram preconceito, muitas vezes não admitido por estes empregados. São discursos que reproduzem estereótipos e naturalizam a discriminação, algumas vezes sob o argumento de que se trata apenas de piadas ou comentários inofensivos (SALES, 2017, p. 72).

Compreende-se, a partir disso, que apesar de as organizações, discursivamente, serem diversas, na rotina profissional e na cultura organizacional não se observa um espaço relevante

de valorização das diferentes identidades, o que é muito prejudicial. Sobre isso, Luiz e Hélio dissertam que

Possivelmente por conta de um ideal de neutralidade e tecnicismo desde a origem, as organizações adotam uma perspectiva de homogeneidade no seu cotidiano. Lidam com os indivíduos que nelas trabalham como se suas diferenças pudessem ser ocultadas sem maiores problemas sob o manto da formalidade das posições hierárquicas. De certa forma, assumem que os indivíduos separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo aquelas a estas no ambiente organizacional. Os limites desta visão já foram demonstrados desde que estudiosos identificaram a presença de racionalidades concorrentes na organização, e que, portanto, os indivíduos não apresentam qualquer tipo de clivagem entre quem são, como homens e mulheres, dos papéis e exigências de suas profissões (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

É frente a isso que se percebe o quão problemático é quando organizações diversas não incluem e gerenciam a diversidade na comunicação e cultura organizacional, deixando esta restrita ao nível discursivo. Quando, nesses espaços, sujeitos saem do conforto e passam a conviver com o diferente, alguns atritos inevitavelmente acontecem, isso pois, não é possível separar a identidade pessoal da profissional. Dessa forma, ao incluir e não gerenciar, empresas contribuem para instabilidades no ambiente interno, bem como ajudam a corroborar o mito da democracia racial. Concernente a isso, Mario e Luis argumentam que

Aqui reside, portanto, o argumento ideológico central da gestão da diversidade. O termo gestão abrange todas as operações necessárias para medir e controlar certo objeto - no caso, a diversidade. A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Ainda,

O determinismo técnico inserido no discurso da gestão da diversidade reproduz a lógica da máxima eficiência econômica presente na ideologia tecnocrática. A inclusão das minorias se adapta à lógica produtiva: primeiro, as diferenças transformam-se em vantagem competitiva; em seguida, são transformadas em um recurso - a diversidade - que pode ser gerenciado. Por fim, as diferenças são neutralizadas ao serem transportadas para o campo em que todas as coisas são mercadorias (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28).

Sobre os discursos organizacionais concernentes à gestão da diversidade, há vários estudos que buscam entender o porquê dessa gestão ainda ficar restrita ao nível retórico. Esses

pesquisadores perceberam que as organizações já visualizaram o poder da comunicação e compreenderam o poder de um discurso corporativo socialmente responsável e como isso impacta positivamente na imagem e reputação da mesma. Sobre isso, Dennis elucida que

As corporações já entenderam, há muito tempo, que muito de sua influência depende do uso sofisticado de processos comunicativos para moldar o mundo que vivemos. ‘Tudo comunica’ não é só mais um slogan bobo que todo graduando de comunicação escuta nas disciplinas introdutórias do curso. Em vez disso, reflete o reconhecimento da corporação que, especialmente no século 21, a comunicação é extremamente essencial. Além disso, elas reconhecem que sua habilidade de moldar significados e a realidade social através de processos comunicativos é fundamental para seu sucesso contínuo (MUMBY, 2019, p. 29, tradução nossa³²).

Em mesma linha de pensamento, Luiz e Hélio afirmam que

Os discursos empresariais refletem e revelam as estratégias organizacionais. “Trata-se de um verdadeiro processo de engenharia organizacional, que alinha a organização ao que mais moderno existe no mercado, pelo menos no nível retórico. De certa forma, não se trata de algo novo; contudo, o nível de sofisticação atual permite vislumbrar algumas tendências, que destacam, mais do que escondem, discrepâncias entre o dito e o feito pelas organizações, entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 338).

Ainda, os autores argumentam sobre a essência do discurso e esclarecem que essa corresponde a “uma essência tradicional porque não questiona a ordem capitalista estabelecida nas organizações, mas que, ao mesmo tempo, se apresenta como humanizada e atualizada na aparência” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339). Ou seja, a disseminação de discursos como estes auxiliam a organização a criar uma nova realidade capaz de exclusivamente beneficiá-la. Isto é, constroem uma nova realidade

Em que supera os limites estritos do cotidiano capitalista e se converte em um local de afeto, a ser “amado” pelos empregados. A estes caberia dedicar-se com cada vez mais afinco a ela na busca de reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que à organização caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno. O não dito é que tais discursos, embora estimulem o

³² No original: “Corporations have understood for a long time that much of that influence depends on the sophisticated use of communication processes to shape the world we live in. ‘Everything communicates’ is not just a lame slogan that every communication major hears in her or his first introductory course. Rather, it reflects corporations’ recognition that, especially in the 21st century, communication is their lifeblood. Moreover, they recognize that their ability to shape meaning and social reality through communication processes is fundamental to their continued success”

envolvimento afetivo dos empregados para com a organização, preservam um espaço em que predomina uma impessoalidade estritamente baseada na relação entre pessoa jurídica e pessoa física. O mais dedicado dos empregados pode se tornar ‘descartável’ se não apresentar os resultados esperados. As práticas de gestão, assim, contrariam os discursos das organizações, pois preservam a instrumentalidade da administração (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

Ressalta-se aqui a essência estratégica desse discurso organizacional, o qual conquista ou fideliza o funcionário com textos construídos a partir de diversas frases de impacto. Entretanto, se os analisarmos com mais atenção, fica evidente um alto grau de impessoalidade, bem como o vazio subjetivo desses discursos.

Transparece-se, então, a contradição e a falta de coerência organizacional presente no nível retórico-discursivo para com o nível prático de uma organização, também sendo um movimento estratégico. Isto pois, os discursos pregam uma ideia de comunidade e de cidadão antes de ser empresa e empregado. Porém, na realidade, isso não é praticado. A relação empresa/empregado sempre está em primeiro plano, deixando um espaço quase nulo para se pensar nas relações entre comunidade/cidadão.

Ao discorrerem sobre os discursos organizacionais concernentes à diversidade, os autores dizem que

No que diz respeito à questão da diversidade, os discursos são particularmente ambíguos. A ambiguidade se deve a uma busca de legitimidade social, pois ao investir em práticas não-discriminatórias, as organizações se habilitam a serem percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma postura. Contudo, é de se considerar a efetividade e os desdobramentos dos discursos empresariais pró-diversidade. A efetividade diz respeito ao quanto são postas em prática as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos discriminados na sociedade. Os desdobramentos se referem ao que decorre da adoção ou não de tais medidas, pois a legitimidade tão perseguida se vê ameaçada quando os indivíduos passam a acreditar que as políticas são apenas formais, ou quando existem oportunidades reais de ascensão e de reconhecimento de segmentos como nos discursos. Em qualquer um dos casos, trata-se de fenômenos que merecem atenção por implicarem revisão da homogeneidade funcionalista nas organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

Destarte, sabendo que o mito da democracia racial nega as diferenças e as problemáticas sociais, o gerenciamento da diversidade no contexto organizacional não pode simplesmente migrar essa discussão de caráter político e democrático para ser apenas mais um tópico discursivo ou então uma responsabilidade dos departamentos de recursos humanos. Neste enquadramento, a gestão da diversidade não pode estar baseada nesse mito, uma vez que, assim,

ela configura somente um discurso, contribui com o negacionismo cultural e reduz “as diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28).

À essa problemática, soma-se a ideia de que igualdade e equidade são conceitos destoantes. Enquanto que, em uma visão romantizada, igualdade é a noção de que todos somos iguais em todos os sentidos, equidade é colocar na balança o ponto de partida, os privilégios e as barreiras enfrentadas por cada indivíduo, ou seja, é compreender a carga social e cultural que cada sujeito encara em suas experiências.

Essa diferença apresentada dissecou a ideia de que apenas a igualdade de gênero é suficiente e escancara a urgência de administrar a pluralidade levando em conta a bagagem dos sujeitos. Com isso, percebe-se que a diversidade pousa em uma substância quantitativa, se relacionando com questões como representatividade e igualdade, enquanto que a inclusão se dispõe com a equidade, uma vez que, ao ser inserida na cultura organizacional, também considera essa carga, sendo assim, qualitativa. Desse modo, uma gestão da diversidade que não considera as experiências de vida das e dos colaboradores que preenchem a cota das minorias no quadro trabalhista não é um gerenciamento, muito menos inclusão. É uma simples e desonesta alocação de sujeitos.

É nesse cenário que percebemos a urgência da gestão da diversidade, de maneira honesta, inclusiva e qualitativa, para que essa saia do plano discursivo e atinja o prático. As pessoas querem ser respeitadas, acolhidas e vistas como inteiras da maneira que decidem se apresentar para o mundo. Quando elas encontram empresas com discursos aceitando essa apresentação, cria-se esperanças e expectativas de melhorias sociais. Uma vez inseridas nesse ambiente de trabalho, elas percebem que tal aceitação tem limites bem definidos. Por parte da organização, falta ética, honestidade e humanidade.

Os ambientes corporativos ainda são feitos de homens, por homens e para homens. Dessa forma, percebe-se que a gestão da diversidade não garante a equidade de gênero e a igualdade de oportunidades. Isso pois, quase sempre, o poder nas relações interpessoais hierarquiza e valoriza o masculino em detrimento do feminino (SCOTT, 1995). Isto é, quanto

mais alto é o nível hierárquico, menor é a presença das mulheres nesses cargos³³. Concernente a isso, Paula argumenta que

O preconceito em relação às mulheres é introjetado por medo de que a estrutura social, por mais tempo presente em nossa sociedade como pilar da dominação entre os gêneros, se desmantele como um 'castelo de areia'. A transformação dos papéis sociais das mulheres leva à reformulação das relações sociais na família, no trabalho, na política etc. Os pilares da esfera pública e privada devem ser repensados como construções arcaicas e inapropriadas pelas novas funções que essas passam a abrigar (CHIES, 2010, p. 512).

Infere-se, então, que é necessário que a diversidade escancare a discriminação que ocorre com as mulheres para, prontamente, contribuir com ensinamentos e atitudes, os quais devem buscar uma sociedade mais justa e equitativa. Argumentamos isso, pois constatamos nossa inserção em uma cultura desigual, machista e patriarcal, reconhecemos o imediatismo da necessidade de novas respostas para mudar essa realidade e surpreendemo-nos com o potencial que as organizações possuem para colocar essa mudança em pauta na agenda pública.

Quanto maior a diversidade, maior a capacidade de inovar, de se reinventar, de engajar, de atender a demandas da sociedade e desenvolver produtos e serviços mais sustentáveis e bem sucedidos. Todavia, o fato de ainda ser preciso argumentar isso vai na contramão do que poderia trazer importantes diferenciais competitivos para as organizações, bem como importantes mudanças na sociedade.

Posto isto, aponta-se que a adoção da comunicação organizacional a partir de uma abordagem crítica nos permite perceber que a gestão da diversidade pode, muitas vezes, se tornar eticamente questionável e contraditória. Isso porque, esse gerenciamento impõe e oculta estruturas de poder presentes nas organizações, o que nega e silencia as diferenças, deixando as vivências e discriminações dos funcionários em um segundo plano. Assim, ao ponderar a comunicação desses ambientes por um viés crítico, fica evidente o apagamento, o silenciamento e a falta de espaço para questões como a diversidade.

Toda a realidade exposta aqui neste trabalho mostra como as mulheres são excluídas do emprego à medida que as atribuições e responsabilidades aumentam. Um exemplo injusto e que

³³ Pesquisas do Instituto Ethos mostram essa realidade. Mais sobre disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/presenca-feminina-permanece-desigual-no-ambiente-corporativo/>. Acesso em: 30 de maio de 2021.

continua predominante é a diferença salarial, isto é, elas continuam ganhando salários menores do que eles e têm mais dificuldade de ascender a cargos de alta chefia, mesmo com qualificações parecidas. Sendo assim, torna-se indiscutível a necessidade de repensar e atualizar as condições de acesso ao trabalho e as condições e qualidade dos empregos.

Nesse sentido, se faz necessário que nunca esqueçamos que os problemas sociais, como a desigualdade de gênero, são originados pela cultura e perpetuados por discursos, estereótipos e vieses inconscientes, que entendamos a comunicação como uma ferramenta de transformação de realidades e que saibamos identificar os silenciamentos e as relações de poder presentes no ambiente organizacional através de processos comunicativos que ocorrem naquele espaço. Tudo isso é imprescindível para a gestão da diversidade efetiva e eficaz, àquela capaz de fornecer soluções altamente elaboradas para que, de fato, as culturas organizacionais passem a ser mais inclusivas, justas e responsáveis.

Trouxemos toda essa argumentação, portanto, com objetivo de valorizar os seres humanos, independentemente de gênero, raça, condição social, condição sexual, etc., pois nos é intrínseco um caráter ético e humano. No âmbito corporativo, não podemos negar a relevância desse objetivo e do respeito que a palavra diversidade traz na sua essência. Não se trata apenas de resultados de negócio e mais dinheiro no bolso das e dos acionistas, mas sim, de respeito, de ética, de democracia, de comunicação cidadã e de responsabilidade social.

4 METODOLOGIA

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos (PRODANOV, 2013, p. 126). Isto posto, apresenta-se aqui o percurso metodológico que foi estabelecido para a realização desta pesquisa, considerando os objetivos gerais e os objetivos específicos deste projeto.

É importante salientar que participaram dessa elaboração, através de orientações em conjunto na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I, outras duas mulheres que também tinham seus trabalhos orientados pela professora Vera. Elas contribuíram com a construção metodológica quando, nos encontros, os enchiam de uma discussão compartilhada e colaborativa sobre as pesquisas e sobre as melhores maneiras de atingir os objetivos de cada uma, enriquecendo e tornando cada trabalho mais completo mediante uma construção coletiva nesse momento inicial. Acreditamos que é importante ressaltar isso, pois elas também pesquisam processos de invisibilizações e marginalização de grupos em vulnerabilidade. Dessa forma, todas agregaram nos estudos a vontade de intervir nas questões de gênero em organizações, transformando a realidade da atuação das relações públicas na busca pela equidade.

Levando em consideração que se trata de um projeto experimental que objetivou a criação de um manual, o presente trabalho se configurou como uma pesquisa aplicada. Assim sendo, teve uma abordagem qualitativa que buscou por um “aprofundamento da compreensão de um grupo social” (GIL, 2008, p. 31). Ao analisarmos o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, este incorporou também aspectos de uma pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa exploratória.

Pesquisa bibliográfica, pois em um primeiro momento, o trabalho foi composto por um movimento de nivelamento teórico, onde se realizou revisão da bibliografia sobre os temas-chaves do trabalho, sendo eles diversidade, diversidade de gênero, comunicação, comunicação organizacional e gerenciamento da diversidade em ambientes corporativos. Sobre esse método, Prodanov diz que

Após a escolha do tema, o pesquisador deve iniciar amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses), com o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, o qual fará parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica (ou da literatura), buscando identificar o ‘estado da arte’ ou o alcance

dessas fontes. Essas providências mostrarão até que ponto esse tema já foi estudado e discutido na literatura pertinente (PRODANOV, 2013, p. 131).

Deste modo, o embasamento teórico para o desenvolvimento de pesquisas sobre o mesmo assunto é respaldado por uma revisão de literatura, se debruçando em um levantamento e uma análise de obras científicas já existentes que tratam do tema.

Este projeto, que buscou entender a questão de gênero nas organizações contemporâneas através de um olhar crítico da comunicação organizacional, pensando na construção comunicativa da diferença, foi dividido em dois movimentos teóricos. O primeiro se debruçou sobre a diversidade e diversidade de gênero, enquanto que o segundo abordou como esse tema vem sendo gestado na comunicação organizacional, sob a perspectiva crítica da mesma, procurando encontrar possíveis invisibilizações originadas na comunicação. Deste modo, esse levantamento e nivelamento de literatura abarcaram os dois primeiros objetivos específicos do trabalho.

Pesquisa exploratória, pois como conceituou Gil, essas “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (...)” (GIL, 2008, p. 27). Tendo isso em vista, o trabalho buscou explorar problemas que ocorrem na comunicação organizacional e propôs mudanças na mesma. Essa pesquisa se concretizou depois de finalizada a revisão teórica e antes de começar a construção da cartilha. Nesse momento, realizou-se uma busca por documentos já existentes sobre diversidade e inclusão, como manuais, cartilhas, relatórios e políticas organizacionais elaborados por diferentes agentes, como ONGs, coletivos, empresas públicas, privadas e associações. Aqui, o passo foi explorar e pesquisar documentalmente materiais que abordam o tema, com o objetivo de entender como as organizações o percebem e como o mesmo está sendo abordado, tratado e gerenciado no ambiente corporativo.

Feito isso, foram redigidas as dinâmicas propostas levando em conta a exploração da pesquisa documental³⁴ e as teorias estudadas no referencial teórico, ambas se desdobrando e traduzindo nas propostas do produto final. Isto é, refletiu-se sobre cada conceito, observou-se como já é abordado e tratado para depois se pensar em como aquele poderia contribuir na cartilha e no projeto como um todo. Foi com a elaboração e confecção da cartilha que atingimos o terceiro objetivo específico.

³⁴ A pesquisa documental é aquela que utiliza e analisa fontes primárias, como dados e informações, que ainda não foram tratados científica ou analiticamente. Dessa forma, essa pesquisa se assemelha muito à pesquisa bibliográfica.

Diante disso, acredita-se que seja benéfico pontuar que por cartilha entende-se um compilado de informações e um conjunto de indicações a serem seguidas. Assim, a cartilha é um manual didático e um instrumento linguístico, que descreve e instrumentaliza a língua (AUROUX, 1992). Em complemento a isso, Mariza Vieira da Silva argumenta que

Constitui-se em um manual de comportamento e de conduta, de conselhos morais, de amor à família e à Pátria, de rememoração dos feitos considerados dignos de serem lembrados por toda uma nação, visando à formação de um sujeito-cidadão adequado aos valores dominantes em um tipo determinado de sociedade. Ela coloca em funcionamento diferentes formações discursivas, em que se pode observar uma migração e deslizamento de sentidos entre diferentes discursos, construindo novas formas de gestão do político nas práticas sociais. Ela dá visibilidade a um processo amplo e complexo de trabalho com a letra, a sílaba, a palavra, o texto (SILVA, s. d³⁵).

Isto posto, a cartilha foi elaborada e dividida em cinco seções. Em um primeiro momento, mostraram-se os benefícios da diversidade e inclusão no ambiente corporativo. Depois, exibiu-se um glossário abordando os principais conceitos e termos concernentes aos gêneros. Na terceira seção, apresentou-se formas de implementar a diversidade e inclusão nesses espaços a fim de sinalizar sugestões. No quarto momento, essas propostas voltaram-se para a diversidade de gênero, onde o foco pousou na inclusão e no empoderamento feminino. Por fim, na quinta seção retomaram-se os principais pontos para que esse gerenciamento seja efetivo e ultrapasse o nível retórico.

Essa divisão da cartilha, bem como a linguagem, as cores, a fonte e a diagramação foram estabelecidas considerando o público da mesma. Esse projeto elaborou-se idealizando ser direcionado à gestora e ao gestor da comunicação de organizações brasileiras. Escolheu-se esse público, pois eles estão inseridos na realidade das empresas e são capazes de influenciar na cultura corporativa através da comunicação organizacional. Dessa forma, entendeu-se que essas e esses gestores, tendo o documento em mãos, são capazes de transformar realidades e diminuir os passos em busca da equidade.

Com nosso público estabelecido, entendeu-se que tanto a abordagem quanto o documento em si precisariam ser feitos de maneira diferente do que aqui foi exposto. Até o momento, foi adotada uma posição de crítica e denúncia. Contudo, percebeu-se que continuar com essa aproximação não traria o resultado esperado, o qual é a adoção da cartilha como um documento de suporte. Diante disso, observou-se a necessidade de uma aproximação amigável

³⁵ Citação encontrada na Enciclopédia Discursiva da Cidade - Endici Unicamp. Disponível em: <https://www.labeurb.unicamp.br/endici/index.php?r=verbete%2Fview&id=49>. Acesso em: 29 de julho de 2021.

para com esse público. Para isso, adaptações na estrutura, na linguagem e no design foram feitas.

De maneira que ficassem claras as informações e sugestões e houvesse aderência dos públicos, pensou-se em uma linha de raciocínio lógico na divisão das seções da cartilha capazes de proporcionar coerência e coesão. Para isso, trouxeram-se os benefícios para conquistar os mesmos, apresentando como essa cartilha poderia trazer benefícios e conquistas para a organização uma vez que esses a aderissem. Trouxe-se o glossário para familiarizar, educar e contextualizar os stakeholders sobre termos e conceitos de gênero que, por muitas vezes, não são de conhecimento de todos, bem como pensando em proporcionar uma ferramenta de consulta para a comunicação organizacional, como um dicionário, para implementação de uma linguagem inclusiva e não sexista nas agendas organizacionais a fins de inclusão.

Trouxeram-se os pontos de partida para apresentar maneiras de iniciar a implementação da diversidade e inclusão sem exclusão de qualquer grupo em vulnerabilidade, isto pois, entende-se a necessidade de falar sobre todos esses indivíduos, mesmo que de forma ampla e genérica, para trazê-los à pauta e a discussão, bem como para que o documento não segregue ou os exclua, uma vez que incluir o diverso significa não haver invisibilização ou exclusão de nenhum desses grupos

Para chegar ao objetivo deste projeto, trouxeram-se pontos específicos concernentes ao gênero, onde as dinâmicas e ações são voltadas especialmente para auxiliar e proporcionar ao público da cartilha maneiras de inclusão e empoderamento da diversidade de gênero, demonstrando formas e meios para isso. Por fim, retomam-se os principais pontos do gerenciamento da diversidade e inclusão na comunicação organizacional, uma vez que a cartilha ficou extensa, para que esse seja efetivo e ultrapasse o nível teórico-discursivo.

A linguagem foi pensada em uma abordagem capaz de estimular essas e esses gestores a adotarem a diversidade e inclusão. Assim, compreendeu-se que a interpelação precisava ser feita de maneira compreensiva, didática e educativa. Isso pois, percebeu-se que continuar comunicando de uma forma crítica somente desengajaria nosso público e não traria a aceitação e a aderência esperados para o manual.

Somaram-se a estas adaptações as cores utilizadas, a fonte e a diagramação. Escolheram-se todos esses elementos gráficos pensando em uma maior dinamicidade, interatividade e engajamento na leitura. Dessa forma, percebeu-se a importância da utilização de cores alegres e vivas, da diagramação descontraída e espontânea e de fontes que dialogassem com esse conceito, mas que também fossem de fácil leitura.

Diante disso, as cores originaram-se do roxo, cor que representa a luta pela igualdade de gênero³⁶ e que transportou essa questão ideológica para o documento. A fim de produzir uma cartilha alegre, com cores que estimulam a leitura, brincou-se com tons de roxo e ciano pensando em um não engessamento do documento. A isto, acrescentou-se a diagramação, sendo essa flexível e aleatória, buscando trazer uma espontaneidade e dinamicidade, juntamente com a escolha das fontes. Nos títulos, utilizou-se uma tipografia que conversa e brinca com a alegria que as cores transmitem. Na parte textual mais densa, optou-se por uma fonte simples para proporcionar uma facilidade e legibilidade maior para a leitura do documento.

Após a defesa e a aprovação da versão final da cartilha, a mesma será distribuída e encaminhada para organizações brasileiras. Em um primeiro momento, essa distribuição será feita de maneira local, sendo enviada, por exemplo, ao Núcleo de Divulgação Institucional (NDI) da UFSM/FW, às assessorias de imprensa das principais organizações de Frederico Westphalen e às agências de comunicação da cidade. Posteriormente, será enviada para contatos profissionais da pesquisadora e para grandes agências de comunicação que trabalham a questão da diversidade, como a Mais Diversidade, a Tree Diversidade e a Think Eva. Isso será feito com o intuito de perceber a aderência dessas e desses profissionais para com o manual de diversidade de gênero na comunicação organizacional.

Em suma, esse projeto experimental concluiu-se após a compreensão das teorias, a partir da revisão de literatura e após a reflexão sobre meios de tematizar a diferença através da comunicação. O resultado final foi a proposição de um produto espontâneo, didático, dinâmico e educativo sobre diversidade e inclusão. Por fim, acreditamos que esse percurso metodológico, bem como as escolhas feitas na elaboração da cartilha nos proporcionaram caminhos que nos possibilitaram alcançar os objetivos estipulados no início desta pesquisa.

³⁶Ideia apresentada em “A visibilidade do Lilás para o feminismo”, escrito por Maria Guimarães. Disponível em: <https://tamojuntas.org.br/a-visibilidade-do-lilas-para-o-feminismo/>. Acesso em: 31 de agosto de 2021.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>. Acesso em: 26 abril 2021.
- AUROUX, S. **A revolução tecnológica da gramatização**. Trad. Eni P. Orlandi. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1992.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re)Tecer as Culturas**. 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf. Acesso em: 26 jun. 2019.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p.115-120, 18 dez. 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- CHIES, Paula Viviane. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 507-528, ago. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-026x2010000200013>.
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999. 256 p. Tradução de Viviane Ribeiro.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p.18-25, jul. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- GROSSI, Miriam Pillar. **IDENTIDADE DE GÊNERO E SEXUALIDADE**. Disponível em: http://homologa.mpba.mp.br/sites/default/files/biblioteca/direitos-humanos/direitos-das-mulheres/artigostesesdissertacoes/questoes_de_genero/grossimiriam.pdf. Acesso em: 12 mar. 2021.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 102 p. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guaracira Lopes Louro. Disponível em: https://leiaarqueologia.files.wordpress.com/2018/02/kupdf-com_identidade-cultural-na-posmodernidade-stuart-hallpdf.pdf. Acesso em: 05 fev. 2020.

HERRING, Cedric. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. **American Sociological Review**, Pensilvânia, v. 74, p.208-224, abr. 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.933.6329&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 27 de março de 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Mercado de trabalho brasileiro**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/8ff41004968ad36306430c82eece3173.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**: 2016. São Paulo, 2016.

JESUS, Jaqueline Gomes de. **ORIENTAÇÕES SOBRE IDENTIDADE DE GÊNERO: conceitos e termos**. 2. ed. Brasília: Escritório de Direitos Autorais da Fundação Biblioteca Nacional – Eda/fbn, 2012. 42 p. Disponível em: https://www.dive.sc.gov.br/conteudos/agrivos/publicacoes/ORIENTACOES_SOBRE_IDENTIDADE_DE_GENERO_CONCEITOS_E_TERMOS_2_Edicao.pdf. Acesso em: 12 mar. 2021.

LEITE, Cesar Eduardo et al. Diversidade Nas Organizações: uma análise dos resultados. Volta Redonda/RJ, p. 1-14. 03 dez. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290146546_Diversidade_Nas_Organizacoes_uma_analise_de_resultados>. Acesso em: 30 jan. 2020.

LEMOS, Else; SALVATORI, Patricia (Org.). **COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES E ORGANIZAÇÕES: pensamento e ação**. São Paulo: Abrapcorp, 2019. 303 p.

LISBOA, Leonarda. **A Luta Das Mulheres Trans Não É Antagônica À Das Mulheres Cis**. 2016. Disponível em: <https://transfeminismo.com/a-luta-das-mulheres-trans-nao-e-antagonica-a-das-mulheres-cis/>. Acesso em: 16 mar. 2021.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. 6. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1997. 184 p.

MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). **COMUNICAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. 326 p. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>><http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

MUMBY, Dennis K. **Organizational Communication: Critical Approaches**. University of North Carolina at Chapel Hill: 2008.

OLIVEIRA, Jair Antonio de. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL CRÍTICA E A TEORIA CRÍTICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 21., 2012, Juiz de Fora. 2012. p. 1-12. Disponível em: http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1855.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro, 2007. p. 1-14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2021.

PERUZZO, C.M.K. Organizações e responsabilidade social: igualdade na diversidade. In: Margarida M.Krohling Kunsch e Else Lemos (Orgs.) **Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação**. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p. 25-45.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUÃO, Teresa. O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. In: CONGRESSO LUSÓFONO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 6., 2004, Covilhã. **Anais [...]**. Braga: Universidade do Minho, 2004. p. 1-16. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2714/1/truao_VILusocom_2004.pdf. Acesso em: 17 abr. 2021.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**: Apresentação de um modelo brasileiro. 2015. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF>. Acesso em: 30 jun. 2019.

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. 135 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Interfaces Sociais da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA QUESTÃO DE DISCURSO?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p.337-348, jul. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/36354/35133>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SCOTT, Joan Wallach. “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, vol. 20, nº 2, jul./dez. 1995, pp. 71-99

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Famecos**, Porto Alegre, v. 31, n. 31, p. 47-53, dez. 2006. Quadrimestral.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. **Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.** In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

SILVA, Mariza Vieira da. Cartilha. In: ENDICI (São Paulo). Nupecri/Unicamp. **Enciclopédia Discursiva da Cidade.** Campinas: Unicamp. Disponível em: <https://www.labeurb.unicamp.br/endici/index.php?r=verbete%2Fview&id=49>. Acesso em: 3 dez. 2019.

SCHWAAB, Reges Toni. COMUNICAÇÃO. In: SCHEID, Daiane *et al* (org.). **Estrato de verbetes: dicionário de comunicação organizacional.** Santa Maria: Facos-UFSM, 2018. p. 1-158