

Diálogos sobre a Comunicação Organizacional das estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no mercado de trabalho¹

Nílton Luiz Feijó SILVA²

Adriana Pierre COCA³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

RESUMO

As estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) estão ganhando mais espaço no mercado de trabalho frente ao quadro de desigualdade que permeia o Brasil. A Comunicação Organizacional no contexto das empresas é central para a execução de uma agenda diversa e inclusiva. Este artigo busca refletir sobre a desigualdade no mercado de trabalho brasileiro a partir de uma perspectiva interseccional e complexa de modo a revisitar o avanço do campo, que está conectado aos desafios históricos e contemporâneos. A pesquisa aponta para a necessidade de avançarmos mais sobre o tema da transformação social, que tende a ser suprimido pelas exigências do mercado.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação organizacional; diversidade; equidade; inclusão; mercado de trabalho.

Pensar as organizações e o seu impacto na sociedade envolve resgatarmos todo o sistema interligado de suas relações com seus diferentes públicos, de modo a entender o quanto essas ações estruturam e desestruturam a realidade em que vivemos.

Uma contradição permeia a nossa existência enquanto país latino-americano, para dizer em outros termos, a qual se instaura a partir da ótica colonial de nações europeias. Estas estabeleceram muitos dos seus pilares aqui por meio da exploração de povos originários e africanos, os quais foram escravizados violentamente. Posteriormente, no século XIX, com o processo de industrialização e a chegada de imigrantes europeus e asiáticos, existe uma intensificação ao processo de empobrecimento dos povos originários (FLEURY, 2000). A partir desses marcos, temos o início do processo de miscigenação, como uma estratégia encontrada pela política e a elite intelectual para atrelar o desenvolvimento bem-sucedido do Brasil ao caráter mestiço da nossa sociedade. Esse processo é denominado como o mito da democracia racial que, como bem pontuado por Sueli Carneiro (2001), “ao desracializar a sociedade por meio da apologética da miscigenação que se presta historicamente a ocultar as desigualdades sociais” (p.17). Ou seja, por um lado somos entendidos e compartilhados

¹Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXIV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

²Mestrando em Comunicação da UFRGS e Especialista em Diversidade e Inclusão, e-mail: n.feijosilva@gmail.com

³Pesquisadora de Pós-Doutorado em Comunicação da UFRGS com bolsa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e-mail: pierrecoca@gmail.com

com o mundo como uma terra onde a democracia racial existe. Por outro, revela-se que essa imagem foi construída por diferentes políticas violentas de apagamento identitário. Não à toa o mapa da desigualdade que temos hoje, em diversos âmbitos sociais do país - seja na cultura, educação, saúde, ou na política, repete, incessantemente, as consequências dos tempos de colonização/escravização.

Nesse contexto, a realidade do nosso país fundamenta-se no mito da democracia racial, que repercute violências cotidianas de gênero, raça e classe. A perspectiva interseccional proposta pelo feminismo negro e transposta para a nossa realidade por Carla Akotirene (2018), permite-nos refletir sobre esse passado bastante recente, inclusive apontando as desigualdades decorrentes dos atravessamentos entre diferentes marcadores identitários. Por meio de uma revisão documental sobre os dados demográficos do país, dando enfoque à realidade do mercado de trabalho, constatamos que 57,3% da população identifica-se como não-branca (PNAD, 2019) e, ao mesmo tempo, essa maioria é a mais pobre. Tais dados traduzem a desigualdade em altas taxas de desemprego para pessoas negras, que constituem 63,7% dos desocupados (PNAD, 2017). De acordo com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2022), essas pessoas também são a maioria da população carcerária (68,2%) quando não estão inseridas no mercado de trabalho formal, sendo assim o maior patamar registrado desde 2005 e, quando inseridas, não ocupam a maioria dos cargos de liderança.

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

MindMiners, 55% das entrevistadas já foram ou ainda são discriminadas no ambiente laboral e 70% relatam que escondem sua sexualidade. O cenário é ainda mais problemático quando refletimos sobre as realidades das pessoas trans, que seguem em grande parte excluídas do mercado de trabalho formal (BENTO, 2017; LANZ, 2017; DE JESUS, 2018). É ainda possível perceber que, em relação à representatividade, a maioria das pessoas LGBTQIAPN+ também não ocupa cargos de liderança nas organizações.

Nesse caminho, constata-se que, em uma sociedade impregnada pelo viés do apagamento das marcas da diferença em prol da hegemonia de uma só raça, classe e gênero, valorizar a diversidade e sua representatividade em todos os espaços da organização é uma estratégia de responsabilidade e transformação social (JOHNSON, 2020; AMATO, 2022). Diante do cenário desafiador do mercado de trabalho brasileiro, uma pesquisa recente intitulada *Panorama das Estratégias de Diversidade no Brasil de 2022 e tendências para 2023* da Blend Edu (2022), startup que desenvolve projetos de consultoria de diversidade para empresas, traz reflexões muito importantes sobre o tema. Dos resultados coletados, é necessário trazer em especial um, que impacta diretamente o nosso debate neste artigo. Por mais que a área de Recursos Humanos seja a principal responsável por executar os projetos nas empresas, esses projetos envolvem, na maioria das vezes, ações de comunicação, mais especificamente 95,9% das empresas planejam, executam e avaliam campanhas para potencializar uma comunicação inclusiva interna e externa. Além desses dados, por ser uma área transdisciplinar, as demais ações que aparecem ranqueadas na sequência da pesquisa, a área de comunicação aparece direta ou indiretamente implicada no desenvolvimento de diversos projetos como eventos (90,4%), grupos de afinidade (89%), canal de denúncias e/ou ouvidoria (86,3%), programas de treinamento e desenvolvimento (80,8%), pesquisa e censo de diversidade (78,1%), entre outros.

Os dados reafirmam a relevância da área para colocar em prática ações importantes de Diversidade, Equidade e Inclusão no mercado de trabalho. Isso significa, em última instância, repensar a própria área para as nossas diferenças, principalmente, pela ótica das ações afirmativas para além das exigidas pelo mercado. Afinal, “são os indivíduos dessa sociedade, a partir dessas características, que irão compor a força de trabalho das organizações” (MACHADO, PÉRSIGO, SCHEID, p. 105, 2019). Desse

lugar no qual falamos e contribuímos para o avanço do conhecimento comunicacional como um todo, de forma transdisciplinar com tantas outras áreas de atuação, visto que o impacto na cultura organizacional e social tende a ser cada vez maior.

Como se fossem áreas praticamente interdependentes, a potência mediadora e de produção de sentidos da Comunicação Organizacional aliada à gestão da diversidade criam novas configurações de sociabilidade, preenchem lacunas em constante movimento e, por isso, permitem novos horizontes. Mais recentemente, em 2015, o documento “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” foi criado pela ONU em parceria com seus 193 Estados-membros. Desse documento, estabeleceram-se 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com 169 metas a serem implementadas de 2016 a 2030, onde um dos principais eixos é o respeito à dignidade humana e à igualdade de oportunidades. Esse documento foi essencial no processo de institucionalização de prioridades relacionadas à questão social impactando inclusive ações realizadas pelas empresas privadas (ANDRES; PETERMANN, 2023). De acordo com o apontado pelos autores, “se faz necessário que as organizações, no papel de agentes estratégicos de transformação, exerçam práticas pautadas nos princípios e políticas institucionais de governança” (p. 134).

A comunicação passa a ocupar um lugar de mediadora e organizadora desses processos de interação, considerando as disputas existentes nesse espaço, que envolvem, para além dos interesses organizacionais, a existência dos sujeitos. Nesse sentido, entendemos pela abordagem complexa (MORIN, 2006) um arcabouço teórico que “permite a coabitação das incertezas necessárias em tempos de certezas relativizadas, que permite olhares sistêmicos, subjetivos, abertos e dialógicos” (AMORIM; FLORCZAK; SILVA; SCROFERNEKER, 2023). Assim, a organização passa a ser considerada um organismo vivo, que pensa, se auto organiza, se posiciona, se transforma e tem linguagem própria. Para tanto, toma-se o conceito que entende a Comunicação Organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Nessa abordagem, a própria desordem faz parte do cotidiano de estratégias, que nem sempre podemos ter total controle, e que através da complexidade das diversas relações existentes (re)organizam constantemente esses espaços: “é produto e ao mesmo tempo produtora da realidade social, dos vínculos, das relações intersubjetivas” (p. 19).

Engendrada em um cenário complexo, é importante compreendermos que a Comunicação Organizacional se dá para além do que está planejado, afinal as dinâmicas de diferentes contextos colocam os sentidos em disputa em um campo que, mesmo aparentemente coeso, exige atenção para o que está, muitas vezes, implícito nos significados gerados em diferentes públicos.

Por consequência, é válido destacarmos o que Wottrich (2018) nomeia como “práticas contestatórias”, ao analisar os questionamentos, cobranças de posicionamentos e até mesmo represálias que diferentes públicos realizam sobre o fazer publicitário de marcas, que produzem conteúdos aos quais não se identificam. A esse movimento de entropia e neguentropia (MORIN, 2006), enquanto fenômenos de organização e reorganização, conseguimos validar que as organizações realizam trocas com o meio (CAPRA, 2002). Ou seja, por conta da influência que as organizações exercem sobre os seus diferentes públicos, estes exercem também poder sobre elas. Destacamos esse movimento como um processo engendrado pelas relações de poder (FOUCAULT, 1989), pois demandam atitudes e posicionamentos coesos com os valores, culturas e crenças compartilhados nas redes simbólicas de seus grupos. Conforme apontado por Baldissera (2022), “a aparência pública e o comportamento em público retroagem sobre a organização em forma de imagem-conceito, valor de marca, confiança, boa vontade dos públicos e, se for o caso, legitimidade” (p. 55). É o que mostra, por exemplo, os resultados da pesquisa da Agência Brasil (2020) em que as consequências - em termos de aspectos relacionados à comunicação de estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão, têm como principal resultado o fato de que “ignorar a diversidade atrapalha os lucros”, já que 98% dos entrevistados afirmaram que não comprariam marcas que, de alguma forma, não respeitassem a diversidade. Essas organizações assumem, portanto, uma responsabilidade sobre as questões sociais na medida em que o descompromisso com as pautas urgentes aos seus diferentes públicos pode custar até mesmo a sua própria existência e, no universo capitalista, isso custa muito.

Ademais, fica a reflexão se de fato é possível ainda classificarmos o que é comunicação dentro do paradigma complexo que, em sua essência, compreende processos comunicacionais que não necessariamente se darão no lugar da fala. De acordo com Baldissera (2022), entende-se que precisaremos estabelecer algumas questões de base sobre a comunicação, sendo elas: a) o campo sempre será relacional,

pois estabelece, de alguma forma, uma manifestação no outro; b) as relações de poder geram disputas que atualizam o lugar do interlocutor e o retiram do lugar passivo de ser somente audiência; c) a desordem passa a ser um pressuposto do paradigma complexo; d) ao mesmo tempo em que é da natureza das organizações executarem projetos de neutralização e silenciamento do que pode perturbar sua estabilidade e permanência; e e) são essas perturbações que exigem que a organização se movimente.

Como condução teórico-metodológica, entrelaçamos os dados da revisão documental e bibliográfica em contato com a análise de pesquisas de Pós-Graduação do portal da CAPES, que continham as palavras-chaves “comunicação organizacional” e “diversidade”. Nossas conclusões preliminares apontam que: a) os diálogos sócio políticos culturais geram impactos na cultura das organizações. Por outro lado, geram disputas de poder sobre as políticas de transformação; b) existe entraves para a validação das práticas de DE&I nas empresas, principalmente por parte das lideranças, sendo elas pessoas que ocupam cargos de poder e, na maioria das vezes, não fazem parte de grupos minorizados; c) a comunicação é valorizada pelo viés instrumental e, em poucos casos, pelo viés estratégico, sendo esse reservado para situações de autopromoção e/ou venda de produtos e serviços; d) a justificativa das ações de DE&I se dá pelo foco em resultados sobre a produtividade e eficiência, que são características valorizadas pelo sistema capitalista; e) por mais que exista um apelo sobre a responsabilidade social das empresas, a característica de transformação da realidade em si permanece em segundo plano. A comunicação passa a ocupar um lugar de mediadora e organizadora desses processos de interação, considerando as disputas existentes nesse espaço, que envolvem, para além dos interesses organizacionais, a existência dos sujeitos. Indica-se, no entanto, a continuação de estudos sobre a abordagem comunicacional das estratégias de DE&I nas organizações para compreendermos de fato quais as lacunas precisamos (re)organizar para superarmos barreiras sociais no mercado de trabalho brasileiro.

REFERÊNCIAS

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

AMATO, Luciano. **Diversidade e inclusão em suas dimensões** / Coordenadora Luciano Amato. – São Paulo, SP. Literate Books International, 2022.

ANDRES, Fernanda Sagrilo; PETERMANN, Juliana. Cartografia da diversidade e inclusão: ferramentas e indicadores para relações públicas inclusivas. In: STASIAK, Daiana; CASAROLI, Lutiana; CARARETO, Mariana. (org.). **Perspectivas da pesquisa e dos pesquisadores em Relações Públicas na atualidade**. Goiânia: Cegraf/UFG, 2023, p. 133-150. Disponível: <<https://tinyurl.com/mpta8ryb>>. Acesso em : 03 Abr. 2024.

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

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

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

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

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

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

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

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

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

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, jul. 2000. Disponível em: <<https://tinyurl.com/athjvwvhw>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

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

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

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

LANZ, Letícia. O corpo da roupa: a pessoa transgênero entre a transgressão e a conformidade com as normas de gênero. **Uma introdução aos estudos transgêneros**. Curitiba: Transgente, 2017.

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

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

O CENÁRIO brasileiro LGBTI+. **Pesquisa Mais Diversidade**, [S. l.], p. un, 1 dez. 2021. Disponível em: <<https://tinyurl.com/3kpmr3nu>>. Acesso em: 10 Set. 2023.

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

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

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

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

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea. In: **ANAIS DO 20º ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS**, 2011, Porto Alegre. Anais eletrônicos. Campinas, Galoá, 2011. Disponível em: <<https://tinyurl.com/52zj75y6>>. Acesso em: 27 nov. 2023.

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

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

WOTTRICH, Laura Hastenpflug. Os “Justiceiros de Internet” e Suas Práticas de Contestação da Publicidade. In: **Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, XXVII Encontro Anual da Compós**. Belo Horizonte, jun. 2018.