

Comunicação organizacional, diversidade e inclusão: experiências de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha¹

Mariana de Freitas Rodrigues²

Diego Wander Montagner³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Resumo

Derivada de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Relações Públicas, a pesquisa busca compreender motivações, impactos e desafios enfrentados por um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte, a partir de aportes sobre diversidades, inclusão e comunicação organizacional. Com abordagem exploratória, foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica, documental (Gil, 2019) e entrevistas em profundidade com três integrantes do grupo, que atua no enfrentamento ao racismo e na inclusão de pessoas negras. Os resultados indicam avanços no agendamento do tema, na mobilização de gestores e na realização de ações educativas. Contudo, persistem desafios, como a presença do racismo estrutural nas decisões cotidianas, a escassez de recursos financeiros e a falta de metas claras para ações mais consistentes.

Palavra-chave: comunicação organizacional; diversidade; inclusão; grupo de afinidade; racismo.

Introdução

A temática da diversidade e inclusão, no contexto global, é resultado dos movimentos de direitos civis e das lutas por igualdade de gênero, raça, orientação sexual, religião e outras identidades. A partir dessas reivindicações, surgiram movimentos sociais que buscam combater desigualdades e promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados (Fleury, 2000). Nesse cenário, as organizações assumem papel fundamental como agentes de transformação social (Renner; Gomes, 2020), sendo imprescindível que avaliem suas práticas e políticas de diversidade, bem como eventuais lacunas nessas iniciativas.

No âmbito desse amplo campo, o estudo concentra-se na gestão desses aspectos por meio de grupos de afinidade. A pesquisa tem como objetivo compreender motivações, impactos e desafios de um grupo de afinidade racial em uma organização de grande porte no Rio Grande do Sul, por meio de entrevistas em profundidade com três profissionais, utilizando a análise de conteúdo para o tratamento dos dados (Bardin, 2011).

¹ Trabalho apresentado na II03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – 19ª Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Bacharela em Relações Públicas, recém-formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. E-mail: marianadefreitas.rodrigues@gmail.com

³ Professor e pesquisador na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da UFRGS. Orientador do trabalho. Email: diego.wander@ufrgs.br

O artigo está estruturado a partir de discussões teóricas preliminares sobre comunicação organizacional e gestão das diversidades, com ênfase em grupos de afinidade. Em seguida, detalham-se os procedimentos metodológicos e os resultados, finalizando com as considerações da pesquisa. Espera-se que o estudo, originalmente um trabalho de conclusão de curso, contribua para ampliar o debate sobre diversidade e inclusão no ambiente organizacional, promovendo maior visibilidade ao tema e fortalecendo o compromisso social dos profissionais envolvidos.

Diversidade, inclusão e comunicação organizacional: caminhos para ambientes mais justos e democráticos

A diversidade e a inclusão são temas centrais nas discussões acadêmicas e organizacionais contemporâneas, fundamentais para a promoção de uma sociedade mais justa e igualitária. Fleury (2000) define diversidade como a coexistência de múltiplas dimensões de identidade – como raça, gênero, religião e classe social – que configuram a heterogeneidade dos grupos sociais. Essa heterogeneidade é particularmente visível no contexto brasileiro, onde dados do IBGE (2019) indicam uma população plural, composta por diferentes marcadores sociais, como 56% de negros e 10% da comunidade LGBTQIA+.

Por sua vez, a inclusão apresenta-se como um conceito mais amplo e complexo que a diversidade. Torres e Pérez-Nebra (2004) e Souza (2018) ressaltam que ela envolve o processo pelo qual indivíduos são plenamente aceitos, valorizados e têm suas participações garantidas em distintos ambientes, especialmente nas organizações. Ferdman e Davidson (2002) e Galvin (2006) enfatizam que ambientes inclusivos elevam a eficácia organizacional ao criar espaços democráticos e acolhedores, nos quais o potencial dos indivíduos pode ser plenamente desenvolvido. Além disso, Freire (2008) destaca a inclusão como um movimento social e político que reconhece e respeita as diferenças sem apagá-las, promovendo o pertencimento e a valorização da individualidade.

Compreender os grupos minorizados – aqueles marginalizados e com participação limitada – é essencial para enfrentar desigualdades sistêmicas. Saraiva e Irigaray (2009) alertam que a inclusão verdadeira requer ir além da mera representatividade, demandando políticas e práticas que assegurem equidade e empoderamento dos grupos historicamente excluídos, construindo ambientes inclusivos e justos.

Nesse contexto, a gestão das diversidades emerge como uma abordagem indispensável nas organizações, fundamentada em práticas e políticas que valorizam grupos historicamente minorizados. Segundo Cox (1994 apud Fleury, 2000), a gestão das diversidades envolve planejar e implementar sistemas que potencializem os benefícios das diversidades, minimizando seus desafios, por meio da valorização das diferenças e da criação de políticas organizacionais. Fleury (2000) destaca que não existe um modelo universal aplicável a todas as organizações, mas que ações estruturadas são essenciais para combater a discriminação e promover a igualdade.

Os grupos de afinidade destacam-se como uma das abordagens de gestão. Constituem-se enquanto espaços onde funcionários com identidades ou interesses comuns (como raça, gênero ou orientação sexual) podem compartilhar experiências e fortalecer a diversidade interna (Biscoe & Safford, 2010). A literatura aponta que esses grupos podem surgir de forma orgânica ou por iniciativa organizacional, atuando de maneira independente ou integrados às estratégias empresariais de diversidade (Salesforce, 2021). Bookchin (1998) ressalta que tais grupos têm raízes em movimentos sociais e desempenham papel crítico na promoção da equidade e na contestação de práticas discriminatórias nas organizações.

Estudos recentes confirmam que grupos de afinidade contribuem significativamente para o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva, o engajamento dos empregados e o fortalecimento de estratégias de negócios, como recrutamento e desenvolvimento de produtos (Casey, 2021; Silva et al., 2022). Douglas (2008 apud Silva et al., 2022) enfatiza que esses grupos são pilares para a criação de ambientes acolhedores e produtivos, combatendo a discriminação e promovendo representatividade e respeito à diversidade. Contudo, pesquisas indicam que o reconhecimento e investimento nesses grupos ainda necessitam avançar para maximizar seu impacto nas organizações (Salesforce, 2021).

Em relação à comunicação organizacional, Lemos e Barbosa (2021) afirmam que profissionais dessa área atuam na gestão das relações interpessoais e institucionais, articulando públicos diversos. Historicamente, no Brasil, as práticas de comunicação organizacional evoluíram de um modelo vertical e restrito à divulgação institucional para abordagens mais horizontais e dialógicas (Nassar, 2007). Oliveira, Paula e Fonseca (2005) destacam que essa comunicação se dá por meio de fluxos informacionais e relacionais que, em conjunto, promovem o compartilhamento de sentidos e fortalecem a identidade organizacional. Baldissera (2009) amplia essa visão ao enfatizar a

comunicação como um processo dinâmico e interativo de construção e disputa de sentidos, revelando a complexidade e pluralidade dos fluxos comunicacionais nas organizações.

Nesse sentido, os profissionais que atuam com comunicação no contexto organizacional podem assumir um papel estratégico como articuladores dos processos de gestão das diversidades e promoção da inclusão. As dinâmicas comunicacionais têm o potencial de tensionar e ressignificar a cultura organizacional, contribuindo para que as instituições se tornem espaços mais acolhedores e democráticos, onde as diferenças sejam reconhecidas e valorizadas (Cardoso, 2006). Práticas comunicacionais que reconhecem a multiplicidade de vozes e fomentam diálogos são essenciais para a efetivação da inclusão, possibilitando a construção coletiva de significados que reflitam as diferenças presentes nas organizações e na sociedade.

Dessa forma, a comunicação organizacional não apenas apoia estratégias de gestão das diversidades, mas se configura como um processo contínuo de negociação e construção de sentidos, capaz de desafiar estruturas hierárquicas tradicionais e promover ambientes organizacionais mais justos e plurais (Lemos & Barbosa, 2021). Nesse contexto, destaca-se o papel dos profissionais de comunicação como agentes fundamentais na promoção de transformações, atuando de forma crítica e estratégica para estimular ambientes mais equitativos, democráticos e comprometidos com a justiça social.

Procedimentos metodológicos

Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem exploratória (Gil, 2019). Foram empregadas técnicas bibliográficas, documentais e entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado, para garantir um entendimento aprofundado do tema em questão. A pesquisa bibliográfica possibilitou o embasamento teórico, enquanto a pesquisa documental permitiu a análise de dados e relatórios relevantes para o contexto organizacional estudado.

A etapa empírica consistiu na realização de entrevistas com três profissionais de uma empresa de grande porte do Rio Grande do Sul, selecionados em razão de sua atuação em um grupo de afinidade voltado à diversidade racial. Os entrevistados desempenham os seguintes papéis: a) coordenador do grupo e responsável pela organização dos eventos promovidos; b) coordenadora do grupo e responsável pela produção de notícias sobre as

atividades desenvolvidas; e c) profissional também responsável pela divulgação das ações do grupo.

A coleta de dados foi precedida por um contato inicial por meio de reunião virtual, seguido das entrevistas presenciais, realizadas em junho de 2023, com duração média de 40 minutos. O estudo respeitou os princípios éticos da pesquisa, assegurando a confidencialidade dos participantes e da organização envolvida. Para a análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), que possibilitou a categorização e interpretação dos sentidos presentes nas falas dos participantes. A discussão dos resultados foi estruturada em duas partes: os impactos da atuação do grupo e os desafios identificados.

Resultados

O grupo de afinidade da organização estudada foi proposto e implementado em 2017 por uma ex-funcionária da área de comunicação. Segundo uma das entrevistadas, essa ex-colega percebeu a ausência de um grupo voltado às questões raciais, especialmente ao observar a existência de outros grupos de afinidade dedicados à equidade de gênero e à inclusão LGBTQIA+. Pode-se inferir, portanto, que a criação do grupo foi motivada pela percepção de certa invisibilidade das pautas raciais na organização, bem como pela necessidade de ampliar o escopo das iniciativas de diversidade já existentes.

Ao serem questionados sobre as motivações para a criação do grupo, um dos entrevistados destacou a importância de dar voz aos funcionários negros da organização, afirmando que, antes do grupo, “os funcionários negros não tinham voz, não tinham um espaço para conseguir conversar e falar.” Os relatos dos entrevistados indicam que os objetivos do grupo extrapolam a promoção da representatividade em áreas específicas, buscando, na verdade, garantir que pessoas negras possam ocupar posições de destaque em diferentes setores da organização, independentemente de suas funções. Nesse sentido, o grupo atua no tensionamento da cultura organizacional, na direção de um ambiente mais diverso, inclusivo e igualitário, promovendo o reconhecimento e a valorização de todos os empregados.

Diante disso, o Quadro 1 apresenta os sentidos apreendidos sobre os impactos gerados pelo surgimento e pela atuação do grupo de afinidade em sua trajetória de promoção das diversidades e inclusão na organização.

Quadro 1 - Impactos a partir do surgimento e atuação do grupo de afinidade

Categoria	Subcategoria	Núcleo de sentido
Ampliação do debate sobre diversidades e inclusão na perspectiva racial	Realização da Semana da Consciência Negra	O evento, que se iniciou como um dia e passou a durar uma semana, é uma das alternativas adotadas para a ampliação do debate.
	Produção de <i>newsletter</i>	A <i>newsletter</i> sobre desafios e avanços do tema contribui para a visibilidade da diversidade racial e da inclusão.
	Promoção de diálogos setoriais	A atividade tem como objetivo percorrer os diversos setores da organização para tratar do tema das diversidades.
Valorização de pessoas negras na organização	Disseminação do protagonismo de pessoas negras	Aborda o grau de reconhecimento que o grupo conseguiu promover em relação aos funcionários negros na organização.
Incidência junto a pessoas em cargos de gestão	Pessoas não negras comprometidas com a pauta	Destaca-se o papel imprescindível das pessoas não negras na criação de um ambiente mais diverso e inclusivo.
	Cobrança em situações em que não há representatividade racial	O grupo atua quando há falhas nas ações da organização em relação às diversidades.
	Sensibilização para um olhar mais inclusivo nos processos seletivos.	Sugerem que, no momento da análise dos currículos, haja compreensão sobre a disparidade entre pessoas negras e brancas.
Constituição de espaço seguro na pauta racial	Para diálogo sobre diversidade racial	As pessoas integrantes do grupo têm um espaço seguro onde podem compartilhar suas vivências.
	Para diálogo sobre casos de racismo e preconceito	As pessoas que integram o grupo podem dialogar com os demais participantes sobre casos de racismo e preconceito que vivenciaram, e o grupo oferece apoio psicológico nesses casos.
Impacto na comunicação com a sociedade	Participação de mais pessoas negras em campanhas junto à sociedade	Durante a produção do VT da organização, o grupo reivindicou maior diversidade, com o objetivo de ampliar a representatividade.
Fomento à diversidade racial na organização	Criação de banco de currículos	Foi criado um banco de currículos exclusivamente de pessoas negras, para que o grupo possa fazer indicações quando surgirem vagas na organização.

Fonte: os autores (2025).

A primeira categoria identificada refere-se à *ampliação do debate sobre diversidades e inclusão na perspectiva racial*, evidenciada por ações estruturadas do grupo de afinidade, como a realização de eventos internos voltados ao tema, a produção de conteúdos sobre a cultura afro-brasileira e a sensibilização setorial com dados sobre racismo. Essas iniciativas contribuíram, na visão dos entrevistados, para tornar a pauta mais visível na organização e questionar a ausência de políticas inclusivas. Em continuidade, a *valorização de pessoas negras na organização* aparece como segunda categoria, destacando estratégias como postagens em redes sociais internas, representatividade em campanhas de comunicação interna e a promoção de espaços de fala durante os eventos, evidenciando o reconhecimento das trajetórias e conquistas dessas pessoas.

A terceira categoria aborda a *incidência junto a pessoas em cargos de gestão*, com destaque para articulações que viabilizaram cobranças por mudanças nos processos seletivos, estimulando um olhar mais atento ao racismo estrutural e à necessidade de oportunidades equitativas. Essas ações reforçam o papel estratégico do grupo na transformação da cultura organizacional, com protagonismo negro e o engajamento de aliados. Já a quarta categoria, sobre a *constituição de espaço seguro na pauta racial*, evidencia como o grupo atua para acolher as vivências das pessoas negras na organização, criando um ambiente de pertencimento e confiança, onde é possível compartilhar experiências e denunciar episódios de preconceito com apoio mútuo.

A quinta categoria diz respeito ao *impacto na comunicação com a sociedade*, à medida que o grupo atua na cobrança por maior representatividade em campanhas institucionais e na promoção de narrativas mais inclusivas. Já a sexta categoria refere-se ao *fomento à diversidade racial na organização*, especialmente por meio da criação de um banco de currículos de pessoas negras, com o objetivo de ampliar a inclusão nos processos seletivos. De forma geral, o grupo se configura como um agente de transformação cultural, promovendo inclusão, visibilidade e acolhimento, além de impulsionar mudanças concretas na gestão, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional mais justo e igualitário.

Conforme apresentado, o grupo de afinidade gera inúmeros benefícios para a organização. No entanto, a seguir (Quadro 2), são abordados os desafios que esse grupo ainda enfrenta no contexto organizacional, especialmente no que se refere à sua otimização e efetividade.

Quadro 2 - Desafios do grupo de afinidade

Categoria	Subcategoria	Núcleo de sentido
Alinhamento conceitual e clareza sobre o tema	Compreensão mais homogênea sobre diversidades e inclusão racial na organização	Um entendimento mais aprofundado dos conceitos de diversidades e inclusão contribui significativamente para o êxito das ações integradas na organização.
Conhecimento dos empregados	Estruturação e implementação de um censo demográfico	Mapeamento do número de funcionários negros na organização, com o objetivo de embasar o desenvolvimento de ações e atividades a partir desses dados.
Reconhecimento e inclusão de pessoas negras	Maior acesso de pessoas negras a cargos de liderança e gestão	Iniciativas voltadas à promoção da inclusão e da representatividade de pessoas negras em funções nas quais historicamente estiveram sub-representadas.
Investimento efetivo no grupo	Ausência de metas e orçamento específico para ações voltadas à equidade racial	Ausência de metas e recursos financeiros destinados à promoção e implementação de iniciativas voltadas à equidade racial e ao enfrentamento da discriminação racial na organização.

Consistência nas ações voltadas às diversidades e à inclusão racial	Aumento da sensibilidade e atenção à pauta racial nas decisões cotidianas	Identificação de ações e atitudes que podem ser aprimoradas para o fortalecimento da pauta racial na organização.
	Redução de questionamentos e resistências por parte de gestores	Análise do impacto das posturas e resistências de pessoas em cargos de gestão no avanço das discussões e práticas sobre diversidade racial.
	Maior reconhecimento e valorização do grupo de afinidade racial	Necessidade de ampliar o reconhecimento e o respeito institucional ao grupo de afinidade racial, valorizando suas contribuições, perspectivas e experiências.
	Ampliação da contratação de pessoas negras	Promoção ativa da contratação de pessoas negras, visando à ampliação da representatividade e da inclusão no quadro funcional da organização.

Fonte: os autores (2025).

Os relatos dos entrevistados revelam que ainda há lacunas significativas no entendimento institucional sobre diversidades e inclusão racial. A primeira categoria, *alinhamento conceitual e clareza sobre o tema*, evidencia uma compreensão superficial da temática por parte da organização, frequentemente limitada a abordagens assistencialistas ou discursos genéricos. Essa limitação compromete o aprofundamento e a efetividade das ações voltadas à equidade racial. A segunda categoria, por sua vez, aponta o baixo nível de *conhecimento dos empregados*, destacando a inexistência de um censo demográfico estruturado e de uma política consistente de autodeclaração racial. Essa ausência compromete o planejamento e dificulta a definição de metas claras e mensuráveis, limitando a atuação do grupo de afinidade e a capacidade de cobrança por representatividade nos diferentes setores da organização.

A terceira categoria evidencia fragilidades relacionadas ao *reconhecimento e à inclusão de pessoas negras*, destacando a baixa presença desse grupo em cargos de liderança como um dos principais entraves à efetividade das ações afirmativas. Essa lacuna é compreendida como reflexo do racismo estrutural, o que reforça a necessidade urgente de medidas mais robustas e comprometidas com a promoção da igualdade de oportunidades. A quarta categoria, por sua vez, problematiza o *investimento efetivo no grupo*, ao demonstrar que, embora haja algum suporte, a organização ainda revela um baixo comprometimento financeiro e institucional com a pauta racial. A ausência de metas específicas e de alocação de recursos destinados às ações do grupo de afinidade compromete tanto sua capacidade de atuação quanto sua legitimidade no ambiente organizacional.

Por fim, a quinta categoria, que trata da *consistência nas ações voltadas à diversidade e à inclusão racial*, sintetiza os desafios estruturais enfrentados pela organização. Embora haja avanços pontuais, fatores como a resistência de gestores, a

baixa contratação de pessoas negras e o desconhecimento sobre a existência e os propósitos do grupo de afinidade enfraquecem o impacto de suas iniciativas. Os entrevistados também relataram episódios de silenciamento, especialmente nas interações com o setor de Recursos Humanos, o que evidencia barreiras institucionais persistentes.

Considerações da pesquisa

A pesquisa buscou compreender motivações, impactos e desafios enfrentados por um grupo de afinidade racial em uma grande organização gaúcha, com base em aportes teóricos sobre diversidades, inclusão e comunicação organizacional. As categorias resultantes da análise das entrevistas revelam a relevância do grupo de afinidade, embora sua atuação ainda seja limitada, uma vez que opera sob tensões organizacionais e carece de maior engajamento das lideranças para avançar na construção de um ambiente corporativo mais justo, inclusivo e representativo. Ou seja, é fundamental que exista uma agenda clara de avanço, ao mesmo tempo em que se fortaleçam as decisões de gestão voltadas ao enfrentamento das assimetrias raciais.

Por fim, destaca-se que a pesquisa se concentrou em uma única organização, o que impede a generalização dos resultados. Além disso, o olhar privilegiado foi o dos integrantes do grupo de afinidade, o que limita a compreensão do impacto percebido por outros públicos. Sugere-se, como caminhos futuros, a realização de estudos com pessoas impactadas por essas práticas, pesquisas quantitativas em diferentes empresas, avaliações de treinamentos e investigações longitudinais, a fim de que, sob uma perspectiva crítica e reflexiva, sejam identificados pontos de vulnerabilidade no avanço do tema.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BISCOE, Forrest; SAFFORD, Sean. *Employee affinity groups: Their evolution from social movement vehicles to employer strategies*. **Perspectives on work**, v. 14, n. 1, p. 42-45, 2010.

BOOKCHIN, Murray. **Grupos de Afinidade**. WOODCOK, George, 1998.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123-1144, 2006.

CASEY, Judith C. *Employee Resource Groups: A strategic business resource for today's workplace*. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.

FERDMAN, Bernardo M.; DAVIDSON, Martin N. *Inclusion: What can I and my organization do about it*. **The Industrial-Organizational Psychologist**, v. 39, n. 4, p. 80-85, 2002.

FERDMAN, B. M.; DAVIDSON, M. N. *Inclusion: what can I and my organization do about it?*. In: PLANTENGA, J.; REMERY, C. (eds.). **Diversity and Inclusion in the Workplace**. New York: Wiley, 2002. p. 79–96.

FREIRE, Sofia. Um olhar sobre a inclusão. **Revista de Educação**, p. 5-20, 2008.

GALVIN, Tiffany L. *Re-Evaluating Diversity": Reviving Critical Discourse in Diversity Research In Organization Studies*. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2006. p. F1-F6.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

LEMONS, B.; BARBOSA, R. Comunicação organizacional e diversidade nas empresas: novos desafios para os profissionais. **Organicom**, São Paulo, v. 18, n. 35, p. 128-142, 2021.

NASSAR, P. Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 30-43, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. In: **Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação**. 2005.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

Salesforce. **Relatório sobre a estrutura e operações de Grupos de Recursos de Funcionários**. São Paulo, 2021.

SARAIWA, L.; IRIGARAY, H. A. Inclusão e diversidade nas organizações: uma análise crítica das pesquisas realizadas no Brasil de 1990 a 2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 108-138, 2009.

SILVA, Caroline Arice Gaudencio da. O feminismo empresarial transnacional e o papel dos grupos de afinidade em empresas multinacionais: um balanço crítico. 2022. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

SOUZA, M. F. Inclusão nas organizações: o papel dos líderes na construção de ambientes inclusivos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, n. 1, p. 25-40, 2018.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 443-463. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Amalia-Perez-Nebra/publication/312233942_Diversidade_e_Inclusao_nas_Organizacoes/links/59e62b750f7e9b4f49a972c2/Diversidade-e-Inclusao-nas-Organizacoes.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.