



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Social – Comunicação Organizacional

LUCAS NEVES DA SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Brasília  
2022

LUCAS NEVES DA SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Artigo apresentado à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação da Professora Dra. Elen Cristina Geraldês e coorientação da Professora Dra Kelly Martins Tatiane Quirino.

Brasília

2022

LUCAS NEVES DA SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Artigo apresentado à Faculdade de Comunicação, da  
Universidade de Brasília, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Comunicação Social com habilitação em  
Comunicação Organizacional.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Elen Cristina Geraldes

**ORIENTADORA**

---

Profa. Dra. Kelly Quirino

**COORIENTADORA**

---

Profa. Dra. Janara Sousa

**MEMBRO TITULAR**

---

Prof. Esp. Felipe Requião

**MEMBRO TITULAR**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer e dedicar o meu TCC às seguintes pessoas:

Primeiramente a Deus que guiou os meus passos em toda essa jornada pela UnB.

Meus familiares que sempre estiveram ao meu lado, principalmente a minha avó Elza Pereira.

Meus amigos da faculdade: Eduardo Melo, Lucas Fernandes, Luiza Meneses, Nathan, Neurivan, Pedro e Tamara Tavares.

Minha revisora e amiga Camila que esteve comigo nesta etapa final.

Minha orientadora e coorientadora, Elen Geraldês e Kelly Quirino, que me incentivaram, durante todo o meu curso de Comunicação Organizacional, a ser um profissional ético e responsável.

E a todas as professoras e professores, funcionários da direção, coordenação e secretaria, que se empenham todos os dias, dentro e fora da sala de aula, para oferecer a melhor estrutura de ensino na Faculdade de Comunicação da UnB.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que passaram pela minha vida. Viva a Universidade Pública!

*À minha mãe, Maria do Carmo,  
que me ensinou a amar os livros, e ao meu avô, Josephino  
Neves, que me ensinou a amar as pessoas.*

## **Contribuições da Comunicação Organizacional para a gestão da diversidade**

### **RESUMO**

A gestão da diversidade - conhecida também por alguns estudiosos como ações afirmativas - pode ser entendida como um conjunto de ações organizacionais que visam diminuir o impacto das desigualdades sociais e auxiliar na implementação de políticas de valorização das diferenças que geram vantagem competitiva às empresas. O objetivo central do trabalho é analisar a contribuição da Comunicação Organizacional para a gestão da diversidade, bem como articular a perspectiva das empresas respondentes aos estudos atuais sobre o tema. Propõe-se, assim, a investigar a compreensão das organizações com relação à gestão da diversidade e à comunicação por meio de análise bibliográfica e aplicação de formulário *online*. Conclui-se que as organizações investigadas acreditam que modelos de gestão da diversidade são importantes para as empresas e que a Comunicação Organizacional é essencial para a efetivação de políticas de diversidade, porém são imprecisas as formas de aplicar o conceito ao cotidiano organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão da Diversidade; Comunicação Organizacional; Ações Afirmativas.

### **ABSTRACT**

Diversity management - also known by some scholars as affirmative action - can be understood as a set of organizational actions that aim to reduce the impact of social inequalities and assist in the implementation of policies to value differences that generate competitive advantage for companies. The main objective of the work is to analyze the contribution of Organizational Communication to the management of diversity, as well as to articulate the perspective of companies responding to current studies on the subject. Thus, it is proposed to investigate the understanding of organizations in relation to diversity management and communication through bibliographic analysis and application of an online form. It is concluded that the investigated organizations believe that diversity management models are important for companies and that Organizational Communication is essential for the implementation of diversity policies.

**Keywords:** Diversity Management; Organizational communication; Affirmative Actions.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Cenário e contextualização

A valorização das políticas de diversidade nas organizações não é somente uma questão humanitária, uma vez que essas organizações, de forma geral, funcionam por meio da lógica de obtenção de lucro. É a partir dessa perspectiva que as pautas sociais são incorporadas nas discussões internas das organizações, sendo vistas como vantagem competitiva.

No contexto brasileiro, no final do século XX, as organizações se viram obrigadas a incorporar políticas de diversidade em seus processos, assim como ocorria em suas matrizes do exterior. Ao contrário dos contextos canadense e estadunidense, em que, desde a década de 60, os movimentos políticos exigiram a promulgação de leis que amparassem as pessoas socialmente marginalizadas, no Brasil o tema começou a ser pensado somente após a Conferência Internacional do Trabalho (OIT), em 1995 (FLEURY, 2000).

Falar sobre diversidade é também falar sobre desigualdade. Se, por um lado, o índice de pessoas desempregadas soma mais de 13,5 milhões (UOL, 2021); por outro lado, a subvalorização do trabalho faz com que as pessoas empregadas não se sintam valorizadas pelas suas organizações, uma vez que o incentivo monetário não é suficiente para suprir todas as necessidades dos colaboradores.

É nesse contexto que a área de Comunicação Organizacional assume um papel humanizador<sup>1</sup>. A implementação de políticas de diversidade atravessa as questões comunicacionais, pois é por meio da comunicação que se constroem os diálogos entre os anseios da sociedade e a recepção por parte das organizações. A visão holística da comunicação, de fato, permite que todos os lados envolvidos no âmbito social e organizacional sejam ouvidos, retirando, assim, a visão somente instrumental da área e propondo novos modelos estratégicos comunicacionais (KUNSCH, 2012).

---

<sup>1</sup> Segundo Kunsch: “Entende-se que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possam ser um caminho para valorização das pessoas nas organizações [...] atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos e esses poucos precisam, muitas vezes, trabalhar para muitos se quiserem continuar empregados. KUNSCH, Margarida M. Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

## 1.2 Contexto contemporâneo

As organizações, principalmente as multinacionais, estão cada vez mais atentas aos cenários e às discussões que envolvem o corpo social. Um dos principais marcos dessa mudança refere-se ao caso de George Floyd. A morte brutal do homem negro de 46 anos, asfixiado por um policial branco em Minneapolis, Estados Unidos, comoveu centenas de milhares de pessoas espalhadas no mundo todo. Diante disso, as organizações não poderiam ser alheias a essa discussão, pois os consumidores exigem posicionamentos cada mais definidos por parte das empresas com as quais se relacionam.

O Brasil também não está isento de casos emblemáticos relacionados à morte de pessoas negras. Em novembro de 2020, João Alberto, de 40 anos, foi assassinado por dois seguranças de um supermercado da rede Carrefour enquanto fazia compras com sua esposa. O resultado foi uma onda de protestos que culminou em uma indenização de 115 milhões de reais em um TAC (Termo de Ajustamento de Conduta), sendo destinado a políticas contra o racismo (SILVA, 2021).

Para se posicionarem, efetivamente, frente às mudanças nas lógicas de consumo, as organizações (principalmente as multinacionais) se apropriaram dos espaços de interação entre o cliente e a empresa. Um dos exemplos de como essa interação ocorre é por meio dos canais digitais (Facebook, Instagram, atendimento virtual etc.), mas isso não é o suficiente, uma vez que a exigência por diversidade ocorre também na dimensão interna das organizações.

Diante disso, novas práticas internas são adotadas para incorporar mais diversidade<sup>2</sup> aos grupos que formam as organizações, sendo uma delas, programas de *trainee* voltados para os grupos historicamente marginalizados. Um exemplo é o case da Magazine Luiza que abriu vagas exclusivas para pessoas negras com a finalidade de ampliar as oportunidades desse grupo em seu quadro de funcionários que atualmente conta com apenas 16% de negros ou pardos em cargos de liderança (FOLHA, 2020).

Diante disso, este artigo busca descrever e analisar a relação entre a Comunicação Organizacional e a gestão da diversidade, centrando-se em

---

<sup>2</sup> Nessa perspectiva é interessante reafirmar que a diversidade não está relacionada a somente sexo, gênero ou orientação sexual. Esse tópico será tratado posteriormente quando o conceito de diversidade for apresentado.

organizações multinacionais<sup>3</sup> que atuam no país, escolhidas porque, diferentemente de empresas nacionais ou organizações de pequeno e médio porte, já têm uma tradição na concepção e implementação desse tipo de política.

O objetivo geral é analisar a contribuição da Comunicação Organizacional na implementação de políticas de diversidade nas organizações. Já os objetivos específicos são:

1. Entender os contextos organizacionais na ótica da comunicação;
2. Propor possíveis tendências no cenário organizacional e comunicacional;
3. Articular a perspectiva dos entrevistados com o cenário organizacional atual.

As teorias clássicas da administração que supervalorizavam os controles e hierarquias internas, sem levar em consideração as motivações dos colaboradores para além de uma lógica monetária, abrem cada vez mais espaço para novos modelos organizacionais que reconhecem os elementos humanos no contexto organizacional (MONEGO *et al.*, 2021).

O tema da diversidade nas organizações torna-se relevante no âmbito social, pois é por meio dele que se discutem questões que estão em expansão e que podem se tornar futuras políticas públicas que visam diminuir a desigualdade social e promover maior qualidade de vida no trabalho. Por se tratar de uma temática relativamente nova no Brasil (FLEURY, 2000), é possível que tendências mercadológicas possam ser observadas e isso pode contribuir para a longevidade das organizações brasileiras.

Estudar a diversidade na ótica da Comunicação Organizacional é relevante, pois o campo de estudo ainda é pouco explorado e as contribuições acadêmicas ao articular essas duas áreas podem levar a outros estudos. Margarida Kunsch, pesquisadora em Ciências da Comunicação, questiona:

Há todo um caminho a percorrer frente às incertezas da sociedade contemporânea e o mercado altamente competitivo que provocam angústias, ansiedades e pressões sobre as pessoas no ambiente organizacional. Como a Comunicação poderá contribuir para amenizar esta realidade? (KUNSCH, 2012, p. 269)

---

<sup>3</sup> Organizações multinacionais, também chamadas de transnacionais, são empresas ou instituições que estão presentes em mais de um país. Existem diferentes tipos de multinacionais, as que têm uma sede em um país específico e diversas filiais em outras partes do mundo; e as que têm uma cadeia de produção que precisam de peças fabricadas em outros países, necessitando de filiais para a sua confecção.

O estudo torna-se relevante, também, por apresentar o olhar holístico da comunicação diante de estudos predominantemente de outras áreas do saber, como a Administração. Sendo assim, o tema estudado pela Comunicação Organizacional pode contribuir para o debate que é atual e discutido em todas as esferas da sociedade.

O artigo inicia apresentando o cenário do debate sobre a diversidade nas organizações e a sua origem. O primeiro tópico discorre sobre as teorias que dão sustentação ao trabalho, trazendo os conceitos de diversidade, organização, Comunicação Organizacional e ações afirmativas a partir da leitura de pesquisadores da área da comunicação e da administração. O segundo tópico apresenta a articulação entre os eixos organizacionais e comunicacionais no contexto social. Já o terceiro versa sobre as técnicas utilizadas para a coleta de dados. E, por fim, as conclusões, que trazem apontamentos do que foi observado e possíveis tendências organizacionais.

## **2. Contextualização Acadêmica**

Com a finalidade de buscar estudos sobre a temática, foram selecionadas as palavras-chave “Gestão da Diversidade” e “Ações Afirmativas”, que foram aplicadas na Biblioteca Discente da Universidade de Brasília e no Google Acadêmico, entre os dias 25 de janeiro e 11 de fevereiro de 2022. A escolha das duas plataformas deu-se porque ambas têm credibilidade, e, ao mesmo tempo, uma relativa diversidade: a primeira pode levar à localização de estudos realizados por estudantes, provavelmente em organizações locais e regionais próximas aonde o autor vive, já a segunda pode abranger textos produzidos em diferentes estados brasileiros, com pesquisadoras e pesquisadores de diferentes níveis de formação.

Inicialmente foram encontrados 10 trabalhos, nas diversas áreas do saber, dentre elas a comunicação, a administração e a contabilidade. Há produções, também, relacionadas ao campo de estudo de recursos humanos. Para organização e sistematização das publicações, foi criada uma tabela na plataforma de planilha eletrônica da Microsoft, Excel, com espaços para: nome do trabalho e autor, resumo, área do conhecimento, metodologia, conclusões, comentários e citação.

## 2.1 De ações afirmativas para gestão da diversidade

As discussões acerca da diversidade dentro do contexto organizacional originaram-se nas lutas dos movimentos sociais por mais representatividade e igualdade de oportunidades nas organizações norte-americanas nos anos 60. As ações afirmativas foram uma resposta governamental que visava diminuir os impactos da discriminação racial e de gênero, por meio da implementação de leis e contratos que proibissem práticas discriminatórias no ambiente organizacional (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p.22).

Os primeiros estudos relacionados à gestão da diversidade surgiram diante de uma mudança de perspectiva, segundo Alves e Galeão-Silva (2004). Se antes as ações afirmativas foram implementadas com o objetivo de minimizar os impactos da desigualdade de oportunidades na sociedade estadunidense, nesse momento, além da retomada do pensamento meritocrático (no qual todas as pessoas idealmente deveriam ter as mesmas oportunidades), as organizações entenderam que a gestão da diversidade poderia ser uma vantagem competitiva. O primeiro estudo que trabalhou com o termo “gestão da diversidade” foi o de R. Roosevelt Thomas (1990), em que o autor defendia a gestão da diversidade como substituta das políticas compensatórias, uma vez que, segundo ele, o ingresso de negros e mulheres por meio das ações afirmativas impactaria negativamente a visão dos colaboradores e da sociedade diante daquela organização, pois não seriam meritocráticas (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23).

Na literatura acadêmica brasileira, o primeiro trabalho relevante relacionado às políticas de diversidade dentro do contexto organizacional é de Maria Tereza Leme Fleury, em “Gerenciando a Diversidade nas Organizações” (2000). Nele, a autora apresenta um estudo avaliativo a fim de verificar a efetividade da implementação das políticas de diversidade no Brasil, a partir de entrevistas aprofundadas com empresas das áreas: têxtil, eletrônica, química, cosmética etc.

Dando continuidade à produção brasileira, o artigo “Gestão da Diversidade nas Organizações Brasileiras: um estudo de Gênero e Raça”, das pesquisadoras Ednéia Gonçalves, Márcia Maria Espejo e Stella Altoé (2015), realiza uma análise documental das 30 maiores empresas brasileiras, com base na Revista Exame, em busca da efetividade da gestão da diversidade em cargos de chefia. O resultado encontrado foi uma variação tímida, em relação aos anos anteriores, o que demonstra que a

aplicação das políticas nas empresas estudadas ainda não era tratada de maneira prática.

Os estudos relacionados à diversidade nas organizações não ocorrem somente no ambiente acadêmico. O Instituto Ethos tornou-se uma das principais referências no que diz respeito à implementação de gestão da diversidade, uma vez que, além de apresentar um diagnóstico detalhado do cenário das organizações brasileiras, propõe soluções e métricas para gerir e acompanhar a efetividade da implementação das mesmas. Em 2016, lançou a pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, que traz um estudo detalhado sobre os cenários de 117 empresas atuantes no Brasil diante de políticas de ações afirmativas, levando em consideração aspectos como gênero, raça, faixa etária e pessoas com deficiência. A metodologia utilizada para esse documento foi a elaboração de um questionário enviado para 117 empresas, escolhidas a partir da Revista Exame, que elege as melhores empresas do Brasil anualmente. Os estudos demonstraram que no cenário da implementação de ações afirmativas nas organizações respondentes, o assunto ainda é pouco debatido e as organizações realizam somente ações pontuais relacionadas às ações afirmativas.

A maioria das empresas participantes desta pesquisa não tem ações afirmativas para incentivar a presença de mulheres e negros em seus quadros. Quando tem, são em maior parcela, ações pontuais, e não políticas com metas e ações planejadas. (INSTITUTO ETHOS, 2016, p.27).

Ainda no âmbito da administração, faz-se necessário trazer o trabalho intitulado “A Crítica da gestão da diversidade nas organizações”, de Alves e Galeão-Silva (2004). A produção acadêmica apresenta observações críticas referentes ao apagamento do contexto social das ações afirmativas que dá lugar à lógica tecnocrática, na qual a gestão da diversidade é somente uma vantagem competitiva.

Porém, a crítica da gestão da diversidade é necessária. As ações afirmativas poderiam vir a ser um movimento de ruptura da dominação, pois quebrariam a padronização da força de trabalho realizada pela organização da produção. Ocorre que esse potencial emancipatório desmancha-se no ar pela força da lógica da gestão da diversidade diluída na ideologia tecnocrática. (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28).

Para isso, os autores trazem uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de avaliar como a gestão da diversidade é implementada, quais são as percepções dos autores que trabalham com a temática e as possíveis soluções para o problema explorado. Os autores chegaram à conclusão que ao seguir os modelos de gestão da diversidade, em sua maioria estadunidenses, as organizações brasileiras encontram a problemática da democracia racial. Afinal, um dos pilares da gestão da diversidade, como supracitado, é a igualdade de oportunidades que nega os contextos sociais para além da lógica mercadológica e tecnocrática.

Combinada ao mito da democracia racial, a gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais. (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28).

Diante desse contexto, a comunicação não está alheia às questões organizacionais, visto que é a partir dela que se constroem conexões e interações entre os interesses sociais e os objetivos das organizações. Por isso, faz-se necessário verificar as produções acadêmicas relativas à gestão da diversidade do ponto de vista comunicacional em tópico específico.

## **2.2 Gestão da diversidade no contexto comunicacional**

A comunicação assume dimensões diferentes a depender da organização. A professora da Universidade de São Paulo e pesquisadora Margarida M. Krohling Kunsch, no artigo “As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo” (2012) traz três dimensões: humana, instrumental e estratégica. Em suma, Kunsch apresenta a interação dessas dimensões no contexto organizacional brasileiro utilizando-se de pesquisa empírica a partir de uma amostra de 36 empresas. Os resultados mostraram que, nas organizações pesquisadas, houve uma melhora na implementação de processos comunicacionais mais interativos, mas a autora ressalta que ainda não há canais dialógicos que valorizem efetivamente os colaboradores.

É a partir da dimensão humana da Comunicação Organizacional, que o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), “A gestão da diversidade LGBT+ e a

humanização das organizações: um estudo de caso da P&G” (ESPÍNDOLA, 2020), é construído. O objetivo do TCC era encontrar conexões entre a comunicação e a gestão da diversidade a partir da dimensão humana da Comunicação Organizacional com recorte específico, as pessoas LGBT+ nas organizações.

O estudo de caso feito pelo autor na empresa *Procter & Gamble* (P&G) a partir de entrevistas semiestruturadas trouxe resultados que demonstram a importância da Comunicação Organizacional para a implementação de gestão da diversidade, pois é por meio dela que se constituem espaços de diálogo, treinamentos de diversidade, palestras de conscientização etc.

A monografia supracitada dialoga com outro trabalho advindo da conclusão de curso em Comunicação Organizacional na UnB, que se chama “Homossexualidade e ambiente de trabalho: contribuições da Comunicação Organizacional para a gestão da diversidade sexual” (2017). A partir da revisão bibliográfica, o autor Raul Nunes apresenta a dimensão humana da comunicação como fator essencial para a implementação da gestão da diversidade e, ainda, realizou entrevistas semiestruturadas com homens e mulheres homossexuais a fim de entender a visão destas pessoas com relação às suas organizações.

As teses, artigos e dissertações apresentadas somam ao presente artigo em duas dimensões. A primeira delas se constrói a partir do entendimento da interdisciplinaridade da gestão da diversidade e das ações afirmativas no âmbito organizacional que são formadas, também, por diferentes saberes que se conectam por meio do objetivo proposto pela organização. A segunda dimensão, principalmente no que diz respeito à produção acadêmica na área de comunicação, apresenta a importância da Comunicação Organizacional na efetividade e manutenção das políticas organizacionais, dando um caráter humano e estratégico para a área que vai além da divulgação interna.

O trabalho aqui proposto surge, também, na tentativa de complementar os estudos apresentados e contribuir para futuras produções acadêmicas. Afinal, os dois TCCs encontrados na área da Comunicação Organizacional dizem respeito ao recorte de orientação sexual no ambiente de trabalho, no qual não levam em consideração aspectos de raça e gênero, bem como faixa etária e pessoas com deficiência, por exemplo.

## 2. Aporte Conceitual

As organizações contemporâneas enfrentam desafios internos e externos. Estudiosos de diversas áreas do conhecimento, como a administração, a psicologia, a contabilidade e a comunicação se empenham em desenvolver pesquisas capazes de entender o cenário atual e propor possíveis teorias e soluções para os problemas encontrados.

Se antes os contratantes imaginavam que a remuneração salarial era a única motivação capaz de engajar o corpo de trabalho, agora, o diálogo com as demandas sociais se torna essencial para que os colaboradores possam dar o melhor desempenho de acordo com os objetivos propostos pelas organizações. Essas práticas impactam também os colaboradores que escolhem em quais empresas querem trabalhar a partir do posicionamento e ações que as organizações possuem em relação às pautas sociais.

Diante disso, para fins didáticos, é necessário conceituar três termos utilizados no presente artigo, são eles: gestão da diversidade, ações afirmativas e Comunicação Organizacional.

### 2.1 Ações Afirmativas & Gestão da Diversidade: dos conceitos às práticas

O termo ações afirmativas, ou em inglês “*Affirmative Action*”, surgiu em 1960. O contexto político, juntamente com a pressão social da época, resultou em práticas governamentais estadunidenses que visavam diminuir a desigualdade racial por meio de leis, como, por exemplo, a *Civil Rights Act* 9 (1964), as quais proibiam a discriminação racial nos processos seletivos das empresas vinculadas ao Estado (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004).

Segundo os estudiosos Alves e Galeão-Silva (2004), as ações afirmativas podem ser entendidas como: “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades.”

A perspectiva empregada por Alves e Galeão-Silva é compartilhada também por outros autores. No livro “Políticas públicas e ações afirmativas”, Fonseca apresenta um conceito de ações afirmativas que corrobora com a visão apresentada por Alves e Galeão-Silva:

As ações afirmativas são políticas públicas destinadas a atender grupos sociais que encontram-se em condições de desvantagem ou vulnerabilidade social em decorrência de fatores históricos, culturais e econômicos (FONSECA, 2009, p. 11).

No contexto brasileiro, foi promulgada a Lei nº 12.711/2012, que inclui o critério racial no sistema de cotas para o preenchimento de 50% das vagas no ensino superior público. A partir da pressão por parte da sociedade brasileira, o governo federal entendeu que ações como essa devem ser implementadas com o objetivo de diminuir a desigualdade social/racial.

Entretanto, o entendimento das ações afirmativas como a única forma de assegurar direitos para pessoas marginalizadas não é unânime. Alguns autores apresentam outros termos com o objetivo de substituir as ações compensatórias. É nesse contexto que surgem estudos que abordam o conceito de Gestão da Diversidade Cultural.

A palavra diversidade tem sua origem no latim “*diversitas*” que significa variedade, variação<sup>4</sup>. O livro intitulado “A diversidade em Perigo” (2016), de Pascal Picq<sup>5</sup>, traz a perspectiva de que a filosofia da diversidade é imprescindível para combater a extinção da raça humana. É por meio dessa perspectiva que o presente artigo trabalha, também, a sobrevivência das organizações contemporâneas.

O termo “Gestão da Diversidade” ganha diversas interpretações a depender do campo de estudo. A pesquisadora e professora, Maria Tereza Fleury, apresenta a gestão da diversidade cultural para além das interpretações ligadas aos grupos minoritários; para ela, a diversidade se expressa também como sexo, idade, grau de instrução, religião, origem e língua (FLEURY, 2000).

Segundo Fleury, a gestão da diversidade pode ser entendida 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. (Fleury, 2000, p. 20).

A visão mais ampla da diversidade é encontrada, também, na literatura clássica sobre o assunto. A pesquisadora Stella M. Nkomo e o pesquisador Taylor

---

<sup>4</sup> Retirado do dicionário Dicio <<https://www.dicio.com.br/diversidade/>>.

<sup>5</sup> Escritor e professor adjunto da cadeira de paleoantropologia e pré-história no Collège de France.

Cox Jr, no capítulo intitulado Diversidade e Identidade nas organizações (1998), fazem uma recapitulação da etimologia da palavra diversidade cultural, e propõem um conceito semelhante ao trabalhado por Fleury, afirmando que a diversidade é “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (NKOMO & COX Jr., 1998, p. 335).

O Instituto Ethos apresenta um dos primeiros estudos organizacionais que trabalham com a responsabilidade social com foco na diversidade em organizações brasileiras, intitulado: “Como as empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade” (2000). Eles entendem como diversidade:

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades (ALLI, 2000).

A partir das conceituações apresentadas, é possível verificar as diferenças entre Ações Afirmativas e Gestão da Diversidade. A primeira sendo incorporada como uma tentativa de reduzir o impacto da desigualdade social/racial gerando oportunidades na área acadêmica e profissional; e a segunda, como uma forma de agregar elementos sociais, para além da raça e gênero, nas organizações com o objetivo de gerar vantagem competitiva.

Para estabelecer conexões entre os dois conceitos, será apresentado a seguir um quadro (Quadro 1) comparativo que expõe as diferenças entre os conceitos de Gestão da Diversidade e Ações Afirmativas:

**Quadro 1- Comparativo entre Gestão da Diversidade e Ações Afirmativas**

<b>Variáveis</b>	<b>Ação Afirmativa</b>	<b>Gestão da Diversidade</b>
<b>Grupos atingidos</b>	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias,

	físicos.	religiões, gênero, orientação sexual, etc.
<b>Efeitos nas empresas</b>	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas /novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Fonte: Alves e Galeão-Silva, 2004.

Vale ressaltar que não é objetivo do presente trabalho reivindicar um novo conceito com relação às ações afirmativas e à gestão da diversidade. Também não é foco do artigo explorar os limites entre os dois conceitos a fim de encontrar as divergências e consensos entre as(os) pesquisadoras(res). Levando em consideração os aportes teóricos, é possível visualizar a complexidade e profundidade dos dois termos; sendo assim, a seguir, serão apresentados no Quadro 2, todos os conceitos apresentados até agora e quais foram escolhidos, assinalados em verde:

**Quadro 2- Conceitos de ações afirmativas e gestão da diversidade**

<b>Tema</b>	<b>Autoras(es)</b>	<b>Conceito</b>
<b>Ações Afirmativas</b>	Alves e Galeão-Silva	“Um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades.”
<b>Ações Afirmativas</b>	Dagoberto José Fonseca	“As ações afirmativas são políticas públicas destinadas a atender grupos sociais que encontram-se em condições de desvantagem ou vulnerabilidade social em decorrência de fatores históricos, culturais e econômicos.”
<b>Gestão da Diversidade</b>	Maria Tereza Fleury	“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”.
<b>Gestão da Diversidade</b>	Stella M. Nkomo e Taylor Cox Jr	“Um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”.
<b>Gestão da Diversidade</b>	Instituto Ethos	“A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades.”

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação, de uma maneira geral, é parte essencial da sociedade. Seja ela ligada aos meios de comunicação tradicionais, seja pelas relações interpessoais, a presença da comunicação é parte central de todas as interações sociais. A partir

das evoluções tecnológicas e de transporte, novos estudos relacionados à comunicação surgiram, dentre eles o estudo da Comunicação Organizacional.

Entender a comunicação dentro do ambiente organizacional é essencial para entender as especificidades relacionadas às interações sociais no âmbito do trabalho. Afinal, “sem a comunicação as organizações não existiriam” (KUNSCH, 2006).

Assim como em outras partes do mundo, no Brasil, a Comunicação Organizacional é estudada a partir de uma visão ampla e articulada. É por meio dela que se constituem os estudos da comunicação administrativa, interna, institucional, mercadológica ou de negócios (KUNSCH, 2006, p. 11).

O conceito de Comunicação Organizacional escolhido para o presente artigo, é o apresentado por Kunsch (2003), uma vez que é evidenciado (e enriquecido) a partir da junção das diversas modalidades comunicacionais:

Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação Organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

Alguns estudos relacionados à comunicação também atravessam a diversidade nas organizações. É o caso da Escola de Montreal, que tem dentre os seus principais nomes, James Taylor, que trabalha a Comunicação Organizacional também como uma organização. É a partir dessa visão que o estudioso apresenta o intrincamento das relações interpessoais no ambiente de trabalho, no qual as próprias interações sociais fazem com que os colaboradores se afetem mutuamente. Por isso, levando em consideração a diversidade no ambiente organizacional, o autor trabalha a perspectiva humana da comunicação (KUNSCH, 2003, p.11).

Para entender a gestão da diversidade no ambiente de trabalho, é necessário acrescentar a dimensão humana às práticas organizacionais. Sem ela, não é possível entender as demandas sociais por parte dos colaboradores, tampouco identificar possíveis falhas comunicacionais que podem ocorrer dentro e fora da organização.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A revisão bibliográfica foi a primeira etapa metodológica do presente artigo. Com o intuito de incorporar discussões atuais referentes à gestão da diversidade no âmbito organizacional, foi necessário realizar uma revisão de literatura por meio dos portais Google Acadêmico, Repositório Institucional da UnB, Biblioteca Discente da UnB, entre outros. As palavras-chave utilizadas para a pesquisa foram “Ações afirmativas”, “Gestão da Diversidade” e “Comunicação Organizacional” obtendo, aproximadamente, 15 publicações.

Para além da análise das discussões no âmbito acadêmico, foi realizada uma pesquisa no Google Forms, a fim de verificar as contribuições da Comunicação Organizacional na implementação da gestão da diversidade. A escolha da plataforma Google Forms deu-se pela velocidade de envio e recebimento dos formulários *online*.

As organizações escolhidas para a aplicação do questionário foram com base no ranking das “Melhores e Maiores empresas para trabalhar”, promovido pela revista Exame no ano de 2021 nos segmentos: agronegócio, tecnologia, cosméticos, transporte, farmacêutico, petróleo; com o objetivo de verificar a importância dada à comunicação e gestão da diversidade nos diferentes setores econômicos.

A pesquisa foi elaborada com perguntas objetivas, de caráter pessoal, como, por exemplo, o nome e o cargo exercido dentro da organização; e de caráter profissional, sendo o principal eixo a relação entre a Comunicação Organizacional e a implementação da diversidade. No total, o questionário conta com 12 perguntas que levam, em média, 5 minutos para serem respondidas.

### **5. Principais resultados**

Inicialmente, foram enviados formulários sobre comunicação e gestão da diversidade para 10 empresas, com a finalidade de coletar informações de organizações que constavam na lista de melhores empresas para se trabalhar, segundo a revista Exame. Porém, como havia sido previsto, nenhuma organização respondeu ao formulário.

Diante disso, uma nova estratégia precisou ser formulada ocasionando novos processos de procura e análise de possíveis organizações. A maneira encontrada consistiu em contatar pessoas que estavam inseridas no contexto organizacional e

que tinham condições de responder o formulário e repassá-lo para outros profissionais.

No total, foram obtidas 7 respostas ao formulário enviado. A fim de preservar as organizações participantes no presente artigo, serão ocultados os nomes das multinacionais e as identidades dos respondentes que aqui serão chamados de O1, O2, O3, O4, O5, O6 e O7<sup>6</sup>.

Os tópicos disponibilizados no formulário foram pensados de maneira que os respondentes pudessem expor a visão da organização em relação ao tema, bem como expressarem o ponto de vista pessoal. Após as perguntas introdutórias (nome da organização e nome da pessoa respondente), o questionamento seguinte foi: “Área de atuação na organização”. Conhecer a área em que o(a) respondente atua foi necessário para verificar a percepção do colaborador em relação à comunicação interna. Uma pessoa que trabalha na área administrativa e que cuida de processos/tramitações terá um entendimento diferente de um profissional de assessoria de imprensa, por exemplo.

Neste primeiro tópico, é possível observar que o questionário foi respondido por profissionais de áreas diferentes, sendo marketing, instituição de ensino, *startup*, dois de gestão de pessoas, comunicação e área administrativa. Posto isso, é possível observar que as discussões relacionadas à gestão da diversidade não se restringem a uma área específica, mas fazem parte de todo o corpo organizacional, sendo debatida nos âmbitos corporativos.

A pergunta seguinte, "De 0 a 5, informe o quanto você considera a sua organização acolhedora", teve como objetivo entender o sentimento de pertencimento dos colaboradores em relação à organização sob o ponto de vista pessoal. O(A) respondente precisava escolher umas das alternativas do “Zero” ao “Cinco”, sendo zero pouco e cinco muito acolhedor, quão receptiva era a organização a qual pertencia. O intuito era entender até que ponto políticas de inclusão, como a gestão da diversidade, poderiam influenciar nas noções de pertencimento por parte de seus colaboradores. As respostas desse questionamento não foram iguais em todas as organizações. Em uma delas, o(a) respondente da O1 considera o seu local de

---

<sup>6</sup> A letra “O” foi escolhida por se relacionar melhor com a palavra Organização. As multinacionais respondentes são de diferentes áreas de atuação, sendo uma seguradora, um programa de mentoria, uma escola de negócios, uma rede de cosméticos, uma distribuidora de gás domiciliar, uma empresa especializada no ramo alimentício e uma prestadora de serviços nos campos de sustentabilidade e educação.

trabalho pouco acolhedor. O(a) respondente da O7 enxerga a empresa em que trabalha como regular no quesito acolhimento. Já os(as) respondentes das O2, O3 e O4, observam as suas organizações como acolhedoras e somente em duas empresas, os(as) respondentes das O5 e O6 assinalam que as suas instituições são muito acolhedoras.

Após esse questionamento, foi perguntado “O que é Gestão da Diversidade para a sua organização?”. O intuito era entender como as organizações enxergam a Gestão da Diversidade. As percepções em relação ao tema podem variar de acordo com o momento em que a organização está inserida, sendo entendida como política de ações afirmativas ou conceituada de maneira mais ampla, abrangendo a diversidade também dos níveis hierárquicos, de religião, de idade etc.

Nas devolutivas, que foram ao todo seis respostas e uma abstenção, foi possível perceber que as organizações participantes vivem momentos diferentes em relação à gestão da diversidade. O(a) respondente da O1, por exemplo, está em fase de estruturação da gestão da diversidade: “Estamos começando há menos de um ano a falar sobre diversidade. Como é um assunto novo e temos a maioria de colaboradores homens brancos, é um processo a longo prazo, mas já estamos nos movimentando!”.

Estas movimentações em prol da diversidade podem ser observadas também na o(a) respondente da O3, que entende a diversidade como ponto central da sua estrutura: “A diversidade está no cerne da nossa estratégia de negócio. Nosso programa de mentoria promove a diversidade e a inclusão, buscando ampliar o acesso de talentos diversos ao mercado de trabalho [...]”.

A o(a) respondente da O5 discorre que a gestão da diversidade na sua organização é a “promoção da diversidade e aceleração de projetos e cultura”, o que demonstra o entendimento de efetivação de políticas de diversidade cultural nos processos organizacionais internos. Essa visão é compartilhada, também, pela O6 no qual a gestão é entendida como “Criar um ambiente de inclusão de pessoas diversas com propósito, verificando sua permanência e desenvolvimento”. Nenhuma das respostas apresentadas fez ligação aos conceitos trabalhados durante o presente artigo, o que demonstra que apesar das discussões relacionadas à gestão da diversidade serem pautadas nesses espaços, pode haver equívocos referentes à implementação dessa política ou à manutenção dela.

Para entender melhor os processos internos que envolvem a gestão da diversidade, as perguntas seguintes foram: “Existe algum tipo de política interna que incentive a promoção da diversidade dentro da sua organização?” e “Se sim, fale um pouco sobre essa política?” Se não, como você avalia que deveria ser implantada uma política de diversidade?” O intuito era entender se existia alguma movimentação por parte da organização em promover o bem-estar aos colaboradores, uma vez que somente a gestão da diversidade não é suficiente para suprir as demandas sociais no ambiente de trabalho. O(a) respondente da O1 expõe que “existe, mas bem pouco! Ano passado mudamos a marca e nos comprometemos com a diversidade, então é um compromisso. Mas um documento formal, ainda não”. Já o(a) respondente da O2 afirma que há uma política de incentivo baseada em gênero: “Há uma política de gênero bem estruturada que visa alcançar uma certa porcentagem de mulheres em cargos de liderança em um período determinado”. No caso o(a) respondente da O3, o objetivo agora é trazer pautas raciais para o corpo da sua empresa: “Não temos uma política e hoje o time conta com apenas uma consultora negra. Queremos ampliar o quadro de voluntárias negras no projeto”, e complementa, “um primeiro passo seria criar vagas exclusivas para profissionais negras e pardas e entender o interesse da comunidade em participar da gestão do programa, a partir de horas voluntárias”. Os(as) respondentes das O4, O6 e O7, responderam que a gestão da diversidade é importante, entretanto não discorreram sobre as políticas internas da organização, o que dificulta a análise deste tópico. E por último, o(a) respondente da O5 apresenta de maneira estruturada a política de diversidade interna: “Impacto em bônus dos colaboradores, disk denúncia, grupos de fomentação da cultura de diversidade”, interessante ressaltar que apesar de não ser restringida a apenas esses tópicos mencionados pela organização respondente, a criação de grupos com a finalidade de debater e expandir a cultura da diversidade permite que se criem espaços dialógicos que fomentam um ambiente organizacional de mais respeito e segurança no trabalho.

O tópico seguinte “Você acredita que a Gestão da Diversidade é eficaz?” foi pensado com o objetivo de entender a percepção dos respondentes em relação à eficácia da gestão da diversidade. Apesar de viverem momentos distintos nas organizações, foi unânime que as políticas de diversidade são necessárias e que funcionam. É interessante perceber que mesmo algumas delas não possuindo nenhuma política voltada à diversidade, como no caso do(a) O3, a percepção em relação à gestão da diversidade é positiva.

A penúltima pergunta: "De 0 a 5, responda o quanto você considera que a comunicação é importante para a implementação de políticas de diversidade?", teve como objetivo entender o papel da Comunicação Organizacional nas discussões relacionadas à gestão da diversidade. A ideia de "políticas de diversidade" se deu a partir do entendimento de que talvez as organizações respondentes poderiam ter ou não uma gestão implementada. Quase todas as respostas, no que diz respeito a esse questionamento, mostraram que a participação da comunicação na implementação de modelos de gestão da diversidade é muito importante. O(a) respondente O3, respondeu "importante" neste tópico, entretanto, por se tratar de uma pergunta fechada, não será possível discorrer sobre as possíveis justificativas dadas pela organização para a escolha dada no questionário.

As respostas dadas ao questionamento supracitado demonstram que, nas organizações que responderam ao questionário, a comunicação é vista como parte essencial na implementação de políticas de valorização da diversidade, o que demonstra que a gestão e promoção de tais condutas atravessam o âmbito comunicacional. Assim, observa-se que a Comunicação Organizacional é vista para além das atividades instrumentais e torna-se parte essencial dos processos internos.

Como último questionamento, foi escolhida a seguinte questão: "Na sua opinião, o que deveria ser implementado ou aprimorado na Gestão da diversidade da sua empresa?". Dentre os(as) respondentes, somente 6 deram uma devolutiva para essa questão. O(a) respondente da O1 apresentou uma resposta que condiz com o momento vivenciado por eles na organização, trazendo uma visão geral do que poderia ser implementado, uma vez que a gestão da diversidade está na fase inicial: "Ações, celebrações de datas, campanhas de incentivos, grupos de afinidade". O(a) respondente da O2 afirma que a incorporação do tema racial seria interessante: "Inclusão do tema raça. Mas por ser uma empresa internacional, há outros desafios que se põem diante desse tema". É interessante observar que, para ele, a gestão da diversidade perpassa por uma questão racial, o que pode ser visto também na O3 que discorre: "Apesar de termos um programa com foco em diversidade, nossa equipe é majoritariamente branca. Reconhecemos essa falha e queremos trazer um perfil mais diverso entre nossas colaboradoras". As práticas de gestão da diversidade, segundo a O5, poderiam ser expandidas para além dos ambientes internos da organização: "Que saíssem apenas da cultura da empresa e se materializassem em projetos e produtos oferecidos à população", o que demonstra que as práticas adotadas

internamente poderiam ser compartilhadas e absorvidas no contato com o público externo promovendo um bem-estar não somente entre colaboradores, mas também entre o público-alvo. E por último, o(a) respondente da O7, que respondeu “Comunicação” como fator que deve ser melhorado em relação à gestão da diversidade, o que demonstra uma preocupação em relação aos fluxos comunicacionais e de divulgação/promoção do modelo no ambiente interno.

## **Considerações Finais**

As discussões em relação à gestão da diversidade estão cada vez mais presentes no contexto brasileiro. Torna-se mais comum encontrar empresas dispostas a se adequarem a modelos que respeitem a diversidade porque as ações dos movimentos sociais e as exigências do público, dentre outros aspectos, impactam as organizações, sobretudo as de alto capital financeiro e que se veem cada vez mais inseridas em um mundo globalizado.

No entanto, embora a gestão da diversidade encontre espaço nessas organizações, a pesquisa empírica realizada por meio de formulários demonstrou que os respondentes entendiam as políticas de gestão da diversidade como ligadas a práticas compensatórias. São necessários estudos mais aprofundados para analisar criticamente a gestão da diversidade com o objetivo de verificar a efetividade dos programas implementados e associá-los aos conceitos utilizados em cada organização. É preciso também, que existam estudos acadêmicos a partir da ótica dos movimentos sociais, uma vez que as discussões relacionadas à gestão da diversidade e as ações afirmativas permeiam os grupos historicamente excluídos, como por exemplo o movimento negro, LGBTQIA+<sup>7</sup>, mulheres, pessoas com deficiência etc.

A Comunicação Organizacional, por sua vez, pode contribuir efetivamente para a implementação de políticas de diversidade, desde que seja vista por gestores, diretores e colaboradores de maneira geral, como parte essencial da integração entre os objetivos da organização e os valores sociais presentes no ambiente de trabalho. A valorização das pessoas no âmbito organizacional é de suma importância e, para isso, são necessários canais dialógicos que, além de comunicar campanhas, ações,

---

<sup>7</sup> Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Queer, Intersexo e Assexuais (o símbolo “+” é utilizado para se referir a outras pessoas do movimento que se identificam com outras nomenclaturas).

datas comemorativas etc., possam de fato promover a igualdade e o respeito à diferença por meio de uma comunicação mais horizontal e humana.

Além disso, os resultados do questionário enviado às multinacionais vão ao encontro dos estudos atuais sobre diversidade no ambiente de trabalho, pois além de demonstrar que o assunto é interdisciplinar, uma vez que foi respondido por profissionais de diferentes áreas de atuação, corrobora com a perspectiva positiva sobre a sua importância para as organizações.

Por fim, é necessário que existam mais estudos sobre a relação entre a Comunicação Organizacional e a gestão da diversidade, para que novas perspectivas sejam criadas em relação ao tema com base na compreensão dos fatores internos e externos que impactam as organizações.

## Referências

ACT, Civil Rights. Civil rights act of 1964. **Title VII, Equal Employment Opportunities**, 1964. Disponível em:

[https://blowthetrumpet.org/documents/CivilRightsActLBJ\\_000.pdf](https://blowthetrumpet.org/documents/CivilRightsActLBJ_000.pdf). Acesso em: 22 fev. 2022.

ALLI, S. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. **São Paulo: Instituto ETHOS**, 2000.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. 2004, v. 44, n. 3, p. 20-29. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>. ISSN 2178-938X. Acesso em: 3 jun. 2021.

ESPÍNDOLA, Daniel Gammerdinger Vêras. **A gestão da diversidade LGBTQ+ e a humanização das organizações**: um estudo de caso da P&G. 2020. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/28036>. Acesso em: 22 fev. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2000, v.

40, n. 3, p. 18-25. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. ISSN 2178-938X. Acesso em: 26 mai. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, 2000, v. 40, n. 3, p. 18-25. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. ISSN 2178-938X. Acesso em: 26 mai. 2021.

FOLHA. **Magazine Luiza abre programa de trainee exclusivo para pessoas negras**. 2020. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/magazine-luiza-abre-programa-de-trainee-exclusivo-para-pessoas-negras.shtml>. Acesso em: 22 de fev. 2022.

FONSECA, Dagoberto José. **Políticas Públicas e ações Afirmativas**. São Paulo, Selo Negro, 2009, p. 140.

GONÇALVES, E. P. B; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M.L. Gestão da diversidade nas organizações brasileiras: um estudo de gênero e raça. **XVIII Semead Seminários em Administração**, 2015. Disponível em:

<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/217.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos CEERT para promoção de Equidade Racial. **ETHOS**, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-ceert-para-promocao-de-equidade-racial/>. Acesso em: 25 mai. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. **ETHOS**, 2015. Disponível em: [https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr). Acesso em: 25 mai. 2021.

KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação** [online]. 2012, v. 35, n. 2, p. 267-289. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1809-58442012000200014>. ISSN 1980-3508. Acesso em: 3 jan. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, p. 151. 2003.

MONEGO, E. .; SCHWERTZ, F. L. .; MEDEIROS, F. dos S. .; BARROS, J. C. .; MACHADO, M. S. F. .; SILVA, R. D. da . TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.]**, v. 7, n. 8, p. 254–261, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i8.1882. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882>. Acesso em: 12 abr. 2022.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

NUNES, Raul da Silva. **Homossexualidade e ambiente de trabalho: Contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual**. 2017. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/18091/1/2017\\_RaulDaSilvaNunes\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/18091/1/2017_RaulDaSilvaNunes_tcc.pdf). Acesso em: 22 fev. 2022.

PICQ, Pascal. **A diversidade em perigo: de Darwin a Lévi-Strauss**. Editora Valentina, 2016.

SILVA, José Benedito da. Carrefour ameaça processar autores de livro sobre caso de racismo na rede. **Veja**, 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/maquiavel/carrefour-ameaca-processar-autores-de-livro-sobre-caso-de-racismo-na-rede/>. Acesso em: 22 de fev. 2022.

THOMAS JR, R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard business review**, v. 68, n. 2, p. 107-117, 1990. Disponível em: THOMAS JR, R.

Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard business review**, v. 68, n. 2, p. 107-117, 1990. Acessado em: 3 jan. 2022.

UOL. **Desemprego recua para 12,6% no 3º trimestre, mas ainda atinge 13,5 milhões**. 2021. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/11/30/pnad-ibge-desemprego.htm>. Acesso em: 22 de fev. 2022.

# ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO “Diversidade nas organizações”

19/04/2022 16:43

Diversidade nas organizações - Formulários Google



## Diversidade nas organizações

Perguntas Respostas 7 Configurações

Seção 1 de 3

## Diversidade nas organizações



Olá, Meu nome é Lucas Neves da Silva. Sou estudante do último semestre em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília (UnB). Como trabalho final, escolhi o tema "Como a Comunicação Organizacional pode contribuir para a implementação de políticas de diversidade nas organizações"; e quero saber um pouco sobre como a sua empresa trabalha a gestão da diversidade.

O questionário tem a duração de aproximadamente 5 minutos e o seu nome e o nome da sua empresa, serão ocultados no artigo.

Nome da empresa (será ocultado no artigo)

Texto de resposta curta

---

Nome completo da pessoa respondente (será ocultada no artigo)

Texto de resposta curta

---

Área de atuação na organização

