



**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO**

ATA DE APRESENTAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

SEMESTRE 2023/1

Aos 28 dias do mês de agosto de 2023, às 15 horas, reuniu-se, na sala 202, no Prédio Anexo-3/Saúde, a Banca Examinadora constituída pelos professores Diego Wander Santos da Silva, orientador, Profa. Ana Karin Nunes e Prof. Guibson Dantas, sob a presidência do primeiro, para avaliar a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Comunicação organizacional, Diversidade e Inclusão: experiências de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte", de autoria da aluna Mariana de Freitas Rodrigues, matriculada no Curso de Relações Públicas.

O conceito atribuído foi A, condicionado à incorporação das sugestões dos examinadores: () NÃO () SIM.

Sugestões: _____

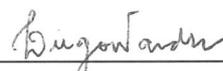
Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão da qual, para constar, lavro a presente Ata que será lida e assinada por mim, orientador, e pelos demais integrantes da Banca Examinadora.



Nome e assinatura do Examinador(a) 1



Nome e assinatura do Examinador(a) 2



Orientador(a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MARIANA DE FREITAS RODRIGUES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E INCLUSÃO:
EXPERIÊNCIAS DE UM GRUPO DE AFINIDADE RACIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO GAÚCHA DE GRANDE PORTE

Porto Alegre
2023

MARIANA DE FREITAS RODRIGUES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E INCLUSÃO:
EXPERIÊNCIAS DE UM GRUPO DE AFINIDADE RACIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO GAÚCHA DE GRANDE PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Porto Alegre

2023

MARIANA DE FREITAS RODRIGUES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E INCLUSÃO:
EXPERIÊNCIAS DE UM GRUPO DE AFINIDADE RACIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO
GAÚCHA DE GRANDE PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em: _____ de ____ de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Diego Wander da Silva (orientador)

Prof.^a Dr.^a Ana Karin Nunes

Prof. Dr. Guibson Dantas

PORTO ALEGRE

2023

CIP - Catalogação na Publicação

Rodrigues, Mariana de Freitas
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E INCLUSÃO:
EXPERIÊNCIAS DE UM GRUPO DE AFINIDADE RACIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO GAÚCHA DE GRANDE PORTE / Mariana de
Freitas Rodrigues. -- 2023.
93 f.
Orientador: Diego Wander da Silva.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. comunicação organizacional. 2. diversidade e
inclusão. 3. grupo de afinidade. 4. racismo. I. da
Silva, Diego Wander, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este momento para expressar minha profunda gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho. A conclusão da monografia marca o fim de uma jornada significativa, e não teria sido possível sem o apoio, orientação e incentivo das seguintes pessoas.

Primeiramente, agradeço ao meu pai, Mário Rodrigues, a minha mãe, Lúcia Rodrigues, e a minha irmã, Natália Rodrigues, por serem fonte constante de apoio, encorajamento e amor incondicional. O apoio emocional da minha família e sua compreensão durante os momentos desafiadores foram essenciais para que eu pudesse me dedicar a esta pesquisa. Obrigada por sempre acreditarem no meu potencial, até mesmo quando eu não acreditava que era possível.

Aos meus amigos de longa data e aos adquiridos durante a graduação que me acompanharam ao longo dessa jornada, pelos momentos de descontração e pelo apoio constante. Suas palavras de motivação foram fundamentais nos momentos mais desafiadores.

Aos professores e colegas que compartilharam informações, debateram ideias e forneceram valiosos conhecimentos no decorrer do percurso acadêmico, meu sincero agradecimento. Ao meu orientador, Diego Wander da Silva, pela paciência, dedicação e orientação durante todo o processo de pesquisa e redação. Suas sugestões, opiniões críticas e olhar sensível ao tema foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Também gostaria de estender minha gratidão aos participantes da pesquisa, cujas contribuições foram essenciais para a coleta de dados e enriquecimento deste estudo.

Por fim, dedico este trabalho aos meus pais e minha irmã, cujo apoio e crença em meu potencial me incentivaram e motivaram a conquistar este marco em minha vida acadêmica. Espero que este trabalho possa contribuir, de alguma forma, para o avanço do conhecimento nesta área e inspirar futuras pesquisas. Muito obrigada a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para este projeto.

RESUMO

A perspectiva da diversidade vem incidindo na reestruturação de práticas e discursos organizacionais, aspecto que está fortemente ligado à globalização e a questões sociais potentes que passam a ser mais tensionadas e valorizadas (Herborn, 2001). Nesse contexto, a comunicação organizacional se torna elemento essencial para a implementação de políticas e estratégias nas organizações e para a qualificação de práticas, decisões e atitudes que se dirigem a grupos minorizados, dentre eles os impactados pela dimensão racial (Silva, 2022). Os encaminhamentos possíveis são inúmeros, mas destacamos os grupos de afinidade, posto que estão se conformando como caminho fértil para o avanço no tema. Assim, o objetivo geral é compreender motivações, impactos e desafios de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte, a partir de aportes sobre diversidade e inclusão e sob a ótica da comunicação organizacional. A pesquisa se caracteriza como exploratória, desenvolvida a partir das técnicas bibliográfica e documental (Gil, 2019). No que diz respeito à abordagem empírica, realizamos entrevista em profundidade com três profissionais integrantes de um grupo de afinidade de uma empresa de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul, o qual atua na ênfase racial, no combate ao preconceito e na inclusão de pessoas negras. Para a análise da entrevista, recorreremos à Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). No que se refere aos resultados, constatamos avanços que o grupo de afinidade parece trazer à organização, especialmente no agendamento significativo do tema, nas tentativas de mobilização de gestores e na promoção de atividades educativas e de combate ao racismo. Contudo, há dificuldades relevantes como o impacto efetivo em decisões cotidianas, por vezes ainda envoltas por racismo estrutural, e a insuficiência de recursos financeiros e de tempo para intervenções mais efetivas e consistentes.

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

ABSTRACT

The perspective of diversity has been influencing the restructuring of organizational practices and discourses, which is strongly linked to globalization and potent social issues that are becoming more tense and valued (Herborn, 2001). In this context, organizational communication becomes an essential element for the implementation of policies and strategies in organizations and for the qualification of practices, decisions, and attitudes directed towards marginalized groups, including those impacted by racial dimensions (Silva, 2022). There are numerous possible approaches, but we highlight affinity groups as a fertile path for progress in this area. Thus, the general objective is to understand the motivations, impacts, and challenges of a racial affinity group in a large organization in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, based on diversity and inclusion perspectives and through the lens of organizational communication. The research is characterized as exploratory, developed through bibliographic and documentary techniques (Gil, 2019). Regarding the empirical approach, we conducted in-depth interviews with three professionals who are members of an affinity group in a large company in the state of Rio Grande do Sul, which focuses on racial issues, combating prejudice, and the inclusion of Black individuals. For the interview analysis, we employed Content Analysis (Bardin, 2011). As for the results, we found advancements that the affinity group seems to bring to the organization, especially in raising awareness about the topic, attempting to mobilize managers, and promoting educational activities and anti-racism initiatives. However, there are significant challenges, such as the effective impact on daily decisions, which are sometimes still influenced by structural racism, as well as the lack of financial resources and time for more effective and consistent interventions.

Keywords: organizational communication; diversity and inclusion; affinity group; racism.

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS.....	9
2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO: A PERSPECTIVA RACIAL....	12
2.1 CONCEITOS BASILARES DA PESQUISA.....	12
2.2 AVANÇO DA TEMÁTICA NO MUNDO E NO BRASIL.....	18
2.3 DIVERSIDADE E INCLUSÃO RACIAL.....	27
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DAS DIVERSIDADES: OS GRUPOS DE AFINIDADE....	33
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	33
3.2 GESTÃO DAS DIVERSIDADES.....	38
3.3 GRUPOS DE AFINIDADE.....	47
4 GRUPO DE AFINIDADE RACIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO GAÚCHA DE GRANDE PORTE.....	54
4.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	54
4.2 IMPACTOS A PARTIR DO SURGIMENTO E ATUAÇÃO DO GRUPO.....	57
4.3 TENDÊNCIAS E DESAFIOS.....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA.....	91
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E DECLARADO (TCLE).....	92

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

A diversidade e inclusão, no âmbito mundial, é fruto dos movimentos de direitos civis e das lutas por igualdade de gênero, raça, orientação sexual, religião e outras formas de identidade. Através das reivindicações, surgiram movimentos sociais que tinham como objetivo combater as desigualdades sociais e promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados (Fleury, 2000). Deste modo, ancorado no campo fértil do Brasil, refletir acerca da temática no país ajuda a compreender as construções sociais e como a diversidade é empregada (Grecchi, 2010).

Neste cenário, as organizações possuem papel essencial, uma vez que são agentes transformadores da sociedade (Renner; Gomes, 2020). Em consideração a isso, é oportuno que elas realizem uma análise sobre suas práticas e ações das políticas de diversidade, ou acerca da falta delas. Ao assumir a comunicação como um campo indissociável às organizações, a comunicação organizacional se torna relevante ao escopo da pesquisa (Kunsch, 2006), pois ela envolve a construção de sentidos, o que abarca o emprego de diferentes maneiras de socializar informações e se relacionar com as pessoas, de acordo com Oliveira e De Paula (2005). Devido à ampla natureza desse tópico, é relevante enfatizar que esta monografia se concentra na diversidade e inclusão racial, especificamente na gestão desses aspectos por meio de grupos de afinidade.

Nossa questão de pesquisa está assim expressa: que motivações, impactos e desafios podemos relacionar a um grupo de afinidade racial que atua/busca atuar no contexto de uma organização, enquanto estratégia de diversidade e inclusão e sob a ótica da comunicação organizacional? Por esse motivo, nosso objetivo geral é compreender motivações, impactos e desafios de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte, a partir de aportes sobre diversidade e inclusão e sob a ótica da comunicação organizacional. Em face disso, definimos os objetivos específicos: a) refletir a partir de conceitos de diversidade e inclusão e acerca de nuances (históricas, demográficas e conjunturais) que envolvem esses temas na perspectiva racial; b) articular entendimentos de comunicação organizacional à diversidade e inclusão, com destaque aos grupos de afinidade enquanto estratégia da gestão de diversidades; e, c) conhecer aspectos relacionados ao fazer prático de um grupo de afinidade que atue no enfrentamento do racismo.

Como futura profissional de Relações Públicas e mulher negra, é fundamental compreender a situação do mercado de trabalho em relação às oportunidades e posições de liderança para indivíduos negros. Diante dos discursos de diversidade e inclusão no ambiente corporativo, percebemos que, na prática, a falta de políticas eficazes para reduzir a desigualdade racial dificulta a ascensão de profissionais negros a cargos de maior visibilidade, influência e poder. Portanto, investigar essa questão torna-se crucial para o desenvolvimento profissional e para o avanço da equidade no ambiente de trabalho.

Em relação às estratégias metodológicas, a pesquisa de caráter exploratório (Gil, 2019) recorre às técnicas bibliográfica e documental. No que diz respeito à parte empírica, foi conduzida entrevista em profundidade com roteiro pré-estabelecido com três profissionais de uma empresa de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul (Duarte, 2005). Para a análise das entrevistas, utilizamos a técnica de Análise de Conteúdo (AC), proposta por Bardin (2011).

O trabalho está organizado com dois capítulos teóricos e um predominantemente empírico, além dessas considerações introdutórias e as que concluem o trabalho. No segundo capítulo abordamos os conceitos de diversidade e inclusão com ênfase em suas diferenças. Além disso, exploramos o avanço da temática no Brasil e no mundo e introduzimos o entendimento de que a gestão de diversidades, concluindo o capítulo com o recorte sobre a dimensão racial, tendo em vista os interesses da monografia. Os principais autores para o embasamento teórico neste capítulo foram Rossato (2022), Alves e Silva (2021), Almeida (2019), Kilomba (2019), Maccali *et al.* (2018), Sales (2017), Saji (2005), Torres e Pérez-Nebra (2004), Fleury (2000), além disso, recorreremos aos dados demográficos do IBGE (2023, 2022, 2019), aos relatórios de pesquisas da Aberje (2019) e do Instituto Ethos (2016).

O terceiro capítulo desenvolve o estudo a respeito da comunicação organizacional e sua ligação com a diversidade e inclusão. Diante disso, analisamos como as estratégias de comunicação podem tensionar a cultura organizacional de modo a torná-la mais inclusiva. Por tanto, seguimos a discussão aos grupos de afinidade, o que delimita a pesquisa. Nos apoiamos em Silva *et al.* (2022), Silva (2022), Casey (2021), Kunsch (2018, 2006), Baldissera (2017, 2009, 2008), Oliveira e De Paula (2010, 2005), Biscoe e Safford (2010), Nassar (2007), Saji (2005), Alves e Galeão-Silva

(2004), Bookchin (1998), ainda recorremos ao relatório da Aberje (2019), da *Black In* (2018), da Salesforce (2021) e da Deloitte (2021) para o desenvolvimento desta seção.

O quarto capítulo deste trabalho explora as estratégias metodológicas selecionadas para a pesquisa. Optamos por examinar a dinâmica de um grupo de afinidade racial de uma organização, buscando conectar as perspectivas dos entrevistados com os achados da pesquisa apresentados nos capítulos 2 e 3. Por fim, ressaltamos alguns dos principais insights que obtivemos ao longo da análise.

Nossa expectativa é que a monografia fomente outros debates a respeito das práticas organizacionais com relação à diversidade e inclusão. Esperamos que a pesquisa possa trazer mais visibilidade à temática no que tange ao seu desenvolvimento. Além disso, pretendemos que o compromisso social dos profissionais que envolvem a organização seja reforçado.

2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO: A PERSPECTIVA RACIAL

A diversidade e a inclusão são temas cada vez mais abordados e discutidos nas esferas acadêmica e organizacional. Compreender esses conceitos é ponto de partida para promover uma sociedade mais igualitária e justa, além de definir bases relevantes desta monografia. Assim, neste capítulo, são apresentadas nuances e definições de diversidade e inclusão, enfatizando suas diferenças. Além disso, exploramos o avanço da temática no Brasil e no mundo e introduzimos o entendimento de que a gestão de diversidades, quando planejada e desenvolvida adequadamente, a partir de parâmetros técnicos consistentes, tende a incidir positivamente na promoção de ambientes inclusivos. Concluimos o capítulo com o recorte sobre a dimensão racial, tendo em vista os interesses da monografia.

2.1 CONCEITOS BASILARES DA PESQUISA

Ao analisar o contexto histórico-cultural do Brasil, Grecchi (2010) afirma que o país é heterogêneo, ou seja, formado por elementos diferentes em sua natureza e isso inclui a composição da população. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística¹ (IBGE, 2019), a população brasileira é composta por 52% de mulheres, 56% de negros, 24% de pessoas com algum tipo de deficiência, quase 10% de pessoas que integram a comunidade LGBTQIA+² e 13% de idosos. Além disso, o Brasil tem exatos 8.510.417,771km² de extensão territorial, se tornando o quinto país mais extenso do mundo (IBGE, 2023), o que contribui para a conformação de culturas regionais múltiplas.

A partir dos dados, podemos dizer que a população brasileira é formada por vários perfis de pessoas. Essa heterogeneidade da sociedade brasileira, já revelada a partir dos poucos marcadores sociais destacados, constitui um ponto de partida da pesquisa: somos, enquanto brasileiros, plurais e

¹ O IBGE é um instituto público da administração federal do Brasil responsável por produzir informações estatísticas e geográficas sobre o país. Sua principal função é coletar, analisar e disseminar dados relacionados à população, economia, sociedade, território e meio ambiente brasileiros.

² LGBTQIA+ é uma sigla que representa a comunidade de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais/ Transgêneros/ Travestis, Queers, Intersexuais e Assexuados.

diversos. Assim, há um campo fértil para refletir sobre diversidade e inclusão e compreender de que modo esses conceitos são evidenciados por diferentes áreas do saber.

Torres e Pérez-Nebra (2004) ressaltam que os estudos sobre diversidade na área da Antropologia existem há mais de 150 anos. Já na literatura que se debruça sobre as organizações e focaliza a administração, essas investigações iniciaram há cerca de 50 anos. Para os autores, esse curto período de estudo nos campos das organizações e da administração impacta na falta de clareza acerca do conceito. Ela (a diversidade) “tem sido definida de diferentes formas, além de tomada como sinônimo para tantos outros conceitos (cota, ação afirmativa, inclusão)” (Torres; Pérez-Nebra, 2004, p. 479). Anteriormente a essa contribuição, Therborn (2001) já falava que esse tema recebe muita influência da globalização, a qual gerou (e segue gerando) uma reestruturação de práticas e discursos das organizações, o que está fundamentado em novos padrões de relevância de questões sociais, ao encontro de valores potentes na sociedade.

Estudo recente realizado pela consultoria americana Mckinsey (2018) apontou que organizações que investem na diversidade, em perspectiva ampla, têm 33% mais chance de serem lucrativas do que aquelas compostas por uma equipe executiva apenas diversa em termos de gênero. Nesse sentido, a diversidade e inclusão vêm se tornando uma forte tendência nas organizações, pois elas também são caminho para a inovação, já que têm como possibilidade trazer múltiplas visões acerca de um assunto. Segundo Arruda *et al.* (2018), a partir destas perspectivas, as organizações tendem a ter melhores condições de produzir bens úteis e tornar os seus empregados incluídos, realizados e motivados. Com vistas à compreensão, aprofundamos esses dois conceitos.

De acordo com Fleury³ (2000), a diversidade tem aplicabilidade nas várias dimensões da identidade de grupo, como sexo, raça, religião e classe. Ela afirma que o conceito está associado às dimensões psicológicas e sociais que permeiam a sociedade. Ainda, comenta que a diversidade,

³ Maria Tereza Leme Fleury é uma renomada pesquisadora e professora brasileira na área de administração e gestão de pessoas. Ela possui formação em Engenharia Mecânica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e é doutora em Administração pela FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). Fleury é professora titular da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e já ocupou cargos de liderança em instituições acadêmicas. Fleury é reconhecida por suas contribuições nas áreas de gestão de pessoas, estratégia e inovação. Ela desenvolve pesquisas sobre temas como diversidade, gestão de talentos, internacionalização de empresas e transformação organizacional. Fleury também é autora e coautora de diversos artigos científicos e livros, incluindo "Estratégias Empresariais e Formação de Competências" e "Gestão de Pessoas: Novas Perspectivas e Desafios".

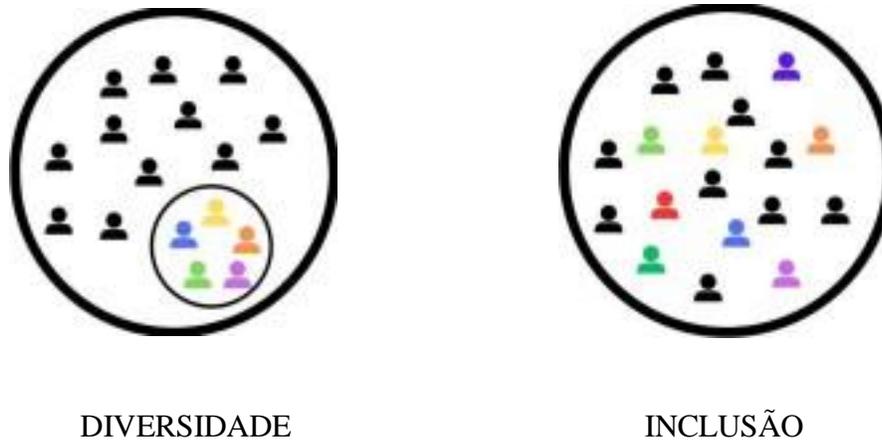
quando existente, se faz presente em diferentes níveis e modulações. Sobre isso, em situações em que um grupo se conforma de modo mais heterogêneo, agregando diferentes origens étnicas, culturas, religiões e classe social, a tendência é que o debate sobre determinado assunto seja atravessado por compreensões plurais, diferente de diálogos em grupos homogêneos. O entendimento, então, é de que um grupo conformado por diversidades pode resultar em perspectivas e óticas mais amplas. Diante disso, a autora assegura que a falta de pluralidade e de diversidade nas organizações faz com que a probabilidade de existir fortes conflitos intergrupais seja maior, reduzindo a efetividade e produtividade do trabalho em comparativo com organizações que prezam por integrar esse tema aos seus valores.

Outros estudos sobre o tema se destacam, como os de Cox e Blake (1991), quando introduzem o conceito de diversidade como uma vantagem competitiva nas organizações. “Uma força de trabalho culturalmente diversa pode se destacar criando uma vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões” (Cox; Blake, 1991 *apud* Nóbrega *et al.*, 2014, p. 197). Thomas e Ely (1996) avançam nesta discussão quando ressaltam que a diversidade vai além de aspectos como raça e gênero como diferenças individuais, experiência de vida e uma perspectiva particular. Os autores veem a diversidade como uma combinação de características visíveis e invisíveis que interferem na forma como as pessoas são vistas e tratadas nas organizações.

Um estudo mais recente sobre o tema é de Maccali *et al.* (2018), os quais entendem o conceito da diversidade como uma forma onde os indivíduos se diferenciam, tanto em sua particularidade como as características que ligam eles (os indivíduos) às organizações que atuam. Ou seja, a diversidade pode ser compreendida como um conceito multidimensional que engloba diferenças individuais de natureza étnico-racial, de gênero, orientação sexual, geração, classe social, capacidades físicas e mentais, afiliações familiares, religiosas, regionais, profissionais e políticas. Assim como para Thomas e Ely (1996), Maccali *et al.* (2018, p. 161) acreditam que “essas características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis”. A título de curiosidade, as características visíveis, conforme os autores, são aquelas ligadas ao gênero, raça e etnia, idade, aparência física, orientação sexual e religião. Já as não visíveis são associadas à cultura e valores, educação e formação, orientação política e personalidade.

Em relação à inclusão, Torres e Pérez-Nebra (2004) comentam que o conceito vai além da diversidade. Contudo, sua concretização é influenciada pela gestão de diversidades, a qual tem a possibilidade de criar um ambiente organizacional onde todos possam ter “o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. A inclusão diz respeito à avaliação ou percepção de como as pessoas são aceitas, sendo caracterizada pelo sentimento de serem acolhidas e valorizadas em todas as esferas que elas estão inseridas, segundo os autores. Na Figura 1 podemos observar de forma visual a diferenciação desses dois conceitos.

Figura 1 - Representações de cenário diverso e inclusivo



Fonte: Elaborado pela autora com base em Torres e Pérez-Nebra (2004)

Dito isso, entendemos que os conceitos de diversidade e inclusão têm ligação um com o outro. De qualquer modo, é fundamental perceber que nem todo ambiente diverso é inclusivo e que não existem regras ou normas globais para alguém se sentir incluído em determinada esfera, conforme propõem Ferdman e Davidson (2002). Por isso, devemos levar em consideração a compreensão sobre a necessidade do outro muito mais do que tentar fazer ele se sentir incluído, uma vez que isso nos leva a impor valores e estilos da nossa vivência sobre eles (Ferdman; Davidson, 2002).

Logo, devemos considerar as diferenças conceituais de diversidade e inclusão. De acordo com Souza (2018), a inclusão é um conceito mais amplo e complexo em relação à diversidade. Por

sua vez, Pérez-Nebra e Torres (2014) afirmam que a diversidade reconhece a existência das diferenças entre as pessoas, enquanto a inclusão busca garantir a participação plena e igualitária de todos, independentemente dessas diferenças. Em outras palavras, a diversidade é o ponto de partida para a construção de ambientes inclusivos, pois reconhece e valoriza a variedade de características, perspectivas e experiências das pessoas. Já a inclusão visa garantir que todas as pessoas tenham a oportunidade de participar plenamente e serem valorizadas, independentemente de suas diferenças individuais.

Freire (2008) alerta que a inclusão, além de ser um movimento educacional, também é um movimento social e político. Ao mesmo tempo em que assegura o direito de todos os indivíduos de participarem de uma forma consciente e responsável da sociedade, paralelamente, aceita e respeita aquilo que os diferencia dos demais. Ou seja, para a autora o objetivo da inclusão não é apagar as diferenças, muito pelo contrário, a finalidade dela é possibilitar que os indivíduos se sintam pertencentes em um ambiente que valida e valoriza a sua individualidade.

Com relação ao ambiente organizacional, Ferdman e Davidson (2002) destacam que há um crescente corpo de evidências que demonstram a importância da inclusão para a eficácia organizacional. Isso ocorre porque a inclusão proporciona uma abertura para a diversidade de indivíduos, permitindo que eles organizem seus recursos de maneira a exercerem suas melhores habilidades e desempenho. Os autores complementam dizendo que, na esfera organizacional, a valorização das pessoas é crucial “como antecedentes para a construção funcionamento de grupo eficaz em contextos organizacionais” (Ferdman; Davidson, 2002, p. 80).

Complementando os estudos no contexto organizacional, Galvin (2006) argumenta que a inclusão de diversos grupos na empresa pode aprimorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais democrático. Essa abordagem visa promover um ambiente inclusivo, onde todas as pessoas tenham a oportunidade de contribuir e se sentir valorizadas. A inclusão organizacional abrange tanto políticas e práticas internas quanto ações direcionadas à comunidade externa, com o objetivo de fomentar uma cultura de respeito e igualdade para todos os empregados.

A partir dessas reflexões, vale destacar que Pérez-Nebra e Torres (2014) ressaltam a relevância da promoção de políticas inclusivas que reconheçam e atendam as necessidades

individuais dos grupos minorizados⁴. Os teóricos enfatizam a importância de enfrentar as barreiras sociais e estruturais que levam à exclusão e limitam a participação de certos grupos na sociedade. Essa abordagem visa não apenas combater as desigualdades, mas também criar oportunidades igualitárias para que todos os membros da sociedade possam participar plenamente e contribuir de maneira significativa.

Para uma compreensão mais aprofundada nesta monografia, é fundamental entender o conceito de grupo minorizado e quem faz parte dele. A apreensão desses grupos e suas experiências desempenha um papel crucial na análise de questões relacionadas à inclusão, diversidade e igualdade. Ao entender as realidades dos grupos minorizados, podemos abordar questões pertinentes de forma sensível, contribuindo para uma pesquisa abrangente e fundamentada.

Então, Oliveira (2019) afirma que os grupos minorizados são segmentos sociais que enfrentam desvantagens e marginalização em relação a outros grupos da sociedade. Segundo Ferreira (2006), o termo refere-se a segmentos sociais que têm presença e participação limitadas, independentemente da quantidade de pessoas que os integram. Esses grupos muitas vezes enfrentam marginalização e estão à margem dos interesses sociais e de políticas públicas, por isso privilegia-se o uso do adjetivo “minorizado” e não “minoria”.

Eles incluem, por exemplo, pessoas de diferentes origens étnico-raciais, como negros, indígenas e asiáticos; mulheres; pessoas com deficiência; LGBTQIA+; imigrantes e refugiados; pessoas de baixa renda; e outras categorias em que indivíduos podem ser discriminados e excluídos com base em características específicas. É importante lembrar que a lista de grupos minorizados pode variar dependendo do contexto social, cultural e histórico. A identificação e compreensão desses grupos são fundamentais para promover a igualdade, a inclusão e a justiça social.

Isto enfatizado, Saraiva e Irigaray (2009) já salientaram, há mais de dez anos, que é crucial exercitar uma perspectiva crítica sobre a crescente ênfase na diversidade e inclusão. Embora esses conceitos sejam amplamente promovidos como soluções para desigualdades sociais, é necessário reconhecer que a mera representação superficial de grupos minorizados não é sinônimo de igualdade de oportunidades ou de um ambiente verdadeiramente inclusivo. Ou seja, a inclusão genuína requer uma análise profunda das desigualdades sistêmicas, desafiando a discriminação arraigada e

⁴ Esta perspectiva conceitual é apresentada a seguir.

promovendo políticas e práticas que garantam equidade de acesso e oportunidades para todos. Somente ao abordar as raízes dos problemas e criar condições igualitárias poderemos avançar rumo a uma sociedade verdadeiramente inclusiva, onde os grupos minorizados sejam valorizados, respeitados e empoderados.

2.2 AVANÇO DA TEMÁTICA NO MUNDO E NO BRASIL

Esta seção tem como objetivo aprofundar sobre os avanços da temática de diversidade e inclusão no mundo e no Brasil, bem como sobre o modo que ela se desenvolveu, que cenários vemos hoje e a produção acadêmica relacionada aos conceitos. A tentativa é a de que sejam sintetizados aprendizados relevantes à finalidade deste trabalho.

No contexto mundial, a temática da diversidade e inclusão surgiu como uma resposta aos movimentos de direitos civis e às lutas por igualdade de gênero, raça, orientação sexual, religião e outras formas de identidade. A partir de reivindicações por direitos e reconhecimento, surgiram movimentos sociais que buscavam combater a discriminação e promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados (Fleury, 2000). A autora assegura que a pauta dos grupos minorizados e da diversidade cultural tem sido levantada desde a década dos anos 60 nos países da América do Norte EUA e Canadá. Ainda, atesta que os movimentos políticos de integração racial na sua luta por direitos e políticas públicas deram o pontapé na discussão.

Neste período, de acordo com Hall (2006), foi testemunhado o surgimento histórico do que ficou conhecido como "política de identidade". Essa abordagem reconheceu a importância de cada movimento reivindicar sua própria identidade. O feminismo, por exemplo, lutou pelos direitos das mulheres, enquanto a política sexual lutou por gays e lésbicas, e as lutas raciais visavam a igualdade para os negros. Da mesma forma, o movimento antibelicista defendeu a causa pacifista. Esses movimentos distintos compartilhavam um objetivo comum que era a busca pela justiça social e pela igualdade. A partir das análises dos fatos, entendemos que cada um desses movimentos trouxe à tona questões específicas enfrentadas por diferentes grupos minorizados, enfatizando a importância de respeitar e valorizar a diversidade e as identidades na luta por um mundo mais inclusivo e equitativo.

Rossato (2022) diz que muitos dos acontecimentos de 1960 são consequências de atos de décadas anteriores, e isso é inegável. A II Guerra Mundial é um exemplo. Ela desencadeou diversos movimentos sociais anos depois de terminar. Tendo como referência a convocação massiva dos homens a guerra, foi observado que esse movimento fez com que mulheres passassem a ocupar mais postos de trabalho, conseqüentemente, a sororidade feminina⁵ foi fortalecida, a qual influenciou o surgimento da segunda onda feminista⁶ (Sales, 2017). O movimento emergiu com o objetivo de denunciar as desigualdades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho e no espaço público, bem como lutar pela libertação sexual. O autor segue sua tese expondo que, à medida que o movimento feminista conquistava direitos e ampliava sua abrangência, o debate se tornava mais complexo. Isso levou à fragmentação das pautas feministas e ao surgimento de estratégias de luta diversas, além de formar ações de movimentos conhecidos como lesbisgay que foram amadurecendo com o passar dos anos.

Rossato (2022) relata que as perseguições que judeus e negros sofreram no Holocausto marcaram um aumento de processos migratórios de refugiados e essas pessoas “passaram a se agrupar em organizações sociais, como forma de sobrevivência e resistência” (Rossato, 2022, p.32). Ademais, a grande quantidade de soldados vítimas de confrontos armados no pós-guerra provocou um aumento expressivo de pessoas com deficiência física e mental na sociedade, “os quais passaram a exigir mais ações e adequações físicas e culturais por parte do Estado” (Rossato, 2022, p.32). Deste modo, o autor conclui que a convivência entre pessoas de diferentes raças, etnias e orientações sexuais por causa do desdobramento da II Guerra Mundial suscitou as primeiras etapas das ações pelos direitos civis realizadas por movimentos sociais ligados a grupos minorizados.

A título de exemplo, podemos destacar o Movimento dos direitos Civis americano que teve como marco inicial a prisão da costureira negra Rosa Louise Parks, em 1 de dezembro de 1955, por

⁵ A título de curiosidade, Silveira e Alda (2018, p. 1) definem a sororidade feminina “como a união e a aliança entre mulheres baseadas na empatia e companheirismo, em busca de alcançar objetivos em comum”. É importante ressaltar que não há registros de estudos encontrados pela autora da monografia que comprovem que esse conceito era usado na época, no entanto, o adotamos por entender que ele é um componente importante dentro do feminismo.

⁶ A segunda onda do feminismo é um período de atividade feminista que começou na década de 1960 nos Estados Unidos e durou até o início da década de 1980 e se espalhou por todo o mundo ocidental, ela foi precedida pela primeira onda do feminismo e sucedida pela terceira onda do feminismo. Enquanto a primeira onda do feminismo era focada principalmente no sufrágio e na derrubada de obstáculos legais à igualdade de gênero (ou seja, direito ao voto, direitos de propriedade, etc), a segunda onda do feminismo ampliou o debate para uma ampla gama de questões, a saber: sexualidade, família, mercado de trabalho, direitos reprodutivos e desigualdades legais (Bittencourt, 2015).

ela se negar a ceder seu lugar no ônibus para um homem branco. Monteiro e Matsuzawa (1991) consideram essa atitude como sendo o estopim que instaurou uma série de protestos e boicotes aos ônibus em Montgomery, e marcou o início da luta contra a segregação racial no país. Como resultado, em agosto de 1963, Martin Luther King liderou a Marcha sobre Washington, na qual aproximadamente 250 mil pessoas se reuniram para reivindicar liberdade, igualdade de oportunidades, justiça social e o fim da segregação racial contra a população negra nos Estados Unidos (Rossato, 2022).

O autor destaca que além desses, houve outras ações de reivindicação de direitos e identidade associadas às lutas da comunidade negra. O grupo conhecido como "Panteras Negras" e líderes ativistas como Malcolm X desempenharam papéis importantes nesses movimentos. Na luta contra a segregação racial e a busca pela libertação das colônias na África, Nelson Mandela emergiu como uma figura central.

Como consequência desses movimentos, Fleury (2000) esclarece que foi promulgado a *Affirmative Action*⁷ nos EUA, a lei tinha como intuito solucionar as problemáticas de discriminação racial observadas nas empresas e instituições de ensino do país. Devido a lei, as empresas que tinham algum vínculo com o governo deviam estudar e fazer a análise da diversidade que existia em seu quadro de funcionários. "Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios", descreve Fleury (2000, p. 19). Os deficientes físicos foram incluídos apenas depois de 1991. Além disso, as empresas tinham que observar seu desenvolvimento frente à diversidade que existia no mercado de trabalho da época. Além dessa, foi criada a Lei dos Direitos Civis, em 1964, e a Lei dos Direitos ao Voto, em 1965, no país, que tornou o voto universal, sem discriminação de raça, condição social ou escolaridade. Inspiradas na política de *affirmative action* dos Estados Unidos, no Canadá, em 1986, foram promulgadas leis pioneiras, o *Employment Equity Act*⁸ e o *Federal Contractors Program*, com o objetivo de promover a ampliação da representatividade dos grupos minorizados como negros e mulheres nos espaços de poder do país (Fleury, 2000).

Outro movimento de grande importância que teve seu desdobramento devido a II Guerra Mundial foi o da comunidade LGBTQIA+, o qual está intrinsecamente ligado aos grupos sociais

⁷ Em português, Ação Afirmativa (tradução nossa).

⁸ Em português, Lei de Equidade no Emprego (tradução nossa).

minorizados. Em 1969, ocorreu a revolta no bar de Stonewall em Nova York, um local que era frequentado principalmente por pessoas homossexuais. Devido à constante abordagem policial, os frequentadores do bar se rebelaram contra as autoridades na noite de 28 de junho daquele ano, um evento que se tornou conhecido internacionalmente como o "Dia do Orgulho Gay" (Rossato, 2022).

Como já relatado nesta monografia, diversas ações legislativas com a intenção de promover a visibilidade dos grupos minorizados no mundo foram oriundas desses e outros movimentos sociais e parcela da sociedade civil (Rossato, 2022). É importante destacar que a crescente inserção do tema das diversidades se deu dentro das organizações que têm estrita relação com a agenda multilateral global e com as iniciativas legais e políticas de diferentes países no mundo, segundo Fleury (2000). A autora segue relatando que o sucesso de tais programas teve como adendo o crescimento econômico. Contudo, Sales (2017, p. 59) afirma que, embora esses programas fossem inovadores na época, eles “não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas”, uma vez que, em termos de exemplificação, a adoção de cotas em determinados setores da economia e também nas universidades precisou ser implementado.

Sales (2017) comenta que esse movimento trouxe uma série de mudanças nesses espaços e as organizações que antes tinham a predominância de homens brancos, anglo-saxões e protestantes passaram a ganhar a companhia de mais mulheres e negros. O autor observa que, como consequência, as empresas se viram obrigadas a contratar profissionais especializados em equidade e criaram departamentos específicos para tratar do assunto, na tentativa de se adequarem ao novo cenário. Por mais que a preocupação central das organizações fosse a do cumprimento às leis e evitar processos judiciais por discriminação, o autor conclui que este período foi indispensável para os avanços sobre as questões da diversidade. Nessa época as organizações criaram treinamentos, “que ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças, sobretudo raciais e culturais” que são considerados hoje como fundamentais na gestão da diversidade⁹ (Sales, 2017, p. 59).

Em relação aos avanços da temática no âmbito acadêmico, evidenciamos aqui algumas figuras-chave que contribuíram significativamente para o desenvolvimento de estudos sobre diversidade e inclusão. Fraga (2000, p. 42) comenta que uma das primeiras pesquisadoras a discutir o

⁹ A perspectiva da “gestão da diversidade” é abordada na seção 3.2.

tema foi Mary Parker Follett, uma teórica social e política do início do século XX, “talvez a primeira pensadora a defender com lucidez, objetividade e clareza, a necessidade de construção de um ambiente organizacional integrativo”. Ela defendeu a ideia de que a diversidade de perspectivas e a inclusão de diferentes grupos na tomada de decisões podem levar a soluções mais criativas e eficazes.

Nos anos 1960 e 1970, com o Movimento pelos Direitos Civis nos Estados Unidos, surgiram abordagens teóricas importantes que falavam sobre a necessidade de igualdade racial e combate ao racismo, discussão apresentada anteriormente. Em decorrência, nesse período, figuras como Martin Luther King Jr.¹⁰, Malcolm X¹¹ e Angela Davis¹² trouxeram importantes reflexões sobre diversidade e inclusão na esfera racial. Na década de 1980, a teoria crítica da raça (TRC) emergiu como uma abordagem acadêmica que analisou as estruturas sociais e institucionais que perpetuam o racismo. Richard Delgado, Kimberlé Crenshaw e Derrick Bell são alguns dos autores pioneiros nesse campo (Ferreira, 2018).

É importante ressaltar que a lista de autores e pesquisadores mencionados é apenas uma pequena amostra do campo acadêmico da diversidade e inclusão. Existem muitos outros estudiosos e pesquisadores cujas contribuições são relevantes para o avanço desses temas.

Enquanto nos países da América do Norte, como Estados Unidos e Canadá, a discussão sobre a diversidade e inclusão já era debatida desde meados dos anos 60, no Brasil, o tema é muito mais recente, como afirma Fleury (2000), chegando apenas em 1990. A autora sustenta que a globalização e a chegada de multinacionais no Brasil (que já falavam sobre esse assunto em suas filiais no exterior) influenciaram significativamente o desdobramento do tema no país, mais especificamente no âmbito organizacional.

Contudo, Alves e Galeão-Silva (2004) alegam que, apesar de haver um crescente movimento nas organizações, principalmente em multinacionais norte americanas, para adotar programas de

¹⁰ Martin Luther King foi um pastor batista e ativista político que se tornou líder do movimento dos direitos civis nos Estados Unidos de 1955 até seu assassinato em 1968.

¹¹ Malcolm X (1925-1965) foi uma importante liderança negra que lutou pelo reconhecimento dos direitos da população afro-americana durante a era do Movimento dos Direitos Civis.

¹² Segundo sua autobiografia (Mulheres, raça e classe, 1981), Angela Davis mobilizou uma campanha mundial a favor de sua libertação nos anos 1970 que ficou conhecida como "Libertem Angela Davis". Além disso, a ativista era militante dos Panteras Negras e do Partido Comunista dos Estados Unidos, organização pela qual foi candidata a vice-presidente da República entre 1980 e 1984.

gestão de diversidades, não foram elas as principais precursoras do tema e sim os movimentos sociais de antidiscriminação e de responsabilidade social que estavam ocorrendo no Brasil no mesmo período. Esses foram os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para organizações brasileiras. Os autores afirmam que essa mudança se deu por conta dos movimentos internacionais não terem um aprofundamento da literatura nacional sobre o tema.

Diante desse fato, em 1990 o governo brasileiro reconheceu a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, cuja consequência vem da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa (Alvez; Galeão-Silva, 2004). Mas esse não foi o único feito que impulsionou as políticas de diversidade no Brasil. Alves (2017) afirma que a Constituição Federal de 1988 e “as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção n.º 111 da Organização Internacional do Trabalho, que aborda discriminação nas relações de emprego” foram fatores fundamentais para o governo brasileiro implementar políticas sociais.

Em relação à produção acadêmica, é importante destacar que o Brasil ainda enfrenta uma lacuna significativa em termos de novas pesquisas. No entanto, devemos ressaltar o pioneiro trabalho acadêmico sobre a gestão de diversidades no Brasil apresentado por Maria Tereza Leme Fleury, no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)¹³, em 1999, e publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2000 (Alvez; Galeão-Silva, 2004). Nesta produção acadêmica de Fleury (2000) são exploradas diversas iniciativas de implementação de programas de administração, ou gestão, da diversidade em empresas estabelecidas no Brasil, com destaque para multinacionais de origem norte-americana.

Gonçalves (2006) destaca a significativa contribuição dos movimentos negro, feminista, LGBTQIA+ e indígena, bem como outros movimentos surgidos a partir de grupos minorizados no Brasil, na promoção da diversidade e inclusão desde as décadas de 1980 e 1990. Esses movimentos sociais têm desempenhado papéis fundamentais na luta contra a discriminação, buscando a igualdade de direitos e demandando políticas públicas que considerem as necessidades e direitos de grupos

¹³ O EnANPAD é um dos maiores eventos acadêmicos da área de Administração no Brasil, realizado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

historicamente marginalizados. Ele reforça que ao longo dos anos, suas batalhas e conquistas abriram caminho para uma discussão mais ampla sobre a diversidade e a inclusão no Brasil. Isso culminou na implementação de políticas afirmativas, legislação antidiscriminatória e uma maior conscientização sobre a importância da igualdade e do respeito às diferenças.

Em 1996, o país estabeleceu o Programa Nacional de Direitos Humanos, cujo objetivo era a implementação de atos e declarações internacionais relacionados aos direitos humanos em todo o território nacional. Essa iniciativa reflete o compromisso do Brasil em promover e proteger os direitos humanos, incluindo a luta pela diversidade e inclusão (Gonçalves, 2006). No entanto, Saji (2005) ressalta que a temática da diversidade e inclusão ainda enfrenta desafios significativos no país, e a luta por uma sociedade mais justa e igualitária continua em curso. É o que mostramos a seguir.

Segundo IBGE (2022), 2,9 milhões de pessoas de 18 anos ou mais se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019 no país. Isso equivale a 1,8% da população. Contudo, o Observatório de Mortes e Violências LGBTI+ no Brasil¹⁴, por meio do Dossiê de Mortes e Violências contra LGBTI+ no Brasil, denunciou 273 mortes de forma violenta de pessoas LGBTQIA+ no país, em 2022. Eles ainda especificam que dessas mortes 228 foram assassinatos, 30 suicídios e 15 decorreram de outras causas. Ou seja, o Brasil assassinou um LGBT a cada 32 horas no ano passado. O Observatório ressalta que, apesar desse número já ser bastante expressivo, há indícios de subnotificação no Brasil. Eles afirmam que isso se dá devido à ausência de informações confiáveis.

Através dessa pesquisa, o Observatório chegou à conclusão de que, apesar das conquistas significativas alcançadas junto ao poder judiciário da população LGBTQIA+, fica evidente a negligência da garantia dos direitos por parte dos poderes legislativo e executivo, os quais muitas vezes se omitem diante da falta de políticas públicas. O Observatório ainda salienta que a omissão do Estado cria consequências diretas nas violações das leis e na permanência de violências contra

¹⁴ O Observatório de Mortes e Violências LGBTI no Brasil é uma organização não governamental composta coletivamente por Acontece LGBTI+, ANTRA e ABGLT Brasil. Em conjunto, são responsáveis por coletar e sistematizar dados da população LGBT no Brasil por meio do Dossiê de Morte e Violências. O objetivo deles é monitorar e documentar as violências sofridas pela comunidade LGBTQIA+, visando à sensibilização da sociedade e às mudanças necessárias para a promoção da igualdade e do respeito aos direitos de todos. Saiba mais em: <https://observatoriomorteseviolenciaslgbtibrasil.org/>

pessoas LGBTQIA+. Infelizmente, o preconceito enraizado, tanto no Estado quanto na sociedade, contribui para a manutenção desse quadro preocupante.

Segundo os estudos estatísticos de gênero realizados pelo IBGE em 2019, apesar das mulheres representarem 52% da população, enfrentam maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho. A taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens essa medida chegou a 73,7%. Além disso, as mulheres receberam apenas 77,7% do rendimento dos homens no mesmo ano. É importante destacar que as disparidades salariais e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho não podem ser atribuídas à falta de educação. Na verdade, os dados indicam que as mulheres brasileiras têm, em média, um nível educacional mais elevado que os homens. Entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas o ensino fundamental incompleto, enquanto essa proporção era de 37,1% entre as mulheres. Além disso, a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres.

O instituto concluiu que, embora a implementação de políticas sociais ao longo do tempo tenha contribuído para melhorar alguns indicadores sociais das mulheres, como a educação, isso não é suficiente para colocá-las em uma situação de igualdade com os homens em outras esferas, especialmente no mercado de trabalho e em espaços de tomada de decisão.

Segundo o censo de 2019 do IBGE, é possível observar desigualdades significativas quando analisamos a situação socioeconômica e educacional da população brasileira. Entre os 10% mais pobres, cerca de 78,5% são negros (pretos ou pardos), enquanto apenas 20,8% são brancos. Por outro lado, quando olhamos para os 10% mais ricos, vemos uma inversão: 72,9% são brancos e 24,8% são negros. No contexto educacional, a disparidade também é evidente. Jovens negros representam apenas 12,9% dos universitários, um número que dobrou se compararmos com os dados de dez anos atrás a partir das políticas de ações afirmativas implementadas no país. No entanto, ainda assim, não chegam nem à metade do número de jovens brancos da mesma faixa etária que frequentam a universidade.

No mundo empresarial, a exclusão dos negros é notável. O Instituto Ethos¹⁵ aponta que eles estão sub-representados no mercado de trabalho. Além disso, observa-se que quanto mais alto o cargo, menor é a presença de pessoas negras: menos de 5% ocupam cargos executivos e fazem parte de conselhos de administração. A situação é ainda mais grave para as mulheres negras. Segundo o levantamento, entre os diretores das 500 maiores empresas do Brasil, apenas 0,03% são mulheres negras, o que representa apenas duas diretoras em um total de 548 diretores mapeados.

Esses dados ilustram a necessidade urgente de enfrentar as desigualdades raciais e promover a inclusão no país. O Instituto Ethos (2016) defende que é fundamental que sejam adotadas medidas efetivas para garantir igualdade de oportunidades e combater o racismo estrutural, tanto no âmbito educacional quanto no mundo empresarial, a fim de construir uma sociedade mais justa e equitativa para todos os brasileiros.

Vivemos em um cenário de enormes desigualdades sociais, como aponta Rossato (2022), onde certos grupos exercem uma supremacia sobre outros, como evidenciado pelos dados apresentados anteriormente. Por muito tempo, os grupos minorizados foram negligenciados e invisibilizados. Embora tenhamos avançado na discussão da diversidade no país, ainda há muito a ser feito para criar um mundo mais igualitário e inclusivo, como destaca Saji (2005).

Fleury (2000), ainda no início dos anos 2000, ressaltou que o Brasil é uma sociedade essencialmente estratificada, em que o acesso a oportunidades educacionais e posições de destaque no mercado de trabalho são definidos por fatores com origem econômica, raça e sexo. Essa realidade é reflexo do "mito da democracia racial" que ainda permeia nossa sociedade, conforme observado por Saji (2005, p. 20). Em outras palavras, muitas vezes, associamos o racismo ou preconceito a países como Estados Unidos ou Europa, ignorando sua presença em nosso próprio contexto.

Essas reflexões mostram a necessidade urgente de enfrentar as estruturas de desigualdade e promover a inclusão em todas as esferas da sociedade. Portanto, nos vimos chamados a pesquisar de maneira mais profunda a questão da diversidade e inclusão racial no âmbito organizacional, uma vez que os movimentos raciais foram os primeiros a discutirem sobre melhores condições de vida no

¹⁵ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

país, além de as primeiras ações de diversidade e inclusão no Brasil terem sido voltadas para essa população dentro das organizações, como evidenciado ao longo deste capítulo. Desta forma, podemos compreender a importância de abordar a diversidade e a inclusão de maneira abrangente, considerando as múltiplas dimensões que compõem a identidade dos indivíduos.

2.3 DIVERSIDADE E INCLUSÃO RACIAL

A partir do que já foi discutido, essa seção tem como intenção aprofundar a pesquisa sobre a diversidade e inclusão racial nas organizações, definir conceitos como preconceito, racismo, racismo estrutural e racismo institucional. Além disso, tratamos acerca dos cenários que encontramos atualmente no Brasil e quais iniciativas as organizações vêm empregando na busca por conjunturas mais igualitárias.

Crochík (1996) assume o preconceito como algo que se instala no desenvolvimento individual das pessoas de modo como se fosse um produto das relações entre os conflitos psíquicos e a estereotipia do pensamento. Contudo, o estudioso relata uma relação de interdependências entre indivíduo que apresenta o preconceito e o objeto a qual se defere. “Dessa maneira, um dos elementos do preconceito seria dado pela atribuição de características, comportamentos julgados inerentes aos objetos, quando não o são, o que configuraria por uma percepção e por um entendimento distorcido da realidade” (Crochik, 1996, p. 48).

Para Bandeira e Batista (2002), o preconceito é o fator impulsionador da discriminação e da desigualdade, além de ter influência direta sobre como a moralidade é construída em nossa sociedade. A busca por uma ética de igualdade ou reciprocidade é negada em função dessas atitudes discriminatórias, que acabam por excluir e marginalizar certos grupos sociais. Para as autoras, ele (o preconceito) é o fator central que estimula a discriminação e conseqüentemente a violência.

Então, diante desses fatos sobre o conceito, podemos afirmar que o preconceito pode ser sexual, linguístico, racial, etc. Nesta pesquisa, focamos na dimensão racial. Sobre isso, Almeida (2019, p. 22) assegura que o preconceito racial é a concepção baseada em estereótipos em relação a indivíduos que pertencem a um determinado grupo racializado. Em razão disso, se sucedem práticas discriminatórias e opressoras a esses grupos específicos. “Considerar negros violentos e inconfiáveis,

judeus avaros ou orientais "naturalmente" preparados para as ciências exatas são exemplos de preconceitos". É importante salientar que, para Almeida (2019), o preconceito racial é diferente de discriminação racial, ao comentar que este último está ligado diretamente com o poder e pode ser percebido no tratamento diferenciado de grupos étnico-raciais. Em outras palavras, a discriminação viabiliza a aplicação de força e opressão com base na raça de uma pessoa ou grupo. Quando aplicada, ela pode conceder benefícios injustos a determinados grupos ou indivíduos enquanto impõe desvantagens e opressão a outros com base em sua raça.

Agora que explicamos o que é preconceito e a discriminação, bem como suas distinções, podemos adentrar no conceito de racismo e por que ele é diferente desses dois. Almeida (2019) menciona que o racismo não se caracteriza como tal apenas por um ato individual ou particular, nem mesmo por uma série de ações, mas sim de uma sucessão, a qual circunstâncias de subalternidade e de privilégio que se compartilham entre grupos raciais se disseminam em âmbitos como a política, economia e nas relações cotidianas. Ainda, alega que o racismo assume estrutura concreta por meio da segregação racial, isto é, ele interfere na construção e manutenção da separação física de grupos étnicos em áreas geográficas específicas, em bairros, guetos e periferias. O autor complementa que estabelecimentos comerciais e serviços públicos como escolas e hospitais fazem parte dessa segregação, os quais têm exclusividade para membros de determinados grupos raciais, "como são exemplos os regimes segregacionistas dos Estados Unidos, o *apartheid* sul-africano e, para autoras como Michelle Alexander e Angela Davis, o atual sistema carcerário estadunidense" (Almeida, 2019, p. 24).

O autor ainda comenta que hoje temos três concepções de racismo: "o individualista, o institucional e o estruturado". O primeiro, o racismo individualista, está ligado ao fenômeno ético ou psicológico de caráter individual ou coletivo, conferido a grupos isolados. Pode ser, também, o que o autor chama de "o racismo uma irracionalidade a ser combatida no campo jurídico por meio da aplicação de sanções civis" (Almeida, 2019, p. 25). Ou seja, essa concepção talvez não admita a existência do racismo, apenas a do preconceito. Então, por essa perspectiva, teríamos indivíduos racistas que agiram sozinhos, podendo formar grupos com outros indivíduos que compactuam com sua ideologia, mas a sociedade e as instituições de forma geral seriam isentas.

O segundo, o racismo institucional, é “resultado do funcionamento das instituições, que passam a atuar em uma dinâmica que confere, ainda que indiretamente, desvantagens e privilégios com base na raça” (Almeida, 2019, p. 26). Ou seja, podemos entender que a desigualdade racial, além de ter origem sob ações isoladas, também é causada porque as instituições são hegemônicas por determinados grupos raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos.

Ao falar do racismo estruturado, Almeida (2019, p. 12) parte do princípio de que “o racismo é sempre estrutural”, isto é, “integra a organização econômica e política da sociedade de forma inescapável”. Concordando com o estudioso, podemos dizer então que o racismo “afirma, fornece o sentido, a lógica e a tecnologia para a reprodução das formas de desigualdade e violência que moldam a vida social contemporânea” (Almeida, 2019, p. 13). Dito de outro modo, o racismo é resultado da própria estrutura social, de como se dão às relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, ou seja, não é nem uma patologia social e nem um desarranjo institucional.

Para complementar essa concepção, Kilomba (2019) contribui ao alertar que existe mais uma forma de racismo, o do cotidiano. Ele se refere ao vocabulário, discursos, imagens, gestos, ações e olhares do cotidiano, como o nome já diz, que reduz as pessoas pertencentes aos grupos étnico-raciais minorizados como o “outro”. Além de ver o outro como alguém distinto, nesses casos, a percepção e a personificação dos padrões culturais são impostas pelo regime da sociedade ocidental.

Diante disso, Alves e Silva (2021) discorrem sobre o racismo, através da história e da sua dimensão estrutural afetar diretamente a criação de um sistema desigual. Por essa razão, assumimos que tal problemática lesa a vida dos negros em diversas esferas da sociedade. Segundo o relatório de Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil divulgado pelo IBGE, em 2022, a taxa de analfabetismo em 2016 entre brancos era de 4,2% e de pretos ou pardos de 9,9%. Além disso, o país registrou no mesmo ano 1.835 crianças, entre 5 e 7 anos, em situação de trabalho infantil. Dessas, 35,8% eram brancas e 63,8% eram pretas ou pardas. Segundo o Instituto, essa realidade tem consequência direta na existência do trabalho informal que está associado, também, ao trabalho precário e/ou à ausência de proteção social. Enquanto 32,7% das pessoas ocupadas brancas estavam

em ocupações informais, essa situação atingia 43,4% das pessoas pretas e 47% as pardas (IBGE, 2022).

As desigualdades atingem também o rendimento do trabalho da população negra no país. Em 2018, o IBGE divulgou que no ano de 2016, o rendimento médio mensal de pessoas ocupadas brancas foi de R\$ 3.099,00 enquanto o de pessoas pretas foi de R\$ 1.764,00 e de pardas R\$ 1.814,00. Esse dado é de extrema importância, pois o trabalho, além de ser a principal fonte de renda para a aquisição de bens e serviços, também mostra a forma como indivíduos e famílias consomem. Através de suas pesquisas, o IBGE concluiu que pessoas pretas ou pardas são as que mais sofrem no país com a falta de oportunidades e a má distribuição de renda. Embora sejam a maioria da força de trabalho brasileira (54,9%), apenas 29,9% destas pessoas ocupam cargos de gerência (IBGE, 2018).

Conforme vimos até aqui, o racismo, para Kilomba (2019), não é pontual, ou seja, ele contribui para a manutenção do padrão contínuo de abuso, de violação, de violências sistemáticas, de experiências traumáticas que assolam a trajetória de vida de pessoas negras. “É algo sistêmico”, conclui Almeida (2019, p. 24). E por mais que tenhamos avançado muito nas questões sociais, como já relatado nesta pesquisa, Alves e Silva (2021) afirmam que, ao analisar os impactos do racismo na vida das pessoas negras, é inegável não perceber como as questões raciais estão presentes na sociedade e como o racismo estrutural, constituído ao longo da história, está entrelaçado nos grupos raciais.

Em algumas organizações, esse tema tem sido discutido na pauta de Diversidade e Inclusão. Myers (2003) diz que a globalização, o multiculturalismo e o movimento pela responsabilidade social empresarial têm bastante influência no desenvolvimento desse tema. O pesquisador reconhece que, com o passar do tempo, as instituições públicas, privadas e as do terceiro setor começaram a adotar ações que diminuam a discriminação racial, ao mesmo tempo que procuram maneiras de abraçar a diversidade racial que caracteriza o país. Assim, com a pressão social e em função das ações já promovidas em matrizes no exterior sobre o assunto, com o tempo, algumas organizações começaram a tomar medidas em resposta a essas cobranças da sociedade.

Segundo o relatório *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas do Instituto Ethos* (2016), o qual tem como objetivo contribuir para que os gestores reflitam suas práticas e propósitos na iniciativa de promover diversidade e equidade no

ambiente de trabalho, as organizações acham fundamental a implementação de políticas que valorizam a diversidade, sendo essa uma das principais estratégias contemporâneas para a consolidação do sucesso delas. O relatório ainda revela que as políticas de ação afirmativa¹⁶ com foco na equidade racial que as organizações promovem tem, sobretudo, a intenção de melhorar a imagem delas perante seus públicos.

Porém, ainda temos um longo caminho a ser percorrido. O relatório do Instituto Ethos produzido desde 2003 propôs uma análise geral da evolução do tema e revelou que, por mais que existam políticas que promovam a diversidade e equidade racial nas organizações, ainda persiste uma baixa participação de negros nas organizações do país. Entre as empresas que participaram da pesquisa, as pessoas negras, tanto do gênero masculino como do feminino, representavam apenas 34,4% do quadro organizacional. Se fizermos um recorte para o gênero feminino, mulheres negras têm condição ainda mais adversa, sendo apenas 10,6%. O relatório também questionou sobre as políticas de promoção de igualdade de oportunidade de negros e negras nas organizações e apenas 12% afirmaram desenvolver ações específicas para esse grupo. O relatório de pesquisa *Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil* realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)¹⁷ revela que os tipos de diversidade mais promovidos através de programação, em organizações brasileiras, são: pessoas com deficiência (96%), identidade de gênero (83%), cor/etnia (78%) e orientação sexual (74%). O estudo também revelou que a promoção da diversidade e equidade racial é a que mais precisa ser melhorada e incentivada nas organizações.

Mesmo existindo diversos estudos que demonstram que o desempenho de uma organização aumenta à medida que ela promove a diversidade e inclusão, ainda encontramos dificuldades na sua implementação. Os dados apresentados validam essa assertiva. Embora tenhamos avançado no tema, são muitas as fragilidades e preocupações. Eles são o reflexo do "mito da democracia racial" que persiste em nossa sociedade, discussão já introduzida neste trabalho, conforme apresentado por Saji

¹⁶ A perspectiva da "ação afirmativa" é abordada na seção 3.2.

¹⁷ A Aberje é uma organização profissional e científica sem fins lucrativos e apartidária. Seu principal objetivo é fortalecer o papel da comunicação nas empresas e instituições, fornecendo formação e desenvolvimento de carreira para os profissionais dessa área. Além disso, a Aberje se dedica a produzir e disseminar conhecimentos em comunicação, contribuindo para o aprimoramento do setor e impulsionando a excelência na comunicação organizacional. Saiba mais em: <https://www.aberje.com.br/institucional/>

(2005). Hoje, para Alves e Silva (2021), a dificuldade para se avançar na pauta de diversidade e inclusão racial que permeia as organizações se dá pelo fato da dificuldade em comprovar que o racismo é um problema que ainda persiste no Brasil.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DAS DIVERSIDADES: OS GRUPOS DE AFINIDADE

A clareza sobre aspectos que envolvem a comunicação organizacional, enquanto subcampo da comunicação, é relevante para as discussões e articulações propostas na monografia. Dito isso, essa seção aproxima a comunicação organizacional da diversidade e inclusão, a partir de discussão teórica. Identificamos, por exemplo, como as estratégias de comunicação podem tensionar a cultura organizacional de modo a torná-la mais inclusiva. Por fim, o foco da discussão dirige-se aos grupos de afinidade, o que leva em conta a delimitação da pesquisa.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste subcapítulo são abordados conceitos e perspectivas teóricas sobre a comunicação organizacional, na tentativa de estabelecer relações a partir de diferentes autores. Também, é proposta uma breve construção da linha do tempo, demonstrando avanços e olhares que foram se reconfigurando, no Brasil, com o passar dos anos. Porém, antes de qualquer desdobramento sobre a comunicação organizacional, é oportuno posicionar o entendimento de comunicação. Para isso, ancora-se em Kunsch (2006), a qual a assume como algo inerente à natureza das organizações. Isso significa que elas são constituídas por indivíduos que se comunicam entre si, para a sobrevivência e prosseguimento dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades e de transações complexas. A comunicação está diretamente associada às relações que se (con)formam. Logo, as organizações só existem em virtude da comunicação que é um fenômeno contínuo.

Trazemos aqui o estudo recente de Lemos e Barbosa (2021) o qual menciona que estudar a comunicação organizacional se torna fundamental para o entendimento dos relacionamentos pertinentes às organizações, uma vez que considera a comunicação organizacional peça-chave da construção de relações pessoais na esfera organizacional, sob condições dos processos de transferência de informação e das interações sociais. Deste modo, a necessidade de sua compreensão

está catalogada à “interoperabilidade das funções de comunicação e os seus mais diversos públicos”, uma consideração pertinente para esta pesquisa (Lemos e Barbosa, 2021, p. 271).

Isto posto, para Kunsch (2006), a comunicação organizacional no contexto brasileiro teve seu início junto ao desenvolvimento da industrialização. Nas palavras da autora (Kunsch, 2006, p. 23), “[...] essa é já uma longa, mas ainda recente trajetória”. Ela comenta que os passos mais importantes começaram a serem dados na década de 50, primeiro com Getúlio Vargas, com sua política industrial desenvolvimentista e depois com Juscelino Kubitschek de Oliveira, seu sucessor, que aperfeiçoou essa política. Nesse contexto, empresas multinacionais começaram a chegar no país e criaram departamentos de relações públicas, a partir das experiências em suas matrizes.

Além de ser decorrência do processo de desenvolvimento econômico, social e político do país, a comunicação organizacional é fruto da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial¹⁸. Kunsch (2006, p. 7) afirma que “são essas duas áreas das ciências da comunicação que iniciaram as primeiras atividades deste setor e que permitiram seu crescimento ao longo das últimas cinco décadas, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional.”

Segundo Nassar (2007), na segunda metade da década de 60, a comunicação organizacional começava o seu processo de organização teórica e prática no Brasil. Nesse momento tudo se resumia à publicação e veiculação de boletins, jornais e revistas para os empregados, ou seja, esse era o escopo praticado. Complementando seu pensamento, o autor considera que foi nesse mesmo período que emergiu uma série de ações com a intenção de institucionalizar a atividade de comunicação organizacional nas empresas e nas universidades.

“A referência mais significativa desse movimento inicial de afirmação da comunicação organizacional brasileira é a fundação, em 8 de outubro de 1967, da Aberje”, pontua Nassar (2007, p. 33). Nessa época, a visão acerca do processo de comunicação organizacional era bastante estanque e limitada, a partir de abordagens simplistas e funcionalistas. A comunicação voltada à sociedade limitava-se à divulgação de produtos e serviços, nos parâmetros de qualidade praticados à época.

A partir da visão de Kunsch (2006) e Nassar (2007), concebemos que, inicialmente, as organizações adotavam uma abordagem mais hierárquica e centralizada, na qual a comunicação era

¹⁸ Podemos considerar o jornalismo empresarial como uma ramificação da comunicação organizacional, o qual tem como foco a apropriação das técnicas de jornalismo aos desafios e necessidades comunicacionais de uma organização.

predominantemente vertical, estabelecida de cima para baixo, e a informação era controlada e filtrada pelos líderes organizacionais. Nessa perspectiva, a comunicação tinha um caráter mais formal e burocrático. No entanto, segundo Nassar (2007), essa perspectiva sofreu sua primeira crise com a redemocratização do país, que “obrigou” as organizações a se relacionarem com novos interlocutores, entre eles os sindicatos e os partidos políticos de perfil democrático, de centro e de esquerda. Nassar (2007, p. 37) assegura que “a comunicação organizacional brasileira entrava na era da imagem. E, com isso, voltava os seus olhos para o ambiente no qual a organização estava inserida e para uma operação mais articulada de suas áreas, de seus pensamentos e de seus profissionais”.

Entendemos que as visões relatadas são insuficientes para compreender as dinâmicas atuais da comunicação no contexto organizacional, uma vez que consideramos “as organizações contemporâneas como atores sociais de ampla abrangência com valores, princípios e objetivos definidos que, ao mesmo tempo em que estão presentes na esfera pública, precisam do seu reconhecimento” (Oliveira; De Paula, 2010, p. 35). Nessa linha, as abordagens críticas e multidimensionais da comunicação organizacional parecem mais adequadas e conectadas aos desafios das/nas organizações, o que nos leva a explorar aquelas que consideram a diversidade e a complexidade das dinâmicas relacionais.

Contudo, cabe reiterar a visão de Mafra e Marques (2011), os quais alertavam que a perspectiva clássica/tecnicista ainda permanecia na prática e no modo de pensar o campo da comunicação organizacional. Os autores afirmavam que os estudos organizacionais tomavam a comunicação como uma espécie de ferramenta sólida, combinada por supostas técnicas capazes de produzir harmonia com os sujeitos e de influenciar suas opiniões, seus comportamentos e suas expectativas.

Em nosso entendimento, a comunicação organizacional assume outras complexidades, para além da ótica funcionalista e cartesiana. Oliveira e De Paula (2010, p. 38) avaliam que houve mudanças significativas na sociedade e no contexto organizacional, a partir do final do século XX e início do século XXI. Assim, “as organizações passam a ser estruturadoras do cenário não apenas econômico, como também social e político, assumindo vários papéis do Estado e substituindo instâncias institucionais tradicionais de grupos sociais, família e igreja, entre outros”, o que também redimensionou a comunicação organizacional.

Cardoso (2006), em seus estudos, já alegava que a comunicação organizacional deve ser compreendida como elemento que vai além da estratégia organizacional. De fato, as transformações sociais que advém da globalização, obrigaram as organizações a (re)pensarem suas relações com os empregados, a modificarem suas práticas administrativas, a redefinirem suas relações humanas e a remodelarem suas posturas nas questões sociais. No entanto, o estudioso alega que ela transcende as estratégias de gestão sendo “elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade”, ou seja, componente fundamental que também transpassa suas interações sociais, os quais são responsáveis pela conjuntura cultural, econômica e política (Cardoso, 2006, p. 1132). Deste modo, as organizações que abarcam esses aspectos, trabalham não apenas suas relações internas como também as externas, uma vez que passam a se conhecerem “como construtoras de sentidos e de formas de ser que configuram a sociedade”, isto é, seu ambiente comunicacional abrange várias formas de apresentação aos seus públicos, de modo que torna a comunicação organizacional componente integral (Cardoso, 2006, p. 1133).

Fechado esses parênteses, Oliveira, Paula e Fonseca (2005) já partiam do pressuposto de que, no contexto organizacional, a área da comunicação se articula com (e demanda) outras áreas de conhecimento como administração, psicologia, sociologia, política, economia, e “se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada” (Oliveira, Paula e Fonseca, 2005, p. 21). Porém, mais relevante que isso, parece-nos, está o fato de que os processos comunicacionais envolvem tanto as interações planejadas quanto as espontâneas, as quais são geradas através dos fluxos informacionais e relacionais. Ambas as modalidades são concebidas enquanto comunicação organizacional, Oliveira, Paula e Fonseca (2005, p. 22) entendem que

Os fluxos informacionais representam todos os atos e instrumentos utilizados para transmitir informações de caráter institucional ou mercadológico. Já os fluxos relacionais são oportunidades de encontro que promovem compartilhamento de ideias entre interlocutores, como reuniões, eventos e o face a face.

A partir dessa dinâmica, Oliveira, Paula e Fonseca (2005, p. 22) compreendem que “a comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido

sobre as ações da organização”. Adicionam que as práticas de comunicação devem se ancorar em políticas consistentes, as quais precisam atentar aos valores e objetivos da organização, abrindo oportunidade de diálogo, de constituição de espaços comuns, entre organizações e interlocutores. É através desses entendimentos que as autoras defendem que a comunicação organizacional se dedica à construção de sentidos, com a intenção de dar significado e visibilidade às ações organizacionais. Ela engloba “as estratégias de informação e de relação utilizando fluxos informacionais e relacionais para conduzir e impulsionar o fortalecimento do conceito organizacional” (Oliveira, Paula e Fonseca, 2005, p. 24).

Uma visão mais recente é a da Kunsch (2018), a qual defende que o surgimento de teorias e abordagens mais contemporâneas cooperaram para a evolução da comunicação organizacional. A autora afirma que houve uma maior valorização da comunicação horizontal, estimulando a troca de informações entre os membros de equipes e a colaboração. Ela ainda assegura que a comunicação passou a ser vista, majoritariamente, como uma via de mão dupla, na qual os membros da organização têm voz e são incentivados a compartilhar suas ideias e opiniões.

Outrora, Baldissera (2009) já defendia que a comunicação organizacional envolve a construção e disputa de sentidos no contexto das relações entre públicos e uma organização. Para o autor (Baldissera, 2008), a proposição e a transação de sentidos nas relações de comunicação requerem da organização e de seus públicos lidar com a diversidade de possibilidades, cooperações e desordens - ou seja, não é possível controlar impactos a partir de uma abordagem comunicacional.

Mais adiante, Baldissera (2017) comenta que a comunicação organizacional não pode ser vista como uma posse exclusiva da organização, algo que está restrito a um departamento específico. Para o autor, a comunicação organizacional consiste em fluxos de sentidos de diferentes naturezas e qualidades, nos quais os sujeitos envolvidos interagem para (re)construí-los e disputá-los. Essas interações ocorrem de forma "dialógica", "recursiva" e "hologramática", pensamento que remete a princípios do paradigma da complexidade (Morin, 2011). Essa perspectiva amplia o escopo da comunicação organizacional e sugere que os participantes, em relação, atuam conjuntamente na construção e negociação dos sentidos.

Deste modo, compreendemos que a comunicação organizacional é um campo e conceito abrangente, o qual envolve, mas não se limita, às diferentes subáreas da comunicação. Além disso,

destacamos as visões que contemplam a diversidade e a complexidade das dinâmicas de comunicação, assim como as interações dialógicas e recursivas entre os participantes na construção e negociação dos sentidos (Lemos e Barbosa, 2021; Kunsch, 2018; Baldissera, 2017, 2009, 2008; Cardoso, 2006; Oliveira, Paula e Fonseca, 2005). Essa perspectiva ampliada da comunicação organizacional, que extrapola abordagens funcionalistas, parece dialogar com o contexto social e organizacional no qual nos inserimos, complexos e incertos por natureza.

Depois dessa breve reflexão sobre conceitos e abordagens provenientes de alguns pesquisadores de comunicação organizacional, a seguir, comentamos sobre interfaces entre comunicação organizacional e diversidade e inclusão. Também apresentamos a perspectiva da gestão de diversidades, por acreditar que constitui lente oportuna à nossa investigação.

3.2 GESTÃO DAS DIVERSIDADES

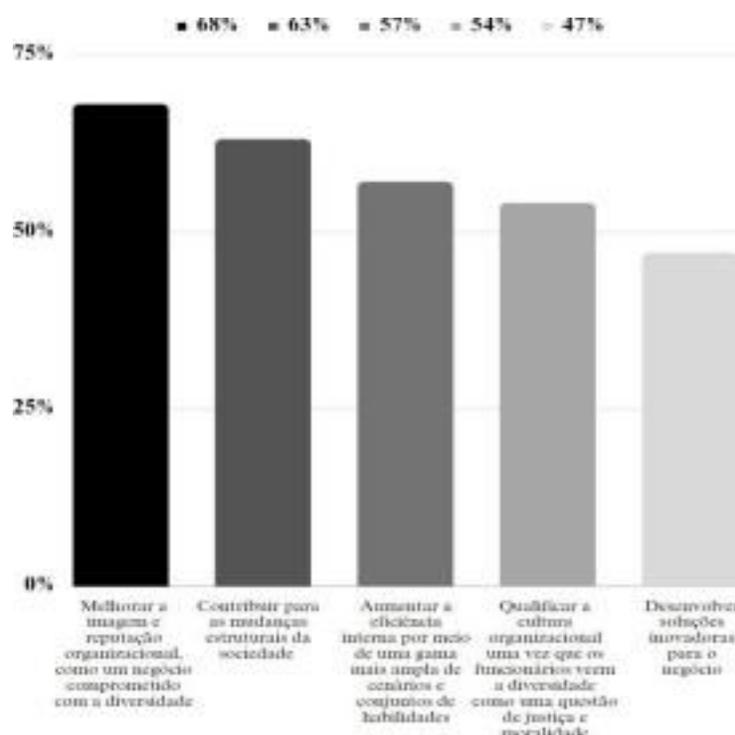
De largada, reiteramos que as organizações só existem em virtude da comunicação, a qual é um fenômeno comunicacional contínuo (Kunsch, 2006), e que a comunicação e a cultura¹⁹ estabelecem uma relação de interdependência uma da outra (Baldissera, 2007). Somado a isso, Silva (2022, p. 14) designa a comunicação organizacional como elemento substancial “na efetividade e manutenção das políticas organizacionais”, especialmente quando se trata de implementar e manter políticas voltadas à diversidade e inclusão. A visão de Silva (2022) expressa nossa motivação em desenvolver a monografia.

É importante enfatizar que 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 das organizações, sendo presumidas como vantagens competitivas (Alves; Galeão-Silva, 2004). Sobre isso, pesquisa realizada pela Aberje (2019), com a participação

¹⁹ O autor diz que a cultura organizacional é um conjunto de práticas discursivas utilizadas pelas organizações para lidar com a diversidade identitária, ao mesmo tempo em que tentam criar uma unidade interna. Isso envolve selecionar e transmitir certos significados que representam os padrões culturais dos diferentes públicos envolvidos. Nas relações formais, são criados espaços onde os públicos são direcionados a se localizar e se reconhecer (Baldissera, 2007).

de 124 empresas²⁰, destaca as motivações das organizações para as iniciativas relacionadas à diversidade. No Gráfico 1 podemos observar as principais justificativas.

Gráfico 1 - Motivações das organizações para as iniciativas relacionadas à diversidade



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da Aberje (2019).

A partir do Gráfico 1 inferimos que os benefícios relacionados à imagem e reputação organizacional, bem como a transformação social, são as duas motivações principais que levam à criação de programas de diversidade. Essa questão é digna de consideração, visto que De Oliveira (2018) alega que devemos fazer uma análise criteriosa sobre adotar políticas inclusivas que realmente respeitem as diferenças e incluam verdadeiramente pessoas dos grupos minorizados, com a mera formulação de discursos de aceitação. A autora denomina o termo *diversitywashing*²¹ para

²⁰ Entre associadas e não associadas à Aberje e que figuraram entre as maiores e melhores do país, totalizando um faturamento da ordem de R\$ 1,24 trilhões, equivalente a 18,3% do PIB de 2018.

²¹ Em português, “Lavagem da Diversidade” (tradução nossa).

designar a ação que basicamente ocorre quando a organização tenta ser associada à temática da diversidade e inclusão, mas pouco faz ou quase nada para a sua valorização em seu ambiente, essa que é uma tendência, principalmente, das organizações que abordam o tema apenas para fins lucrativos. Enfim, é preciso ressaltar de maneira crítica a motivação central uma vez que diverge da transformação social.

Isto posto, a pesquisadora Ely (2001), reconhecida por suas pesquisas sobre diversidade e inclusão nas organizações, já argumentava no início do século XXI que a diversidade vinha se tornando uma pauta central no ambiente de trabalho, e que as organizações estavam cada vez mais reconhecendo a necessidade de criar ambientes inclusivos, onde todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados.

Complementar às ideias de Ely (2001), Renner e Gomes (2020) afirmam que atualmente as organizações consideram a diversidade como um fator significativo em seus modelos de negócios. Eles afirmam também que as organizações entendem que lidar com as diferenças provoca um impacto direto nos resultados, não somente criando um negócio sustentável, mas também agindo com responsabilidade. Os autores ressaltam que as organizações têm papel fundamental nas transformações sociais, “seja a partir de ações focadas em seu público interno ou pela atuação positiva nas suas relações com a cadeia de valor; seja por sua presença nas comunidades em que opera ou ao exercer influência positiva sobre outros públicos” (Renner; Gomes, 2020, p. 33).

Amorim *et al.* (2016) abordam que a comunicação organizacional consiste em compreender as interações e as trocas simbólicas que surgem a partir de pensamentos, palavras, ações e emoções em espaços e projetos coletivos. Trata-se de um processo que ocorre ambientado em contextos sociais, onde indivíduos se conectam, compartilham informações e constroem significados. Essa interação comunicativa é fundamental para o funcionamento e desenvolvimento das organizações, favorecendo a criação de melhores ambientes de trabalho.

Nesse sentido, se antes nas organizações não existia qualquer discussão sobre diversidade, a comunicação organizacional passou a abordá-la sobre a “gestão da diversidade”, “inclusão social” e “respeito à diversidade”. Mesmo esse sendo um fenômeno fundamentado na lucratividade (Alves; Galeão-Silva, 2004), Ferreira (2020) destaca que esse movimento empresarial salientou, no primeiro momento, a contratação de pessoas negras e pessoas com deficiência. Esse cenário, na visão do

autor, constitui uma nova perspectiva sobre a gestão “algo inovador e que responderia às necessidades sociais, além de contribuir para a sustentação das organizações através da geração de lucro” (Ferreira, 2020, p. 51). Desta maneira, as organizações se veem obrigadas a estarem atentas no que é comunicado, através dos processos comunicacionais e das suas relações, além dos seus processos de gestão.

Considerando o que já foi abordado na seção 3.1, conforme destaca Baldissera (2009), a comunicação organizacional é compreendida como processo de construção e disputa de sentidos. Nesse contexto, torna-se possível reconhecer seu papel fundamental nos “processos de governança organizacional (gestão, estrutura, produtos ou serviços)” (Ferreira, 2020, p. 51). Portanto, é evidente a essa monografia os fenômenos que permeiam a gestão de diversidades. Isso engloba uma análise de como a comunicação organizacional molda a abordagem e a condução da pauta da diversidade.

Dito isso, no começo do século XXI, em um contexto no qual a diversidade nas organizações emerge como um fenômeno intrínseco à globalização, conforme observado por Fleury (2000), a gestão de diversidades se tornou um reflexo desse acontecimento. Saji (2005) diz que o tema busca valorizar a diversidade dentre os trabalhadores, o qual tem como finalidade “o atendimento a exigências legais e melhora no desempenho empresarial” (Saji, 2005, p. 11). Isto significa que a gestão de diversidades é um processo que busca criar e manter um ambiente onde todas as pessoas que fazem parte da organização possam alcançar o seu potencial de forma natural, o que se relaciona com a (falta de) equidade nas relações laborais.

Antes de avançar no assunto, compete a esta pesquisa diferenciar gestão de diversidades e ações afirmativas, uma vez que as duas noções podem se confundir. Alves e Galeão-Silva (2004) pontuam que a ação afirmativa compreende os acontecimentos sociais como algo não natural, ou seja, o resultado das diversas interações sociais é um reflexo direto do tecido social em que vivemos. Muitas vezes, isso pode levar ao surgimento de desigualdades preocupantes em uma sociedade, ocorrendo a necessidade de intervenção política para a mudança no quadro de desigualdades. Assim, os pesquisadores consideram a ação afirmativa como elemento de “políticas específicas”, a qual é direcionada a grupos minorizados e pretende corrigir desigualdades e exclusão social que a eles foram dirigidos.

Já a gestão de diversidades, conforme Alves e Galeão-Silva (2004), refere-se a um conjunto de práticas, políticas e abordagens adotadas por organizações para reconhecer e empenhar-se na diversidade de características e nas perspectivas dos indivíduos que compõem sua força de trabalho. Em outras palavras, propõe medidas administrativas que valorizem as características e qualidades pessoais, ou de grupo, no esforço de que estes melhorem o desempenho da organização, ou seja, visa criar um ambiente inclusivo e equitativo onde todos os funcionários possam contribuir livremente, independentemente das suas diferenças. Ainda, segundo eles, é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado. No Quadro 1, a seguir, os autores manifestam essa diferenciação.

Quadro 1 - Diferenciação entre ação afirmativa e gestão de diversidades

Variáveis	Ação afirmativa	Gestão da diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc
Efeitos nas empresas	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).

De acordo com a pesquisa de Alves e Galeão-Silva (2004), os programas internos de empresas, focados em promover a diversidade, poderiam ser considerados mais justos do ponto de vista social em comparação às políticas de ação afirmativa, pois se baseiam na meritocracia, não privilegiando nenhum grupo específico. É importante ressaltar que o cenário que existia quando essa pesquisa foi feita era diferente ao que se encontra hoje. Além disso, deixamos enfatizados que essa perspectiva não compete a visão da autora, uma vez que as ações tanto legislativas quanto sociais

mudaram muito. As políticas de ações afirmativas evoluíram para trabalhar na redução das desigualdades sociais de maneira mais abrangente.

Rossato (2022) defende que a gestão baseada na valorização das diferenças tem como princípio a compreensão de que nem todos os integrantes de uma organização têm e tiveram as mesmas oportunidades. Desta forma, a gestão de diversidades tem papel fundamental para que indivíduos pertencentes a grupos minorizados “sejam assimilados pela cultura organizacional, de modo que, ao se adequarem a ela, as diferenças se dissolvam” (Rossato, 2022, p. 100). Ou seja, é importante que haja a compreensão de que cada indivíduo tem necessidades singulares.

Isto posto, Maccali *et al.* (2015, p. 11) afirmam que, para que haja sucesso na gestão de diversidades, os indivíduos devem estar empenhados com o objetivo de promover a valorização da diversidade, “de modo a sensibilizar as pessoas em relação a suposições, decisões e julgamentos que afetam o comportamento dos membros da empresa”. A valorização da diversidade promove uma ampliação do conhecimento em relação às regras e aos valores culturais, que muitas vezes não estão formalizados ou redigidos. Além disso, busca-se realizar os ajustes necessários visando beneficiar tanto os indivíduos envolvidos quanto a própria empresa. Idealmente, são mútuos os ganhos, o que passa por compreender profundamente as necessidades da organização, os interesses genuínos das pessoas envolvidas e o contexto das relações. Vale destacar que diversas pesquisas²² reforçam a importância da comunicação junto aos empregados e evidenciam os benefícios da diversidade e inclusão, inclusive para o sucesso dos negócios.

Silva (2022) frisa que, anteriormente, os gestores acreditavam que a remuneração salarial era o único fator que influenciava o comprometimento dos funcionários nas organizações. No entanto, hoje, o envolvimento com as questões sociais, políticas e no campo das diversidades tem ligação direta com o desempenho dos empregados. Além disso, as atitudes organizacionais nesses temas também tendem a impactar a decisão de profissionais ao escolher em quais empresas desejam trabalhar.

²² ALMEIDA, Luís António Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores.** Exedra: Revista Científica, n. 8, p. 91-103, 2013. SANTOS, Rosineia Oliveira. **A importância da comunicação no processo de liderança.** Revista de Administração em Saúde, v. 18, n. 72, 2018.

Alves e Luz (2023, p. 7), em seus estudos, observaram que empresas que investem “em iniciativas de diversidade e inclusão, Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) ou práticas de indicadores de capital humano tiveram melhor desempenho no Ibovespa”. Diante disso, os pesquisadores organizaram um quadro que aponta os principais benefícios da diversidade e inclusão nas organizações, a partir de estudos científicos, o qual pode ser visualizado a seguir, no quadro 2.

Quadro 2 - Benefícios da diversidade e inclusão nas empresas

Título do artigo	Autor/ano	Benefícios mapeados
A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de gênero) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações	Rocha (2022)	Aumento de produtividade; redução dos índices de rotatividade dos empregados e consequente aumento da taxa de retenção de talentos; impacto em vendas; lucratividade.
Diversidade em foco: uma análise crítica a partir de um site popular sobre administração	Silva; Franco (2022)	Empregados mais motivados; aumento da capacidade de inovação; construção positiva da imagem da empresa.
O Impulso "ESG" ²³ e a Diversidade e a Inclusão nas Empresas mais Sustentáveis da Bolsa de Valores Brasileira	Quartucci (2022)	Acesso a novos mercados; maior lucratividade; retenção superior de talentos; capacidade de inovação constante; maior satisfação dos clientes.
Inclusão e diversidade no mundo corporativo	Silva; Castro (2022)	Ganho em competitividade; produtividade; diversidade de habilidades; crescimento e inovação organizacional.
Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?	Schleich (2022)	Aumento de criatividade; desempenho; inovação; novos mercados consumidores; ganho de produtividade.

²³ A letra “E” refere-se ao âmbito ambiental e leva em consideração as condutas relacionadas à preservação do meio ambiente e de toda a biodiversidade. A letra “S” contempla a dimensão social, que tem uma atuação ampla nas organizações e vai desde ações de responsabilidade social, passando por negociações éticas com os consumidores, práticas trabalhistas justas e inclusivas, até programas assistencialistas que promovem o desenvolvimento da sociedade. A letra “G” aborda os aspectos de governança institucional, que contempla práticas éticas de gestão, ou seja, estabelece que as organizações deverão combater atos corruptos nos seus negócios através das melhores práticas de governança do mercado (Quartucci, 2022, p. 7-8).

Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras	Nóbrega; Santos; Jesus (2014)	Melhores tomadas de decisão; influência positiva para o aumento da criatividade e inovação; melhor atendimento aos clientes.
--	-------------------------------	--

Fonte: Alves e Luz (2023).

Como vimos, o quadro 2 apresenta a pesquisa de diversos autores evidenciando os benefícios das organizações investirem na diversidade e inclusão em seus ambientes. Cada pesquisa oferece visão valiosa sobre como a gestão da diversidade pode afetar positivamente diversos aspectos do desempenho organizacional.

No entanto, mesmo existindo diversas pesquisas e estudos comprovando os benefícios da gestão de diversidades, Alves e Luz (2023) acentuam que muitas organizações têm resistência em acolher e praticar esse ponto de vista. Devido a isso, as organizações frequentemente falham no gerenciamento de diversidades alegando que todas as pessoas são iguais e, deste modo, seus empregados esperam ser tratados de tal forma. Para os autores, essa ideia resulta em uma pressão sobre os funcionários para adotarem a cultura dominante da empresa.

Alves e Luz (2023) ainda relatam o aumento de conflitos internos e problemas reputacionais são potencializados quando ocorre má gestão de diversidades. Freitas (2015) já destacava, anteriormente, que as organizações têm dificuldade em entender que não é objetivo das questões que envolvem a diversidade e inclusão reivindicar ajuda ou algum tipo de assistência social. Muito pelo contrário, segundo a autora, os grupos minorizados buscam o respeito e o tratamento justo em relação ao que eles agregam ao ambiente de trabalho, por sua competência e dedicação.

Se nos dirigirmos à gestão da diversidade racial nas organizações, é possível observar que a dificuldade em trabalhar esse assunto é acentuada. Conforme os dados da *Black In*, sobre engajamento e equidade racial dentro das organizações, realizado pela Santo Caos²⁴ (2018), dois em cada três profissionais negros entrevistados afirmam que o tema de diversidade étnico-racial é o que mais precisa ser trabalhado dentro das organizações. O impasse das organizações em empenhar-se na pauta tem relação direta em como o racismo se manifesta na sociedade brasileira. Segundo a *Black In* (2018), ele é um problema complexo que muitas vezes ocorre de forma velada, sutil e cordial.

²⁴ A empresa de consultoria realizou a pesquisa com o intuito de entender como funcionam as organizações diante da diversidade e inclusão e como os profissionais entendem a temática.

Apesar dos negros representarem 56% da população brasileira, ou seja, mais da metade das pessoas, como visto na seção 2.1, existe uma disparidade na representação desse grupo nas organizações, do ponto de vista demográfico. A *Black In* (2018) revelou que, nos conselhos administrativos, os negros compõem 4,9% dos cargos, enquanto os brancos ocupam 95,1%. No quadro executivo essa disparidade também acontece: os negros somam 4,7% dos cargos ao passo que os brancos ocupam 94,2%. Isto significa, que eles estão absurdamente sub-representados em posições de liderança e poder nas organizações do país.

O ponto que podemos levar em consideração aqui é o que foi discutido na seção 2.3, quando Alves e Silva (2021) discorrem sobre como o racismo, através da história e da sua dimensão estrutural, afeta diretamente a criação de um sistema desigual. No relatório da *Black In* (2018) foi constatado que um dos principais impeditivos para que o número de negros aumente nas organizações são os próprios líderes e recrutadores. Além disso, poucas organizações estão se movimentando em relação ao tema e as que estão, na sua grande maioria, são de origem estrangeira. A falta de planejamento, com metas, ações e métricas adequadas colaboram para a permanência da problemática.

Assumimos a ótica de que, às pessoas em cargos de gestão, cabe compreender que a diversidade nas organizações é uma vantagem em favor da empresa e que elas devem estar cada vez mais preparadas para trabalhar com essa temática (Alves; Luz, 2023). Barreiro *et al.* (2015, p.3) comentam que um bom programa, por meio da “formação de equipes de trabalho culturalmente diversificadas”, tem potência para melhorar os resultados tangíveis e intangíveis de uma organização. Ou seja, a gestão de diversidades envolve um processo ativo e consciente de administração com foco no desenvolvimento futuro, fundamentado em valores, segundo Amorim *et al.* (2016).

Diante do exposto, compreendemos a ligação da gestão de diversidades e a comunicação organizacional como fundamental para criar um ambiente empresarial diverso e inclusivo (Alves; Luz, 2023). Reiteramos que com uma comunicação eficaz fortalece e dissemina os princípios da gestão da diversidade, permitindo que as políticas, práticas e valores relacionados sejam claramente compreendidos e internalizados em todos os níveis da organização (Freitas, 2015). Sendo assim, perante essa realidade e com o propósito de contribuir para esta pesquisa, a seção a seguir tem a

intenção de discutir as práticas de gestão de diversidades dentro das organizações, com foco nos grupos de afinidade, no que compete ao papel e à atuação desses grupos.

3.3 GRUPOS DE AFINIDADE

A gestão de diversidades é uma perspectiva fundamental nas organizações com o objetivo de criar um ambiente mais inclusivo e democrático. Diversas práticas, atividades e recursos são adotados com base em dados teóricos e pesquisas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades. Nesse contexto, os grupos de afinidade se destacam como uma das práticas relevantes, proporcionando espaços (potencialmente) seguros para a troca de experiências e o fortalecimento da diversidade, com possibilidades de favorecer uma cultura organizacional mais representativa e produtiva. Deste modo, essa seção busca aprofundar mais sobre essa alternativa.

Para Cox (1994 *apud* Fleury, 2000, p. 20) a administração da diversidade é sinônimo de “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas” com o objetivo de potencializar as vantagens da diversidade e diminuir as problemáticas de suas desvantagens. Em resumo, para o autor, ela tem como propósito gerenciar as relações de trabalho, as práticas dentro da empresa e a formação do ambiente de trabalho, com a intenção de destacar e valorizar as pessoas que compõem os grupos minorizados. Fleury (2000) ressalta que essas ações são possíveis através de políticas e práticas implantadas pelas organizações para o gerenciamento da diversidade.

No trabalho acadêmico pioneiro de Fleury (2000) sobre a gestão de diversidades no Brasil, a autora explora diversas iniciativas de implementação de programas de administração, ou gestão de diversidades em empresas estabelecidas no Brasil. Ela afirma que não existe uma receita ou um modelo que seja eficaz para todas as organizações. Contudo, a autora encontrou pistas significativas para resolver a questão da discriminação e do preconceito nas organizações.

Quadro 3 - Iniciativas de implementação de Gestão de diversidades nas organizações

Práticas de diversidade	Características
Políticas de recrutamento e pessoal de seleção	Uma das áreas prioritárias de foco das organizações é a questão de gênero, na intenção de tornar suas equipes de trabalho mais diversificadas, visando tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo.
Políticas de treinamento	As organizações enviam seus gerentes para programas de treinamento com o propósito de capacitar eles sobre as diferenças culturais.
Comunicação	As empresas utilizam projetos de comunicação interna para divulgar os objetivos do programa de diversidade a todos os funcionários, buscando promover um ambiente de trabalho inclusivo e garantir o envolvimento de todos os empregados nesse processo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Fleury (2000).

A partir do Quadro 3 podemos inferir que, quando dada a devida importância, as organizações têm atribuído à gestão de diversidades funções significantes no que tange às políticas sociais nesta esfera. No entanto, é importante notar que o sucesso da gestão de diversidades não se resume apenas a implementar políticas e programas. Uma mudança cultural genuína requer o comprometimento contínuo de todos os níveis da organização. O relatório da Aberje (2019) observou que, ao questionar as organizações participantes do estudo, as principais responsabilidades da área de diversidade e inclusão são: efetivar a comunicação e promoção da diversidade para os públicos internos (84%); definir estratégias, planos de ação e metas de diversidade (83%); assegurar o compromisso e envolvimento da alta direção (79%); assegurar a inclusão da diversidade nas políticas de RH (79%); e, promover educação e treinamento em diversidade para o público interno (75%). Isso demonstra que as organizações devem trabalhar para criar uma cultura inclusiva, onde as diferenças são valorizadas e respeitadas, e onde todos os empregados se sintam genuinamente acolhidos e apoiados. Ou seja, essas iniciativas podem contribuir para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável, onde a diversidade é vista como um ativo estratégico para o sucesso organizacional.

Diante dessas informações e tendo em vista a delimitação da monografia, passamos a tratar sobre os grupos de afinidade. Nesse sentido, exploramos suas características e o impacto que podem assumir na dinâmica organizacional. Ao compreendermos a maneira como esses grupos se movimentam e interagem, podemos obter informações relevantes sobre como podem contribuir para a promoção da inclusão e da equidade nas organizações.

Segundo Biscoe e Safford (2010), grupos de afinidade podem ser definidos como grupos de funcionários dentro de uma organização que compartilham uma identidade comum, definida por raça, etnia, gênero, orientação sexual, deficiência ou valores ou interesses dentro da organização. Eles ressaltam que os grupos têm diversos formatos e dinâmicas e podem ser sistematizados como formal ou informal dentro das organizações. Além disso, a relação com gestores é muito variável, pode vir a ser “antagônica, cooperativa ou mesmo totalmente cooptada pela administração” (Biscoe e Safford, 2010, p. 01). Os autores alegam que eles operam fora da jurisdição de leis de negociação coletiva, ou seja, não são formalmente reconhecidos tanto na lei como na prática como representantes dos interesses dos trabalhadores, desta forma não podem ser enquadrados como uma espécie de sindicato.

A pesquisa sobre as estruturas, operações e impacto dos grupos de afinidade nas organizações, realizada pela Salesforce²⁵ (2021), apresentou que a formação desses grupos pode surgir de duas formas principais. A primeira pode ocorrer voluntariamente, ou seja, orgânica. Nesta nascente, a motivação se dá através do propósito de debater a importância da diversidade e inclusão de grupos minorizados, falar sobre a representatividade, além de ter como objetivo ser um espaço seguro para suporte, acolhida, debate e compartilhamento de informações. Já a segunda possibilidade ocorre através do planejamento da organização, proposta tanto pelos líderes gerenciais como pela área responsável pelo gerenciamento de diversidades. Quando criados por estes, geralmente tem como objetivo organizar os grupos de afinidade para atuarem em conjunto com as estratégias da organização, isto é, passam a atuar em colaboração com os propósitos e ações estruturadas para o negócio.

²⁵ A Salesforce é uma empresa líder global em tecnologia da informação, especializada em software de gestão de relacionamento com o cliente.

Bookchin, em 1998, já dizia que os grupos de afinidade poderiam ser definidos como espécie de prolongamento da família, a qual os laços que antes eram unidos por sangue, agora se entrelaçam através de relacionamento humano extremo. O autor ainda fala que esse laço é fortalecido através de ideias e práticas que as pessoas que formam os grupos têm em comum. Deste modo, Bookchin (1998, p.3-4) sustenta que “cada grupo de afinidade tem um número limitado de participantes para garantir o maior grau de intimidade possível entre seus membros”. Portanto, os princípios que formam os grupos de afinidade têm suas singularidades, cujos integrantes têm a liberdade de (re)estruturar sua configuração tanto individual quanto socialmente.

Casey (2021) alega que os grupos de afinidade existem nas organizações há mais de 40 anos, mas que ao longo do tempo tiveram diferentes funcionalidades e assumiram diversas conformações. Quando surgiram, eram considerados grupos de *networking*²⁶ com o objetivo apenas de promover diversidade e inclusão dentro das organizações e nos últimos cinco anos se tornaram ferramentas-chave na estratégia de negócios e operações. Conforme a autora, vivemos em um mundo globalizado onde a compreensão e a eficiência sobre a multiculturalidade são essenciais para o sucesso do negócio. Diante disso, os grupos de afinidade são capazes de utilizar os conhecimentos e experiências dos funcionários em diversas prerrogativas, como:

[...] para gestão de talentos (recrutamento/retenção de diversos funcionários); para criar desenvolvimento de produtos culturalmente sensíveis, marketing e atendimento ao cliente, bem como diversidade de fornecedores; e para construir uma força de trabalho inclusiva e engajada (Casey, 2021, p. 01).

Silva *et al.* (2022) alegam que os grupos de afinidade emergiram dos grupos de funcionários com base racial que surgiram devido às tensões raciais na década de 1960. Casey (2021), por sua vez, afirma que o primeiro grupo de afinidade que se tem registro foi o *National Black Employee Caucus* da Xerox²⁷, criado em 1970, com o apoio do CEO na época, Joseph Wilson. Ele incentivou os funcionários negros a criarem um espaço onde eles discutiriam suas experiências e defenderiam seus direitos dentro da empresa. Dez anos depois, em decorrência disso, a Xerox constituiu o *Black Women's Leadership Caucus*²⁸.

²⁶ Em português, “rede de contatos” ou simplesmente “rede” (tradução nossa).

²⁷ Organização americana que vende produtos e serviços de documentos impressos e digitais em mais de 160 países.

²⁸ Em português, Grupo de Liderança de Mulheres Negras (tradução nossa). O grupo de afinidade tem como objetivo pautar o tema sobre mulheres negras dentro da organização XEROX.

O conhecimento deste fato autentifica o que Bookchin (1998, p. 3) já comentava sobre os grupos de afinidade: eles “sempre têm suas raízes nos movimentos populares”. Afinal, o *National Black Employee Caucus* tem suas raízes no Movimento dos Direitos Civis nos EUA (Silva *et al.*, 2022). Bookchin (1998) ainda fala que os grupos de afinidade podem manter uma avaliação crítica sobre as mudanças nas organizações.

Na época que foi criado o primeiro grupo de afinidade na *Xerox*, ele questionava as ações da empresa, pois apesar de existir programas para a contratação de negros, através das ações afirmativas, uma vez contratados, os funcionários negros ainda enfrentavam discriminação (Casey, 2021). Ou seja, um dos propósitos dos grupos de afinidade é desenvolver um sistema de “conhecimentos e experiências” com a intenção de gerar um ambiente organizacional de fato mais democrático, igualitário e inclusivo, onde todos os funcionários sejam reconhecidos por sua capacidade profissional e não discriminado por cor, raça, orientação sexual ou credo (Bookchin, 1998, p. 3).

A pesquisa “Diversidade, equidade e inclusão nas organizações” realizada pela Deloitte, em 2021, perguntou a 215 empresas²⁹ a respeito de suas práticas, estruturas e propósitos relacionados ao tema. Do total, 81% das empresas pesquisadas tinham grupos de afinidade para endereçar temas de diversidade. A pesquisa mostrou quais eram os grupos mais adotados pelas empresas, entre eles para mulheres (62%); pessoas com deficiência (PCD’s) (52%); raças e etnias (52%); LGBTQIA+ (51%); jovem aprendiz (36%) e geracional (profissionais com mais de 50 anos) (25%).

A Salesforce (2021) ressalta que não é surpresa que os grupos de afinidade das organizações estejam correlacionados com a diversidade, equidade e inclusão. Um estudo realizado com 138 empresas, em 2021, mostrou que os grupos de afinidade criados nas organizações, que não são financiados, 50% tem como objetivo promover a diversidade, equidade, e inclusão 17% tem a intenção de promover uma cultura de trabalho positiva, 9% querem relacionar os funcionários uns com os outros 7% para agir de acordo com os valores da empresa, 6% para envolver os funcionários com algo que seja importante para eles e 1% para causar uma mudança positiva no mundo e em sua

²⁹ A pesquisa “Diversidade, equidade e inclusão nas organizações” contou com 215 empresas, que participaram por meio de questionário eletrônico entre agosto e setembro de 2021.

comunidade. A pesquisa ainda revela que 55% das organizações afirmam que seus grupos de afinidade têm sido parcialmente eficazes em alcançar seu objetivo principal; 41% afirmam que seus grupos de afinidade têm sido muito eficazes em alcançar seu objetivo principal e 4% afirmam que seus grupos de afinidade não tiveram impacto algum em seu objetivo principal.

O relatório também descobriu que a grande maioria dos entrevistados acredita que: 1) os grupos de afinidade fortalecem a cultura da empresa e defendem iniciativas de diversidade e inclusão; 2) os grupos de afinidades das empresas participantes da pesquisa em sua maioria apoiam os esforços de retenção de funcionários e eles contribuem no recrutamento e contratação; 3) mais da metade dos grupos de afinidade participam de atividades voluntárias e/ou trabalham arrecadação de fundos para ajudar nos esforços da comunidade local; 4) os grupos de afinidade sobretudo são um esforço de base e, frequentemente, os funcionários que iniciam os grupos são os mesmos que assumem as posições de liderança; e, 5) apesar do objetivo inicial para o surgimento dos grupos ser a promoção de diversidade e inclusão dentro da organização, muitas vezes eles atuam em atividades voluntárias, na arrecadação de fundos e esforços para a comunidade local.

Apesar do grande número de benefícios que o surgimento dos grupos pode representar, a Salesforce (2021) constatou que as organizações precisam investir financeiramente nos grupos, os funcionários precisam participar mais ativamente, as pessoas em cargos de gestão precisam reconhecer eles como fator fundamental dentro da organização e os grupos necessitam de mais espaços na geração e criação de atividades na gestão de diversidades. Quando esses aspectos são resolvidos, eles facilitam o trabalho e a eficácia dos grupos de afinidade dentro das organizações. Isso nos leva a inferir, com base na pesquisa, que embora as organizações reconheçam a esses grupos como recursos essenciais, ainda há espaço para aprimorar sua atuação visando a eficiência máxima.

Silva *et al.* (2022, p. 20) ressaltam que os grupos de afinidade estão ganhando cada vez mais espaço nas organizações. “Eles estão ampliando seu escopo para além do apoio e desenvolvimento de seus próprios públicos e alinhando suas metas com os objetivos de negócios”. A autora evidencia que os grupos de afinidade estão desempenhando um papel fundamental ao contribuir com as empresas na criação de ambientes de trabalho mais acolhedores e produtivos. Além disso, esses grupos têm agregado significativamente na contratação e promoção de talentos diversos, bem como

no desenvolvimento e aprimoramento das ofertas de produtos, ao mesmo tempo que identificam novas oportunidades no mercado.

Para Douglas (2008 *apud* Silva *et al.*, 2022, p. 21) esses grupos, além de promoverem a diversidade nas empresas, também são fundamentais para gerar uma cultura organizacional mais inclusiva. Ou seja, eles têm a capacidade de modificar a cultura da organização em um ambiente mais diversificado, inclusivo e igualitário na tentativa de unir forças para que todos os funcionários da organização se sintam valorizados. Isto é, através de suas iniciativas e ações, os grupos de afinidade se tornam um pilar importante no progresso contínuo rumo a ambientes de trabalhos mais acolhedores, produtivos e permeados por diversidade humana. Em outras palavras, a criação e manutenção dos grupos de afinidade constitui a possibilidade dos funcionários da organização que fazem parte desses grupos contribuírem ativamente nos desafios ligados ao combate à discriminação, à desigualdade, à acessibilidade, à representatividade nos cargos de liderança e ao respeito pela pluralidade.

4 GRUPO DE AFINIDADE RACIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO GAÚCHA DE GRANDE PORTE

Em vista do que já foi exposto, nesta seção contextualizamos decisões tomadas ao longo do percurso da pesquisa. Abordamos as estratégias metodológicas e detalhamos os passos da coleta de dados, o que ocorreu mediante entrevista em profundidade com três profissionais de uma empresa de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul. Após, apresentamos como a Análise de Conteúdo está estruturada. Ao longo das reflexões sobre o grupo de afinidade, buscamos articular as falas dos entrevistados com a pesquisa realizada ao longo dos capítulos 2 e 3. Por fim, comentamos alguns dos nossos principais aprendizados.

4.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Nesta seção, descrevemos os procedimentos metodológicos adotados. Para a condução deste trabalho, nos baseamos nas contribuições de Gil (2019); Duarte (2005) e Bardin (2011) em relação à metodologia utilizada na pesquisa que foram pertinentes à sua construção. Além disso, apresentamos informações sobre os perfis dos entrevistados, justificamos a preservação de suas identidades e características da organização em que trabalham e detalhamos como se deu a entrevista com os profissionais.

A presente monografia adotou uma abordagem de pesquisa de caráter exploratório, visando aprofundamento no entendimento sobre o tema em questão e o aprimoramento de ideias (Gil, 2019). Segundo Piovesan e Temporini (1995), ela possibilita uma melhor e mais adequada compreensão da realidade e é oportuna em investigações que acionam temas pouco conhecidos e desvelados.

Para desenvolver a pesquisa, foram utilizadas técnicas bibliográfica e documental, bem como a entrevista em profundidade, a partir de roteiro semi-estruturado. A pesquisa bibliográfica consistiu na busca e análise de literatura acadêmica, livros, artigos científicos e outras fontes relevantes para a compreensão do contexto teórico e conceitual do tema em estudo. Para Treinta (2014), essa técnica

permite explorar as principais teorias, conceitos e discussões relacionados ao assunto, proporcionando uma base sólida para embasar a pesquisa.

Além disso, utilizamos a pesquisa documental para coletar informações a partir de dados e gráficos de instituições reconhecidas. Essa estratégia possibilitou uma compreensão mais aprofundada das práticas, políticas e tendências adotadas pelas organizações, posto que há diversos materiais relevantes, ainda que não sejam de caráter científico. Segundo Gil (2019, p.47), “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes”. Portanto, nesta técnica foram analisados relatórios, estudos e documentos, os quais utilizamos como fonte de dados estatísticos e gráficos.

No que diz respeito à parte empírica, foi conduzida entrevista em profundidade com três profissionais de uma empresa de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul. Essa abordagem permitiu obter insights significativos sobre as experiências, percepções e práticas dos profissionais envolvidos diretamente com o tema em estudo (Duarte, 2005). A entrevista, de caráter semi-aberto, foi realizada de forma grupal, abordando questões relevantes para o escopo da pesquisa. O roteiro que guiou o momento está disponível no Apêndice A. É relevante ressaltar que ao longo da entrevista vários pontos que o roteiro não abrangia vieram à tona, muitos durante o debate entre os próprios entrevistados, o que foi demonstrado ao longo da análise.

Seguindo a lógica de Gil (2019) e Duarte (2005), a escolha dessas estratégias metodológicas buscou fornecer uma abordagem abrangente e fundamentada para a pesquisa, combinando a revisão da literatura existente com a obtenção de informações diretamente dos profissionais envolvidos no contexto organizacional específico. Dessa forma, foi possível obter uma visão mais completa e aprofundada do tema em análise.

Para a realização da entrevista buscamos profissionais que tivessem algum tipo de envolvimento com o tema de Diversidade e Inclusão e/ou Diversidade e Inclusão Racial dentro da organização que trabalham, por meio dos grupos de afinidade. Os perfis foram encontrados através de um contato em comum e o intermédio foi realizado via e-mail. A introdução do tema se deu primeiramente via reunião virtual e na sequência, avançamos para reunião presencial na empresa, onde foi realizada a entrevista, a qual se deu no dia 21 de junho de 2023 e teve duração média de 40 minutos.

Seguindo as normas do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFRGS , foi enviado aos participantes da entrevista o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual está disponível no Apêndice B. Decidimos manter a confidencialidade dos nomes dos entrevistados, bem como da instituição em que trabalham, a fim de garantir a integridade profissional de cada um deles e evitar quaisquer prejuízos. Essa medida foi adotada com base nos princípios éticos de proteção à privacidade e confidencialidade, respeitando os direitos individuais dos participantes da pesquisa. Deste modo, no quadro 4, divulgamos quais pseudônimos usamos para cada entrevistado com suas respectivas funções dentro da organização e do grupo de afinidade. Além disso, optamos por utilizar o nome fictício 'X' para nos referirmos à organização em questão.

Quadro 4 - Informações pertinentes dos entrevistados

Pseudônimo	Formação	Função dentro da organização	Função dentro do grupo de afinidade
Ana	Ciências Contábeis	Gerente de Crédito e Cobrança	Responsável pela produção de notícias das atividades desenvolvidas pelo grupo.
João	Jornalismo	Jornalista	Coordenador do grupo e responsável pela organização dos eventos promovidos pelo grupo.
Maria	Administração	Assistente de Cobranças	Coordenadora do grupo e responsável pela produção de notícias das atividades desenvolvidas pelo grupo.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para a análise das entrevistas, utilizamos a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). Essa técnica nos permitiu identificar e categorizar os principais sentidos apreendidos nas respostas dos entrevistados. É importante ressaltar que o processo de categorização “deve ser aceito como capaz de traduzir empiricamente conceitos de modo significativo e pertinente [...] são elementos que nos dão meios para descrever o fenômeno sobre investigação, aumentando o conhecimento e gerando conhecimento” (Castro e Lycarião, 2011, p. 30-46). Assim, possibilitou uma compreensão mais aprofundada das perspectivas e experiências compartilhadas pelos profissionais

entrevistados. No que compete à Unidade de Contexto (Bardin, 2011), ela é apresentada brevemente no próximo item, o que se justifica pela responsabilidade em não identificar os participantes e a empresa correspondente.

Em relação ao grupo de afinidade em questão é importante destacar que ele é voltado para políticas de diversidade racial na organização. A atividade do grupo se dá, principalmente, de duas maneiras. A primeira é a produção de *newsletter* semanal, com o objetivo de disseminar notícias, não apenas de assuntos que ocorrem dentro da empresa sobre a pauta racial, mas toda notícia nacional e até mesmo mundial que possa interessar aos integrantes do grupo de afinidade. Essa *newsletter*, digital, é compartilhada com os colegas via e-mail.

Os entrevistados destacaram também que realizam o evento da “Semana da Consciência Negra”. Segundo os relatos, são desenvolvidos anualmente eventos e palestras que aludem ao dia 20 de novembro (Dia da Consciência Negra), pela sua relevância para o grupo. Além dessas atividades, o grupo atua diariamente na integração da diversidade racial na organização X. Ao longo da análise relatamos diferentes ações do grupo que ratificam essas afirmações e revelam como o grupo opera frente a diferentes situações. Diante disso, decidimos separar a análise das entrevistas em duas partes para melhor compreensão: primeiramente observamos os impactos a partir do surgimento e atuação do grupo e depois observamos as tendências e desafios.

4.2 IMPACTOS A PARTIR DO SURGIMENTO E ATUAÇÃO DO GRUPO

O grupo de afinidade da organização X foi proposto e implementado em 2017 por uma ex-funcionária da empresa, que trabalhava na área da comunicação. Segundo Maria, a ex-colega de trabalho notou a falta de um grupo de afinidade voltado para as questões raciais dentro da organização, após perceber a existência de outros grupos de afinidade que tinham como objetivo levantar questões sobre a igualdade de gênero e inclusão LGBTQIA+, como podemos observar no trecho a seguir:

O grupo surgiu em 2017. Foi uma colega nossa, [nome da colega] que trabalhava aqui. Jornalista, trabalhava no [nome do departamento]. Ela sentia a necessidade a partir de outros grupos de diversidade que também tinham na empresa. Então, já tinha o [nome do grupo], que é o de mulheres e tinha o [nome do grupo] que é o LGBTQIA+ e ela sentiu a necessidade, então de trazer o grupo de diversidade racial. [Maria]

A partir desse fragmento da entrevista, podemos inferir que a ex-colega sentiu a necessidade de criar o grupo para discutir questões voltadas à diversidade racial, no momento que ela percebeu que esse tema não estava sendo abordado de maneira adequada ou nem estava sendo tratado pelos outros grupos. Diante desse relato, notamos que há uma tentativa de ampliação da discussão sobre diversidade dentro da organização.

Quando questionados sobre as motivações que fizeram o grupo surgir, João fala sobre a importância de dar voz aos funcionários negros da/na organização e que o grupo de afinidade tem papel crucial nisso, pois antes dele “os funcionários negros não tinham voz, não tinham um espaço para conseguir conversar e falar.” Já Maria destaca a visibilidade de pessoas negras de modo integral, não apenas em seus respectivos cargos na organização, mas também sobre seus talentos e realizações.

A gente queria aparecer! Para que o negro aparecesse na organização X. Que ele se mostrasse. [...] Mas para que o negro aparecesse, mesmo. Eu Maria, eu não só cobro, eu também canto, eu faço eventos, eu posso desfilar. A Ana não é só uma gerente de cobranças, ela também faz um texto jornalístico [...] **para que a gente aparecesse em várias áreas aqui dentro.** [Maria]

Através das falas dos entrevistados, podemos compreender que as motivações do grupo vão além de promover a representatividade em um único departamento ou área, mas sim possibilitar que pessoas negras sejam destaque em vários setores da organização, independente das suas funções. Desta forma, empenhados em tensionar a cultura da organização em vista de um ambiente mais diversificado, inclusivo e igualitário, a tentativa foi a de que todos os funcionários da organização se sintam valorizados.

Isto posto, no presente item analisamos as falas dos entrevistados e atividade do grupo de afinidade com o objetivo de aprofundar nosso entendimento sobre os impactos a partir do surgimento e atuação do grupo em sua jornada de promoção da diversidade e inclusão na organização X. O Quadro 5 apresenta os sentidos apreendidos sobre este enfoque.

Quadro 5 - Impactos a partir do surgimento e atuação do grupo de afinidade

Categoria	Subcategoria	Núcleo de sentido
Ampliação do debate sobre diversidade e inclusão na perspectiva racial	Realização da Semana da Consciência Negra	O evento, que iniciou como um dia, e passou para uma semana, é uma das alternativas praticadas 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 e inclusão racial.
	Promoção de diálogos setoriais	Atividade tem como objetivo ir nos diversos setores da organização para falar sobre o tema de diversidade
Valorização de pessoas negras na organização	Disseminação do protagonismo de pessoas negras	Aborda o quanto o grupo conseguiu trazer mais reconhecimento dos funcionários negros na organização.
Incidência junto a pessoas em cargos de gestão	Pessoas não negras comprometidas com a pauta	Papel imprescindível das pessoas não negras na conjuntura para criar um ambiente mais diverso e inclusivo.
	Cobrança em situações em que não há representatividade racial	O grupo incide quando há falhas nas ações da organização com relação à diversidade dentro da organização.
	Sensibilização para um olhar mais inclusivo nos processos seletivos.	Sugerem na hora da análise dos currículos que tenham a compressão da disparidade entre uma pessoa negra e uma pessoa branca.
Constituição de espaço seguro na pauta racial	Para diálogo sobre diversidade racial	As pessoas integrantes do grupo tem espaço seguro onde elas podem compartilhar suas vivências de vida
	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 vive/viveu e o grupo presta apoio psicológico para a pessoa.

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 para que houvesse mais diversidade na intenção de mais pessoas se sentirem representadas.
Fomento à diversidade racial	Criação de banco de currículos	Banco de currículos apenas de pessoa negras para que o grupo possa fazer a indicação quando abre vaga dentro da organização

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Quadro 5, como vimos, é composto por 6 (seis) categorias e 11 (onze) subcategorias, é importante ressaltar que ele foi criado a partir da análise da entrevista, ou seja, resulta dela. Isto posto, na sequência apresentamos cada uma delas, articulando as falas dos entrevistados com o referencial teórico e de base documental apresentado nos capítulos 2 e 3.

A primeira categoria, denominada “Ampliação do debate sobre diversidade e inclusão na perspectiva racial” trata sobre o quanto o grupo conseguiu agregar mais visibilidade para o tema na organização, benefício que fica claro através do excerto:

Com certeza, o grupo movimentou mais essa pauta. [...] Ampliou a nossa visibilidade dentro da empresa. [Ana]

Através dessa fala inferimos que os questionamentos sobre a pauta começam a surgir com mais frequência na organização e como consequência, segundo os entrevistados, as ações internas foram mais questionadas, principalmente no que se refere ao dia da consciência negra, data importante para o grupo.

Em relação à subcategoria 1, Realização da Semana da Consciência Negra,

Então, nesse primeiro dia da consciência negra surgiu de uma **demanda do grupo** [...] Fazemos tanta ação externa, mas e internamente, o que que a gente conversa sobre isso? O que a gente tá levando para os nossos? E isso resultou em uma ação interna do Dia da Consciência Negra. [João]

Os entrevistados comentaram que nessa primeira ação ocorreu a palestra de dois convidados e a apresentação de um documentário dirigido por um funcionário da organização X. Ana, João e Maria relatam que usam desse espaço para trazer mais visibilidade ao tema e cobrar dos gestores uma posição, como observamos no trecho a seguir:

[...] que aí a gente convida várias pessoas, traz várias pessoas pro debate, traz pra

conversar mesmo. **Ali é um momento de meio que de expor um pouco da gente, da nossa história** e, em algum **momento**, também de **cobrar algumas posições da empresa** também, que também **é o nosso papel**. [Maria]

A partir desse fragmento apreendemos que durante o evento da Semana da Consciência Negra o grupo tem a oportunidade de expor suas experiências e histórias, compartilhando um pouco sobre suas vivências e perspectivas relacionadas à questão racial. Essa abordagem é relevante porque, na perspectiva de Douglas (2008 *apud* Silva *et al.*, 2022), os grupos de afinidade têm como objetivo não apenas promover a diversidade dentro das empresas, mas também são essenciais para gerar uma cultura organizacional mais inclusiva, além de trazer à tona questões importantes sobre representatividade e respeito às diferentes culturas e étnicas. Além disso, o grupo também usa esse momento (Semana Interna da Consciência Negra) para cobrar algumas posições da empresa em relação à igualdade racial e medidas de inclusão, já que esse é o papel desse grupo de afinidade. O conhecimento deste fato corrobora com o que Bookchin (1998) entende sobre grupos de afinidade. Para o autor, eles mantêm uma avaliação crítica sobre as mudanças dentro das organizações, pois “sempre têm suas raízes nos movimentos populares” (Bookchin, 1998, p.3).

A subcategoria 2, Produção de *newsletter*, fala de como através de outros temas vinculado a etnia e raça o assunto sobre diversidade racial é levado para dentro da organização, qual conseguimos verificar através do fragmento a seguir:

[...] O nosso **primeiro passo** para tocar as pessoas foi o *news*. Assim, para conseguir dividir com todo mundo, as nossas coisas da nossa cultura [Ana].

Como vimos, uma das primeiras ações do grupo foi a produção de *newsletter*. Segundo os entrevistados, esse projeto tem a intenção de levar informações sobre a cultura afro para os empregados. Ao longo da entrevista, Ana falou mais detalhadamente de como é operado essa atividade na organização:

A gente entrega duas folhas por semana e a gente **dispara por e-mail** para os colegas que fazem parte do grupo [...] e aí é muito cada um vai mandando pra outros funcionários da empresa. **Os integrantes do grupo é que vão multiplicando**. [Ana]

Através da fala de Ana entendemos como é importante para o grupo compartilhar as notícias sobre a cultura afro na intenção de alcançar os colegas da empresa e levar essas discussões e conhecimentos para dentro do ambiente organizacional. Esse aspecto é fruto, segundo Kunsch

(2018), da evolução da comunicação organizacional, a qual a comunicação horizontal começou a ser mais valorizada. Isto é, na contemporaneidade, a comunicação passou a ser vista como uma via de mão dupla, onde funcionários de uma organização têm voz e são incentivados a compartilhar suas ideias e opiniões. Posto isso, através do trecho da entrevista, assimilamos a ação como um processo dinâmico e interativo, no qual os participantes atuam conjuntamente na construção e negociação dos sentidos (Baldissera, 2017). Concluímos, então, que essa interação comunicativa (através da *newsletter*) na organização, é fundamental para a organização, uma vez que desenvolve tanto funcionário como empresa, permitindo assim a criação de um ambiente de trabalho colaborativo (Amorim *et al.*, 2016). No entanto, uma abordagem mais crítica, por essa *newsletter* não chegar a todos os funcionários, pode acabar representando uma falta de contato sistemática com o tema.

A subcategoria 3 aborda o fomento de diálogos sobre a pauta racial entre diferentes setores o que pode ser percebido a seguir na fala da Ana:

O segundo passo que é bem mais direcionado que eu tenho feito e a Maria tem me ajudado bastante, **é de ir setor a setor**, sabe? [...] que aí tu pega os grupos de pessoas. Então, a gente já fez com o setor de planejamento, com o setor de CSC, com o setor de RH, com a tesouraria [...] **a gente chama aquelas “vinte pessoas” daquele setor e vamos sentar numa sala para falar com eles sobre diversidade, sobre racismo, sobre estatística, números que impactam as pessoas assim, que muitas vezes elas não sabem.** Então, a gente tem feito esse **trabalho de formiguinha** e isso tem despertado o interesse de muita gente aqui na corporação. [Ana]

Esse aspecto é interessante, pois segundo o estudo do Instituto Gallup, empresas com funcionários fortemente engajados obtiveram aumento de 342% em seus lucros, quando comparadas com outras empresas que não investiram em ações relacionadas ao engajamento. O estudo ainda revela que essas empresas registraram menor índice de rotatividade de funcionários, menos acidentes de trabalho e resultados positivos em termos de produtividade (Ribeiro, 2019). Desta forma, aprendemos que enquanto o grupo de afinidade busca ampliar o debate sobre diversidade e inclusão da perspectiva racial na organização de modo a sensibilizar os colegas com o tema (Maccali *et al.*, 2015), a organização, possivelmente, também os vê como vantagem competitiva, uma vez que a valorização das políticas de diversidade nas organizações não é somente uma questão humanitária (Alves e Galeão-Silva, 2004).

Então, a partir da análise dessa categoria 1, desprendemos que o grupo de afinidade, ao realizar eventos internos (Semana Interna da Consciência Negra), produzir *newsletters* e fomentar diálogos nos setores da organização, busca trazer mais visibilidade ao tema da diversidade racial. Essas ações convergem com o que Bookchin (1998) alega sobre o assunto quando afirma que os grupos de afinidade são importantes na construção de uma cultura organizacional mais inclusiva. Afinal, o grupo em questão busca sensibilizar e engajar os colegas e gestores na temática, cobrando posições e promovendo ações internas para minimizar a desigualdade racial.

A categoria 2, “valorização de pessoas negras na organização”, trata sobre o quanto o grupo conseguiu trazer mais reconhecimento dos funcionários negros na organização. A subcategoria 4, disseminação do protagonismo de pessoas negras, apresenta de modo específico o quanto houve maior valorização do protagonismo de pessoas negras, o que pode ser percebido através da fala a seguir:

Na Semana Interna da Consciência Negra a programação é sempre construída em conjunto com os integrantes do grupo, além da gente poder falar mais sobre o tema, a gente tenta sempre **dar visibilidade para os nossos** da organização X. [João]

Como vimos, João fala que durante o evento realizado pelo grupo, os integrantes viabilizam espaço para que os funcionários possam dialogar. Esse trecho é complementado por Ana, que fala o seguinte:

Durante o evento da Consciência Negra, além de promovermos palestras com parceiros, o evento é uma oportunidade dos **nossos interagirem entre si** e isso é muito bacana porque quando tu vê um **negro ocupando um espaço importante tu se sente de alguma forma representado, valorizado.** [Ana]

Ana ainda ressalta que o grupo possui mídias sociais onde, além de compartilharem as matérias da *newsletter*, se tornam ambiências capazes de apresentar os integrantes do grupo e se conectar uns com os outros:

No Instagram do grupo estamos sempre postando as informações sobre a cultura afro e todo preto que integra ao grupo, fazemos uma pequena apresentação dele ali, a gente também **mostra as conquistas de cada um**, como promoção ou qualificação que participam. Isso tem o intuito de motivar os outros, sabe? de **dar alguma esperança.** [Ana]

Esses fatores concordam com o trabalho de Amorim *et al.* (2016) quando asseguram que a interação comunicativa é elementar no funcionamento e desenvolvimento das organizações,

possibilitando a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e efetivo. Ou seja, é um processo que ocorre dentro de contextos sociais, onde indivíduos se conectam, compartilham informações e constroem significados.

A categoria 3, “incidência junto a pessoas em cargos de gestão”, demonstra como é fundamental que todos se preocupem com a pauta. A subcategoria 5, pessoas não negras comprometidas com a pauta, evidencia o papel imprescindível das pessoas não negras na conjuntura para criar um ambiente mais diverso e inclusivo na organização X, o que é constatado através do trecho:

E aí o [nome do gestor] percebeu que cara a gente **tem que trabalhar mais isso** [...]. Então, o [nome do gestor] disse: “cara, **a gente tem que fazer algo mais amplo**, um dia só não, não vai dar!” E aí eu programei ali uma semana interna da consciência negra e aí ele aceitou. E aí, no mês de novembro, sempre rola uma semana interna da consciência negra. [João]

O contexto se refere ao primeiro evento da Consciência Negra realizado pelo grupo de afinidade. No encerramento da atividade, o gestor que, conforme os entrevistados, não é negro, percebeu a importância da pauta e incentivou o grupo a fazer não um dia, mas sim uma semana inteira sobre a Dia da Consciência Negra.

Outro fragmento importante de ser apresentado é a fala de Ana quando a mesma expõe sua articulação com os gestores para promover as reuniões setoriais feitas pelo grupo:

Eu aqui consigo ter facilidade em trabalhar isso, porque conheço quase a maioria dos gestores e aí vou **direto neles** e falo sobre a atividade e dificilmente alguém não se interessa em promover a palestra no seu setor. Isso é muito bom porque, infelizmente, a maioria dos setores é formado majoritariamente por pessoas brancas, e **quando discutido o tema nos setores as pessoas entendem como é importante que elas trabalhem junto com nós, elas compreendem que é um dever delas também em se preocupar com a temática.**

Esses dois relatos colocam em evidência como a promoção da diversidade e inclusão é uma responsabilidade compartilhada não apenas pelas pessoas negras, mas também pelas pessoas não negras da organização. O engajamento e a participação desses agentes são fundamentais para a criação de um ambiente mais igualitário e respeitoso, garantindo que as questões relacionadas à diversidade racial sejam abordadas de forma abrangente e eficaz. Essa compreensão converge com o que Maccali *et al.* (2015) comentam sobre o sucesso na gestão de diversidades nas organizações. Para os autores, todos os indivíduos devem estar empenhados em

promover a valorização da diversidade e isso só é possível quando os membros da organização são sensíveis à pauta, ou seja, quando outras pessoas que não fazem parte de grupos minorizados entendem a importância da gestão de diversidades, a sua eficiência e êxito tendem a ser maiores do que em organizações que não se preocupam significativamente com a temática.

A subcategoria 6, cobrança em situações em que não há representatividade racial, trata da cobrança do grupo aos gestores em situações em que não há representatividade racial é isso pode ser evidenciado a partir da fala de João:

Quando tu falava em ter um grupo afro, um movimento de negras e negros, se pensava que era aquele movimento radical que gera conflito dentro da empresa. Não é nada disso, muito pelo contrário. Como as gurias disseram aqui, **nosso movimento é apontar as coisas para os responsáveis da empresa, as coisas que a gente acredita que podem melhorar, lugares que possam ser mais representativos na empresa.**

Essa questão é complementada por Maria no trecho a seguir:

Eu sempre digo assim: **“tu tem que pelo menos incomodar!” botar a pulga atrás da orelha, fazer eles pensarem.** Como é o caso de VT interno, a gente cobrou eles para uma representatividade maior de negros e aí eles: “Ah é não botei” e talvez isso não ocorra em uma próxima vez. Talvez eu não precise lembrar eles e apontar novamente esse erro.

Essas falas validam o que Freitas (2015) salienta sobre a gestão das diversidades. De acordo com a autora, os grupos minorizados, no caso da organização em questão, o grupo racial, tem como objetivo alcançar o respeito e o tratamento justo em decorrência ao que eles acrescentam no ambiente de trabalho, junto de sua competência e dedicação. Isto é, a partir do fragmento, podemos inferir que os entrevistados não têm a intenção de reivindicar ajuda ou algum tipo de assistência social, mas sim buscar o espaço que é seu poder direito, além de conscientizar os gestores para um olhar mais sensível à temática.

Outra questão que a categoria 3, por meio da subcategoria 7, levanta é a abordagem mais inclusiva dos gestores nos processos seletivos o que poder ser analisado no relato a seguir:

A Ana tem feito um trabalho bem legal de **apresentação de diversidade para algumas equipes** e uma das coisas que a gente sempre fala é que **a gente não quer cotas aqui dentro**, a gente quer que o gestor, quando olhar os currículos, tenha esse olhar, tenha consciência de que o preto pode não ter toda aquela qualificação, mas que tenham pelo menos o mínimo porque a gente sabe que muitas vezes os pretos não são chamados por “falta” de qualificação no seu currículo. A gente precisa que o gestor tenha essa **consciência do racismo estrutural e da gente ainda ser minoria dentro das organizações. Porque às vezes a gente só precisa de uma oportunidade.** O grupo fomenta isso também. [Maria]

A partir desta análise, averiguamos que o trabalho do grupo está sempre interligado, ou seja, eles aproveitam a promoção de diálogos setoriais para fomentar um olhar mais sensível dos gestores nos processos seletivos. O grupo tenta através do discurso fazer com que eles (os gestores) entendam que a falta de qualificação em um currículo de pessoa negra pode estar ligada a fatores externos incontroláveis.

Essa perspectiva é interessante porque hoje o Brasil é composto por 52% de mulheres, 56% de negros, 24% de pessoas com algum tipo de deficiência, quase 10% de pessoas que integram a comunidade LGBTQIA+ e 13% de idosos (IBGE, 2019). No entanto, apesar da população negra ser maioria, estudos da *Black In* (2018) revelam que nos conselhos administrativos os negros ocupam apenas 4,9% do total, no quadro executivo essa disparidade não é diferente, visto que os negros somam apenas 4,7% dos cargos. Desta forma, podemos inferir que os negros são sub-representados em posições de liderança e poder dentro das organizações do país. Com relação a cotas afirmativas, através do relato de Maria, inferimos que o grupo de afinidade assim como Alves e Galeão-Silva (2004) compreendem os programas internos da empresa, o qual busca promover a diversidade mais justo do ponto de vista social em comparação às políticas de ação afirmativa, uma vez que se baseiam na meritocracia, não privilegiando nenhum grupo específico. Conscientes destes fatos, o grupo busca encontrar alternativas sensíveis para abordar essa questão na organização X e promover uma maior inclusão e equidade no ambiente corporativo.

Deste modo, com base no que foi analisado na categoria 3, o grupo busca através de ações estratégias e sensíveis à diversidade e inclusão na organização. A compreensão do grupo de que os negros são sub-representados em cargos de liderança reforça a importância dele para criar um ambiente mais justo, inclusivo e equitativo na empresa.

A categoria 4, “constituição de espaço seguro na pauta racial”, trata sobre o quanto o grupo teve potencial para criar um espaço mais acolhedor para as pessoas negras que fazem parte do grupo com relação às vivências sociais delas na organização. A subcategoria 8 apresenta de modo específico o surgimento de espaço seguro para que os funcionários tenham a possibilidade de discutir sobre a diversidade racial, o que pode ser percebido no trecho a seguir:

[...] a pessoa vai entrar aqui e dependendo de como que a pessoa é, vai se sentir, talvez assim “poxa, não tem ninguém dos meus aqui”. Então, **saber que tem um grupo que ela pode vir conversar e falar e a gente pode acolher assim essa pessoa é muito legal.** [João]

Em outro momento da entrevista, João comenta:

Quando chega uma negra ou um negro que é contratado aqui, rapidamente fica sabendo do grupo por outros colegas. [...] e é bem essa **sensação** assim, **do pertencimento** de tipo “**Pô, encontrei um quilombo, encontrei um dos meus, já não tô perdido, já tenho um caminho**”. [João]

Esses fragmentos ressaltam a importância da representatividade e inclusão no ambiente de trabalho para que os funcionários se sintam representados e acolhidos. Os aspectos são interessantes, pois convergem com o pensamento de Douglas (2008 *apud* Silva *et al.*, 2022), quando ele menciona que os grupos de afinidade se tornam um pilar importante no progresso contínuo rumo a ambientes de trabalho mais acolhedores, produtivos e que promovam a diversidade humana. Ou seja, os entrevistados enfatizam a importância deste grupo como um espaço para que as pessoas negras se sintam acolhidas e representadas. Isso é especialmente relevante para o novo funcionário que entra na empresa e não vê muitas pessoas com a mesma origem ou experiências para se identificar. Logo, a criação desse grupo representa um marco na história da organização, uma vez que os funcionários negros encontraram espaço para se expressar, influenciar e colaborar com as questões que a eles interessa.

A subcategoria 9, para diálogo sobre casos de racismo e preconceito, retrata esse aspecto de acolhimento também, mas, diferentemente, da subcategoria anterior, para diálogo sobre diversidade racial, aqui o diálogo e acolhimento é voltado para casos de racismo e preconceito que os colegas possam ter vivido, como pode ser visto a seguir:

[...] **além da promoção de cada negro, acho que também é o acolhimento da gente poder falar.** Eu quero falar sobre *mega hair*: vou lá falar com a Ana porque nenhuma branca vai falar sobre isso comigo, pois elas não entendem sobre isso. Sofri um episódio de racismo: Vou falar com a Ana, vou procurar o João porque eles vão me entender. Acho que isso é o acolhimento também. [Maria]

Ana Complementa essa discussão quando fala de maneira mais específica sobre como o grupo age diante de um caso de racismo na organização X:

Se a gente, por exemplo, **recebe algum relato de racismo, a gente age.** A gente leva o caso para auditoria, se a pessoa quiser né, no caso. **Então, esse acolhimento a gente faz, de dizer para a pessoa que ela não tá sozinha.** [Ana]

Diante disso, analisamos que o grupo tem a proposta de se promover como um lugar seguro para as pessoas negras, onde elas possam compartilhar experiências comuns e se apoiar mutuamente. Bookchin (1998) ressalta que os grupos de afinidade são capazes de criar laços tão profundos entre os funcionários de uma organização que podem ser definidos como prolongamento da família. Em face do exposto, o grupo serve tanto para buscar promoção para os profissionais negros na empresa, quanto para que eles possam expressar suas preocupações, buscar apoio emocional e se sentirem compreendidos. Assim, seguindo a ótica de Bookchin (1998), o laço e identificação das pessoas que antes eram unidas pelo sangue, dentro da organização, é criado através das vivências identificatórias.

A partir da análise dessa categoria, inferimos que, com surgimento do grupo na organização, os funcionários têm como possibilidade discutir assuntos específicos relacionados às suas vivências, como racismo ou questões culturais, que outras pessoas podem não entender plenamente.

A categoria 5, “impacto na comunicação com a sociedade”, fala sobre como a existência do grupo provoca uma ampliação do tema para além dos empregados. A subcategoria 10, de modo específico, retrata a atuação de pessoas negras em campanhas junto à sociedade.

A empresa todo ano cria um VT interno que é divulgado nas redes sociais e teve uma vez, como trabalho na parte de comunicação, tava vendo ele, antes de ser lançado para toda empresa e cara, **não tinha nenhum preto ali**. Então, conversei com o pessoal e eles **“cara verdade, vamos arrumar isso”**.

Além desse VT interno, a organização em questão também realiza algumas campanhas voltadas para o público externo e diante disso João relata o seguinte:

Nas campanhas que passam na TV cansei de **ver 1, 2 ou apenas 3 negros sendo que aqui dentro somos vários e isso cria um estigma nos profissionais recém formados**, no sentido de não se sentirem representados pela empresa, então nem cogitam a ideia de vir para cá trabalhar.

Maria complementa esse fragmento dizendo:

Se a gente percebe que não tem **nenhuma representatividade**, a gente vai lá e leva para os gestores!

A partir da análise, podemos perceber que o grupo se preocupa e cobra dos gestores uma maior efetivação de diversidade dentro da organização X. Esses relatos são interessantes, pois convergem com que a Salesforce (2021) descobriu em sua pesquisa. A empresa expõe que geralmente os entrevistados acreditam que os grupos de afinidade fortalecem a cultura da empresa e defendem iniciativas de diversidade e inclusão. Além disso, os grupos de afinidade das empresas participantes em sua maioria apoiam os esforços de retenção de funcionários e eles contribuem no recrutamento e contratação. Desta forma, os esforços do grupo de afinidade em sensibilizar os gestores, promover diálogos setoriais e cobrar representatividade em posições de liderança refletem a sua importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva.

A Categoria 6, “fomento à diversidade racial”, trata sobre as ações do grupo na promoção de contratação de novos negros na organização. Assim, a subcategoria 11, criação de banco de currículos, fala de modo específico em como atua o grupo, o que pode ser analisado no fragmento a seguir:

A gente tem um **banco de currículos de pessoas pretas** e tal **para indicar** E a gente **indica ao RH. Tivemos dois colegas novos graças a esse nosso banco.** [João]

Maria complementa:

A gente sente que muitos negros não se veem na organização X e talvez acabam pensando “Eu nem vou mandar currículo porque eles não vão me chamar.” Então a gente precisa **fortalecer** essas pessoas e dizer olha, vem entendeu, vem que tem preto, sim! Aqui, a gente envia o currículo, porque a gente percebe isso, essa resistência das pessoas de não participarem dos processos seletivos. [Maria]

Esse aspecto é interessante pois converge com o que Casey (2021) fala sobre os grupos de afinidade. Para ela, eles têm o papel de gestão de talentos (recrutamento/retenção de diversos funcionários). Ela ainda acredita que existe potencial, não apenas de criar um ambiente diverso junto a diferentes segmentos de públicos, mas também para construir uma força de trabalho inclusiva e engajada. A partir desta análise, entendemos que um dos impactos mais importantes do grupo na organização é o de aumentar a diversidade na organização X.

O Quadro 5 reúne os sentidos apreendidos na entrevista no que tange aos impactos do trabalho desenvolvido pelo grupo de afinidade na organização X. Através da análise juntamente do referencial teórico captamos uma série de resultados positivos incluindo ampliação do debate sobre diversidade e inclusão na perspectiva racial, valorização de pessoas negras na organização,

incidência junto a pessoas em cargos de gestão, constituição de espaço seguro na pauta racial, impacto na comunicação com a sociedade e fomento à diversidade racial. No geral, o trabalho desenvolvido por esse grupo aparenta ter um impacto significativo na organização, contribuindo para promover a diversidade, a inclusão e a valorização das pessoas negras. É importante ressaltar, no entanto, que essa perspectiva é apresentada através dos responsáveis pelo grupo, com essa limitação, não temos como validar e confirmar outras nuances com relação a dimensão racial dentro da organização.

4.3 TENDÊNCIAS E DESAFIOS

O grupo de afinidade resulta em inúmeros benefícios à organização com sua atuação. No entanto, essa seção busca analisar as tendências e os desafios que o grupo ainda enfrenta no âmbito organizacional, sobretudo no que diz respeito à sua otimização e eficiência. Perante isso, o Quadro 6 reúne os sentidos apreendidos na entrevista no que tange essas prerrogativas.

Quadro 6 - Tendências e desafios do grupo de afinidade na organização X

Categoria	Subcategoria	Núcleo de sentido
Consistência em atitudes que fomentem a diversidade e inclusão racial	Maior sensibilidade e atenção nas decisões cotidianas	Aborda ações e atitudes que podem ser melhoradas na organização para que o tema seja ainda mais desenvolvido.
	Menos questionamentos e resistência de gestores	Como a postura e resistência das pessoas em cargos de gestão influencia no desenvolvimento do tema.
	Mais reconhecimento e valorização do grupo	Necessidade de aumentar o nível de respeito atribuído ao grupo dentro da organização. Isso implica em reconhecer as contribuições, perspectivas e experiências únicas desse grupo e atribuir-lhes a importância.

	Mais contratação de pessoas negras	Ação de recrutar e empregar um maior número de pessoas afrodescendentes na organização com o objetivo de promover a inclusão e a representatividade de pessoas negras.
Reconhecimento e Inclusão de pessoas negras	Acesso de mais pessoas negras em cargos de gestão	Ação com o objetivo de promover a inclusão e a representatividade de pessoas negras em locais de trabalho onde elas historicamente foram sub-representadas.
Investimento efetivo no grupo	Falta de orçamento destinado à pauta da equidade racial	Ausência de recursos financeiros alocados para a promoção e implementação de iniciativas que buscam alcançar a igualdade racial e combater a discriminação racial na organização.
Conhecimento dos empregados	Estruturação de censo demográfico	Mapeamento de quantos funcionários negros trabalham na organização para desenvolver ações e atividades através desses dados.
Alinhamento conceitual e clareza sobre o tema	Compreensão mais homogênea sobre diversidade e inclusão racial	Um entendimento mais profundo dos conceitos de diversidade e inclusão contribui significativamente para o sucesso das ações integradas.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Como vimos, o Quadro 6 reúne 5 (cinco) categorias e 8 (oito) subcategorias no que compete às tendências e desafios enfrentados pelo grupo, além disso, reiteramos que este quadro também resulta da entrevista. Na sequência apresentamos cada uma delas, articulando as falas dos entrevistados com o referencial teórico apresentado nos capítulos 2 e 3.

A primeira categoria, intitulada “consistência em atitudes que fomentem a diversidade e inclusão racial”, aborda em específico sobre a óptica dos entrevistados, ações e atitudes que podem ser melhoradas na organização para que o tema seja ainda mais desenvolvido. A subcategoria 1 fala em específico como as tomadas de decisões cotidianas da organização X impactam nos avanços da diversidade e inclusão racial.

O contexto do fragmento a seguir foi relato por Ana quando abordada sobre as cobranças do grupo a organização:

Esses casos também, de VT, de tudo que não aparece negros, tanto para o público externo quanto para o público interno, Essa **falta de representatividade nas ações, cria um estigma sobre a empresa** [...]. [Ana]

Maria complementa dizendo que essa postura da organização talvez seja uma das consequências das pessoas negras não se identificarem com ela (organização X) e em decorrência não querem trabalhar lá:

Quando a gente cobra os gestores e muitas vezes eles não entendem o porquê das pessoas negras não virem para cá, falamos o seguinte, **“cara é por isso que o pessoal não vem para cá”**. Porque não se enxergam aqui dentro, é por isso que nas seleções aparecem mais brancos do que pretos. [Maria]

Ao analisar esses trechos, podemos relacionar eles diretamente com o valor que a empresa transfere à causa da diversidade, a partir do fragmento a seguir, declarado por Ana:

A gente critica porque a organização X não é uma empresa racista na sua essência, senão a gente não estaria aqui. **Acontece que não é uma empresa também que super se preocupa com a diversidade** e talvez por isso tenha essas falhas do dia a dia. [Ana]

Avaliando esses dois momentos da entrevista, somos capazes de inferir motivos pelos quais ocorram falhas na gestão de diversidades dentro da organização X. Na visão dos entrevistados, elas são consequência da pouca atenção que a organização dá à temática. Esse ponto de vista pode ser discutido a partir do que Saraiva e Irigaray (2009) comentam sobre a diversidade e inclusão, quando enfatizam que esses conceitos atenuam as desigualdades sociais. De acordo com os autores, devemos ter cautela para não viabilizar apenas uma representação superficial de grupos minorizados que é consequência da falta de uma análise detalhada de soluções a desigualdades sistemáticas, pois além de gerar respostas rasas sobre a realidade do problema, não estamos de fato avançando no tema.

O que apreendemos é que se não entendermos de fato a importância da temática, a probabilidade de se criar lacunas ao longo do seu desenvolvimento é muito maior do que quando promovidas políticas e prática efetivas na garantia de equidade ao acesso a oportunidade para todos. Conforme o relatório da Salesforce (2021), a ausência de um planejamento estruturado, juntamente com a omissão de metas específicas, ações concretas e critérios de avaliação apropriados, contribui

para a contínua persistência da problemática, as quais podemos considerar que ocorre na Organização X.

Já a subcategoria 2, menos questionamentos e resistência de gestores, fala em particular de como a postura dos gestores influencia diretamente a melhoria da questão na organização X. O fragmento a seguir revela possíveis divergências ocorridas entre os entrevistados e gestores do departamento do RH enquanto Ana, João e Maria cobravam resoluções em ações da organização:

Porque a primeira pergunta que sempre fazem quando a gente cobra alguma coisa é mas você sabe quantos negros tem aqui? Como é que vocês tem certeza que vocês são minoria? [...] [Ana]

O fato em questão foi trazido à tona quando os entrevistados argumentaram com o RH a possibilidade de processos seletivos específicos para pessoas negras dentro da organização. O desafio para eles nesta questão é fazer com que gestores compreendam a importância da causa e, conseqüentemente, promovam a diversidade na organização.

A gente entende que a população negra está atrás em muitas questões se comparadas aos brancos, **o fato é que se não darem oportunidade para os nossos, nunca vamos conseguir alcançar eles.**

Esse comentário foi feito por João no mesmo contexto, o qual foi complementado por Maria no seguinte fragmento:

Uma das nossas dificuldades com o RH atualmente é essa, de ter um olhar sensível para **promover mais essa questão aqui dentro para que cada vez mais consigamos mudar a cultura da empresa.**

Essa postura dos gestores é significativa se analisarmos o relatório da *Black In* (2018), o qual descobriu que um dos principais impeditivos para que o número de negros aumente nas organizações são os próprios líderes e recrutadores. Fleury (2000) em sua pesquisa já falava que para o sucesso da gestão de diversas ocorrer de fato é necessário que todos os membros da organização se comprometam com ela. Assim, inferimos que um dos impeditivos nos avanços da atuação do grupo de afinidade é a postura e concepção que parte dos gestores têm sobre a temática.

A subcategoria 3, mais reconhecimento e valorização do grupo, aborda o tópico para a valorização do grupo dentro da organização e conseqüentemente o seu fortalecimento para que possa promover ainda mais atitudes em prol da diversidade e inclusão. No trecho a seguir João

relata uma possível movimentação da organização X que é capaz de fluidificar os desafios enfrentados pelo grupo:

Eu acredito que a gente ainda precisa de **mais divulgação do grupo**, é um passo importante. Tem muita gente que ainda não conhece, principalmente os que estão mais tempo na empresa, por ser um grupo relativamente novo aqui dentro. Também ocorre de muitos funcionários acharem que somos um grupo radical estilo “pantera-negra”, mas não é bem assim [...] **Temos dificuldades aqui dentro, uma falta de informação que facilmente seriam resolvidas se o grupo fosse mais conhecido.**

Ana complementa:

É importante dizer também que **às vezes temos nossas vozes abafadas aqui dentro ou até mesmo ignoradas, como foi o caso com o RH, acho que isso dificulta nosso trabalho.** Acho que isso juntamente com o que o João falou **são essenciais para a continuidade do nosso trabalho, com certeza iria além de fortalecer o grupo, nos dar mais força na hora de cobrar os gestores.**

Retomamos nesse fragmento o relatório da Salesforce (2021) que descobriu que uma das falhas mais frequentes existente em torno dos grupos de afinidade é a falta de reconhecimento dele como fator essencial dentro da organização por parte dos líderes e, também, o pouco espaço que os grupos exercem na geração e criação de atividades na gestão das diversidades. Em última análise, os depoimentos de João e Ana ressaltam a importância de elevar a visibilidade do grupo de afinidade e de promover um ambiente que valorize suas contribuições. Assim, através da conscientização interna e do empoderamento do grupo, será possível alcançar um nível mais profundo de progresso em relação à diversidade e inclusão na Organização X.

A subcategoria 4, Mais contratação de pessoas negras, fala sobre as problemáticas da falta de um ambiente mais diversos impacta diretamente os funcionários negros da organização, essa ocorrência pode ser inferida no fragmento a seguir:

Hoje sabe sim, porque **hoje as pessoas negras que entram na empresa certamente vão entrar num feudo branco** porque **nenhuma área é composta por mais negros do que brancos todas as áreas vai ter mais brancos do que pretos.** [...] Porque todo mundo sabe que **nós pretos somos uma maioria transparente na sociedade e dentro das empresas a gente é uma minoria transparente.** [...] A pessoa vai entrar aqui e vai dependendo de como que a pessoa é, vai se sentir, talvez, assim: “Puxa, não tem ninguém dos meus aqui.” Então, dependendo da situação que a pessoa vive aqui dentro, não compartilha com os outros colegas, por não se sentir confortável. [Ana]

Como vimos, Ana relata sobre a falta de contratação de pessoas negras dentro da organização e que como possivelmente esta situação gera um estigma nos funcionários negros.

Isso é completado por João que diz o seguinte:

Eu acho que assim, a organização X tem que olhar para essa situação e ver que é sim um problema porque falamos tanto da **importância da diversidade, mas não contratamos tanta gente assim para trabalhar aqui.** [João]

Esses aspectos, de acordo com o relatório do Instituto Ethos (2016), asseguram que, apesar de as organizações compreenderem a importância de trabalhar essa temática, expõem, além disso, que a participação de negros e negras dentro das organizações ainda era baixa. Na pesquisa foi ressaltado que, das empresas participantes, as pessoas negras representavam apenas 34,4% de todo o quadro organizacional. Fundado nisso, consideramos essa conjuntura reflexo do "mito da democracia racial" que permeia o país (Saji, 2005, p. 20). Ou seja, quanto ignorarmos a existência dessa problemática, jamais iremos conseguir de fato resolvê-lo. Além disso, Silva (2022) alerta que existe uma mudança na concepção da sociedade sobre o mercado de trabalho.

Antigamente, a remuneração salarial era o único fator que influenciava o comprometimento dos funcionários nas organizações, porém hoje, o envolvimento da organização com as questões sociais, políticas e no campo das diversidades tem ligação direta com o desempenho dos empregados, o que impacta a decisão de profissionais ao escolher em quais empresas desejam trabalhar.

Já a segunda categoria, denominada “reconhecimento e inclusão de pessoas negras”, frisa a inclusão de pessoas negras na organização X. Assim, a subcategoria 5, acesso de mais pessoas negras em cargos de gestão, trata sobre a carência de pessoas negras em cargos de gestão e a decorrência disso nas ações do grupo de afinidade, o que pode ser observado no trecho a seguir:

[...] Sabemos que apesar da discussão no país, **os brancos ainda são maioria nos cargos de gestão** e aqui na organização X não é diferente. [Ma]

Como visto, Maria relata que, mesmo que a diversidade racial seja um tema frequente na sociedade, as organizações precisam incluir ainda mais os negros. Essa adversidade é complementada por Ana:

A organização X dá muita abertura para a gente realizar nossas ações, não só ela, os gestores como um todo, mas a gente tem a consciência que faltam mais que nem a Ana aqui dentro ocupando esse espaço. **Acho que isso de alguma maneira faria o nosso trabalho se perpetuar mais fácil.**

Esse ponto da entrevista é interessante porque, ao revisarmos o relatório do Instituto Ethos (2016), verificamos que quanto mais alto o cargo, menor é a presença de pessoas negras nas organizações. No mapeamento de mais de 500 empresas brasileiras, consta que menos de 5% dos negros ocupam cargos de executivos e fazem parte de conselhos de administração. Ele ainda menciona que a situação é ainda mais grave para as mulheres negras, entre os diretores, apenas 0,03% são mulheres negras, o que representa apenas duas diretoras em um total de 548 diretores. Esse cenário, de acordo com Almeida (2019), tem ligação direta com o racismo estrutural e para que ocorra mudança na estrutura social é fundamental que sejam adotadas medidas efetivas que garantam igualdade de oportunidades (Ethos, 2016).

A terceira categoria, denominada “investimento efetivo no grupo”, fala sobre a questão orçamentária. Na subcategoria 6, falta de orçamento destinado à pauta da equidade racial, são analisados os desafios do grupo, mesmo tendo suporte da organização nas atividades, de obter investimento financeiro, o que pode ser inferido no relato de Ana:

[...] **Em nenhuma ação nossa a organização ajuda financeiramente.** Na semana da Consciência Negra normalmente a gente traz parceiros, na última que a gente fez, todas as pessoas que conversaram e deram palestras vieram sem cobrar porque a gente explicou a nossa situação e qual era a causa e vieram sem cobrar. **Então a gente sempre busca parcerias que não precisam ser pagas assim.**

Como vimos, o grupo recebe certa resistência da organização com relação ao investimento financeiro. Isso é complementado por João:

[...] Vou dar um exemplo: O Tinga [ex-jogador] vai vir aqui e vai falar sobre a visão dele sobre a consciência negra, a gente até consegue um Uber da firma! Mas não fecha a conta, vamos pagar a palestra com um Uber? E isso que estamos falando do Tinga que é conhecido, mas a gente traz várias outras pessoas que não são tão badaladas assim, mas que tem histórias que podem somar que são maravilhosas. [...] Tem um grupo feminino, um grupo de mulheres que toca samba, cantoras e eu quero porque quero trazer elas, mas eu não posso chegar nelas e dizer: “olha só eu consigo um Uber para vocês virem”. Esse é o trabalho delas, **a gente não pode oferecer apenas um Uber.** [João]

Como observamos, por causa dessa problemática o grupo enfrenta dificuldades em executar suas atividades em prol da diversidade racial. Isto posto, em outro momento da entrevista, João comenta a busca por esse investimento, qual logo em seguida é complementado por Ana:

Então nosso próximo passo em 2023/2024 é conseguir pagar essas pessoas. [João]

[...] Esse é um próximo passo sim, **os nossos também têm que ser valorizados.** [Ana]

Ao analisarmos esses trechos, reiteramos um dos resultados do relatório da Salesforce (2021), o qual ressalta que as organizações precisam investir financeiramente nos grupos de afinidade. A necessidade de reconhecer e valorizar a fim de proporcionar investimento financeiro digno emerge como um elemento essencial para o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas do grupo em busca de diversidade racial. Assim, é notório a urgência de superar esse desafio, com a intenção de permitir que o grupo continue promovendo seu objetivo de maneira mais eficaz.

A quarta categoria, denominada “conhecimento dos empregados” aborda a importância de haver mapeamento dos funcionários na organização. A subcategoria 7, estruturação de censo demográfico, de modo específico apresenta como se dá a estruturação de censo demográfico, o qual pode ser notado na fala de Maria:

[...] O outro passo que a gente acha importante é conseguir **mapear quantos negros nós temos em cada setor**. Na área da Ana a gente não precisa, visualmente conseguimos saber quantos tem, mas **existem vários outros setores que nós não temos essa informação**. Para nós, essas informações são importantes para a gente conseguir, de certa forma, conversar com os gestores e até com o próprio RH sobre essa questão de programas próprios para as pessoas negras, pois com essa informações consolidadas temos um aval maior na hora de cobrar.

Como notamos, não existe uma forma regular de mapeamento de pessoas negras na organização X. Isso prejudica a eficiência do grupo em suas ações pela diversidade racial. No trecho a seguir, Ana destaca que essa situação é complexa pois não é algo que depende única e exclusivamente do grupo para ser resolvida:

Não existe a opção, quando a pessoa entra no RH, de autodeclaração, até existe um sistema, mas ele é facilmente manipulável, eu e a Maria até pouco tempo éramos brancas no sistema, por exemplo. **Só que isso o RH tem que querer mudar também, às vezes damos passos curtos para melhorar as coisas aqui dentro da empresa** e para poder ajudar nossos colegas e outras pessoas de fora também a entrar, como o banco de currículos.

Dado isso, inferimos que a conjuntura atual afeta o grupo, quando Ana fala “às vezes damos passos curtos para melhorar as coisas aqui dentro da empresa [...]” e que existe um certo desafio para que isso mude. Essa questão faz o grupo refletir sobre possíveis adversidades onde ele pode agir na tentativa de diminuir as diferenças, como observamos no fragmento a seguir:

Essas informações são importantes para a gente conseguir planejar alguma ação diferenciada em determinado departamento. **Se lá no setor X não tem negros podemos pensar em como fazer para isso mudar, mas precisamos desse mapeamento**.

Ao notarmos essa circunstância, evidenciamos os estudos de Alves e Luz (2023), os quais falam que empresas que investem em políticas de diversidade e inclusão têm melhor desempenho no Ibovespa. Além disso, as pessoas em cargos de gestão precisam compreender que a diversidade nas organizações é um recurso em favor da empresa e que elas devem estar em constante movimentação para trabalhar com essa temática, pois além de melhorar o ambiente de trabalho também aumenta sua lucratividade, uma vez que a valorização das políticas de diversidade nas organizações não é somente uma questão humanitária já que de forma geral, as organizações funcionam por meio da lógica de obtenção de lucro.

A última categoria desta seção, intitulada “alinhamento conceitual e clareza sobre o tema”, aborda o entendimento da organização X a respeito do tema. Na subcategoria 8, compreensão mais homogênea sobre diversidade e inclusão racial, é exposto, através da visão dos entrevistados, esta compreensão, como pode ser percebido no trecho a seguir:

Então, a gente tem esse sentimento de que **se fala muito hoje de diversidade, é um assunto que se fala demais, mas ao mesmo tempo, a gente vê que essas pessoas ainda são minorias nas empresas**, ainda são discriminadas, muitas vezes são colocadas em cargos que vão ganhar menos. [Maria]

A gente acha que caminha, mas a passos lentos, existem avanços, mas muito poucos. Então tem coisas onde esbarramos que gostaríamos que fosse mais aberto, que a gente conversasse mais sobre isso, sobre a diversidade racial, principalmente, mas ainda **sentimos uma resistência muito grande** nesse sentido. [João]

A gente fala que a gente tem avanços e retrocessos e por vezes, os retrocessos vão nos frustrando mais porque são pequenos avanços e grandes retrocessos. Então, a gente sente muito isso e não estamos falando só de dentro da organização X. [...] A gente critica porque **a organização não é uma empresa racista na sua essência, senão a gente não estaria aqui, acontece que não é uma empresa também que super se preocupa com a diversidade e talvez por isso tenha essas falhas do dia a dia.** [Ana]

Esses relatos foram feitos quando questionamos os entrevistados acerca do entendimento da organização X sobre diversidade e inclusão. Como pode ser analisado, Ana, João e Maria compreendem que a organização em que trabalham têm ciência da temática em sua essência, porém destacam a existência de diversas inconsistências no tratamento do assunto, o que resulta em deficiências nas ações implementadas. Alves e Luz (2023) afirmam que muitas organizações têm dificuldade de compreender a questão para além do assistencialismo. Devido a isso, algumas delas

que afirmam promover a diversidade sem uma compreensão aprofundada, frequentemente apresentam lacunas em sua abordagem.

Portanto, diante do exposto, o Quadro 6 revela a complexidade da questão da diversidade e inclusão na organização X. A consistência em atitudes que promovam a diversidade e a inclusão racial, o reconhecimento e a inclusão de pessoas negras, o investimento efetivo no grupo, o conhecimento dos empregados, o alinhamento conceitual e a clareza sobre o tema emergem como as principais tendências e desafios enfrentados pelo grupo, até o encerramento desta pesquisa. Além disso, as percepções dos entrevistados dialogam com os estudos de Alves e Luz (2023), Saraiva e Irigaray (2009), *Black In* (2018), Instituto Ethos (2016) e Salesforce (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem como objetivo evidenciar os aprendizados adquiridos ao longo da pesquisa. Já de largada, reiteramos que a diversidade e inclusão e suas nuances vêm se destacando progressivamente nas organizações. No entanto, essa temática ainda enfrenta muitas problemáticas no que diz respeito a sua aplicação, o que ocorre ao nos debruçarmos sobre as políticas de diversidade racial. Assim, enfatizamos o papel fundamental da gestão em seu avanço com destaque para os grupos de afinidade.

Neste sentido, retomando nosso objetivo geral sobre compreender motivações, impactos e desafios de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte, a partir de aportes sobre diversidade e inclusão e sob a ótica da comunicação organizacional, assumimos que a falta de pluralidade e de diversidade nas organizações pode gerar fortes conflitos intergrupais, a qual tende a reduzir a efetividade e produtividade do trabalho quando comparada com aquela que ocorre em organizações que prezam por integrar esse tema aos seus valores (Fleury, 2000). Reconhecemos que o racismo estrutural exposto por Almeida (2019) e o “mito da democracia racial” salientado por Saji (2005) influenciam a tendência de diversas organizações em evitar a implementação de políticas de diversidade. Mesmo quando tais políticas são desenvolvidas, identificamos que algumas delas apresentam lacunas em suas abordagens, resultando em incongruências na maneira como a organização lida com essa temática.

Ainda, compreendemos que a comunicação organizacional é fundamental na construção de sentidos, no que tange aos significados e visibilização das ações organizacionais (Oliveira e De Paula, 2005). As teorias e abordagens atuais cooperam com a nossa posição de que a comunicação horizontal, isto é, estímulo da troca de informações entre os membros de equipes e a colaboração, está de certa forma mais valorizada, a qual concebe uma relação positiva entre membros e organização (Kunsch, 2018). Portanto, a gestão de diversidades é um processo que tange proporcionar um ambiente organizacional mais diverso e inclusivo onde os membros podem alcançar o seu potencial de forma natural (Saji, 2005). Com relação aos grupos de afinidades, enxergamos-os como, além de promotores da diversidade e inclusão nas organizações, acima de tudo, como recursos-chave na estratégia de negócios e operações delas (Casey, 2021).

Em nossa pesquisa, para compreender os aspectos relacionados ao fazer prático de um grupo de afinidade em sua atuação de enfrentamento do racismo, recorreremos às técnicas bibliográfica e documental (Gil, 2019). Para a abordagem empírica, efetuamos entrevista em profundidade com três profissionais integrantes de um grupo de afinidade de uma empresa de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul, o qual atua na ênfase racial, no combate ao preconceito e na inclusão de pessoas negras. Levamos em consideração a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) para a análise da entrevista e sistematização dos achados de campo.

Com relação aos objetivos específicos, a) refletir a partir de conceitos de diversidade e inclusão e acerca de nuances (históricas, demográficas e conjunturais) que envolvem esses temas na perspectiva racial; b) articular entendimentos de comunicação organizacional à diversidade e inclusão, com destaque aos grupos de afinidade enquanto estratégia da gestão de diversidades; e, c) conhecer aspectos relacionados ao fazer prático de um grupo de afinidade que atue no enfrentamento do racismo, chegamos ao resultado de que existe uma série de impactos positivos com o surgimento do grupo como a ampliação do debate sobre diversidade e inclusão na perspectiva racial, valorização de pessoas negras na organização, incidência junto a pessoas em cargos de gestão, constituição de espaço seguro na pauta racial, impacto na comunicação com a sociedade, fomento à diversidade racial. No entanto, constatamos diversos pontos na consistência em atitudes que promovam a diversidade e a inclusão racial, no reconhecimento e a inclusão de pessoas negras, no investimento efetivo no grupo, no conhecimento dos empregados, no alinhamento conceitual e na clareza sobre o tema como emergentes a serem trabalhos na organização e enfrentados pelo grupo para sua evolução.

É fundamental destacar que o escopo desta pesquisa se restringe a uma única organização de grande porte no Rio Grande do Sul. Essa limitação impacta nossa capacidade de reflexão ao cenário organizacional em sua totalidade, onde grupos de afinidades podem estar presentes. Portanto, é crucial reconhecer que os resultados deste estudo não podem ser extrapolados para abranger todas as empresas, dado a sua análise em um contexto específico dentro do vasto universo das organizações. Além disso, vale observar que a pesquisa se concentrou na perspectiva das lideranças do grupo de afinidade, o que implica certas restrições na obtenção de uma compreensão abrangente desse grupo. Em outros termos, os resultados evidenciados nos quadros 5 e 6 são inferidos através das perspectivas dos integrantes do grupo, ou seja, temos apenas o olhar e a interpretação dos funcionários da organização X o que dificultou, em muitos momentos, nossa compreensão do quanto o grupo consegue promover mudanças efetivas.

A partir do que foi discutido são endereçadas algumas possibilidades de pesquisas futuras. Uma oportunidade seria fazer uma pesquisa com as pessoas que são impactadas pelas práticas de grupos de afinidades. Seria interessante também um estudo quantitativo reunindo informações de diferentes grupos. Além da avaliação de treinamentos e capacitações onde esses grupos atuam. Por fim, estudo longitudinal de grupos de afinidade seria considerável.

Portanto, com a finalização desta monografia, temos a expectativa que ela possa auxiliar trabalhos futuros que abordem a complexa temática da diversidade e inclusão. Reconhecemos que a compreensão profunda do papel dos grupos de afinidade e da gestão de diversidades dentro das organizações desempenha um papel crucial na esfera da comunicação organizacional.

Referências

- ABERJE. Pesquisa Aberje - **Diversidade e Inclusão**. São Paulo: Aberje, 2019. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2019/pesquisas/PesquisaAberje-DiversidadeInclusao.pdf> Acesso em: 15 de jul. de 2023.
- ABERJE. **Sobre a ABERJE**. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/institucional/>>. Acesso em: 15 de jul. de 2023.
- ALMEIDA, Silvio. **Racismo estrutural**. Pólen Produção Editorial LTDA, 2019.
- ALVES, Andressa Tassinari; DA SILVA, Diego Wander. **Diversidade e inclusão de pessoas negras nas organizações: desafios na perspectiva da comunicação com empregados**. In: Iniacom, v. 10, n. 3, 2021. Disponível em: <<http://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-157.pdf>>. Acesso em: 16 de jul. de 2023.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 20-29, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 de jul. de 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional**. Revista Latinoamericana de ciencias de la Comunicación, n. 10, 2011.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Organicom, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional**. Organicom, v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954/13>>. Acesso em: 07 de Jul. de 2023.
- BANDEIRA, Lourdes; BATISTA, Analía Soria. **Preconceito e discriminação como expressões de violência**. Revista Estudos Feministas, v. 10, p. 119-141, 2002.
- BARREIRO, JLCDB et al. **Diversidade nas organizações: uma análise de resultados**. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015.
- 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.
- BITTENCOURT, Naiara Andreoli. **Movimentos feministas**. In: SURgência: revista de direitos e movimentos sociais, v. 1, n. 1, p. 198-210, 2015.
- BOOKCHIN, Murray. **Grupos de Afinidade**. WOODCOK, George, 1998.

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

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

CARVALHO, SHEILA. **No Brasil, o racismo é "coisa rara"? O posicionamento presidencial e os reflexos de uma abolição inconclusa.** Instituto ETHOS, 2019. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/no-brasil-o-racismo-e-coisa-rara/>>. Acesso em: 15 de jul. de 2023.

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

DAVIS, Angela. Mulher, Raça e Classe. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2016. Deloitte. **Diversidade e Inclusão: Relatório de 2021.** Disponível em:<<file:///C:/Users/gabriela/Downloads/DELOITTE-Diversidadeinclusao2021.pdf>>. Acesso em: 20 de jul. de 2023.

DE FREITAS, Maria Ester. **Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil.** Revista Interdisciplinar de gestão social, v. 4, n. 3, 2015.

DE MELO SANTOS, Jean Victor; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D. 'Ávila. **Diversidade nas Organizações: Inclusão Social ou Estratégia Competitiva?.** 2018.

DO PRADO GONÇALVES, Ednéia Batista et al. **Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras.** Enfoque: Reflexão Contábil, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

ESTRADA, Adrian Alvarez. **Os fundamentos da teoria da complexidade em Edgar Morin.** Akropolis-Revista de Ciências Humanas da UNIPAR, v. 17, n. 2, 2009.

FERREIRA, Bruno Cassio Lopes. **Comunicação organizacional e diversidades: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade/2019.** 2020. Tese de Mestrado, Universidade do Rio Grande do Sul.

FERREIRA, Ely Rodrigues. **Gestão da diversidade em organizações contemporâneas.** 2016

FERREIRA, Gianmarco Loures; QUEIROZ, Marcos Vinícius Lustosa. **A trajetória da Teoria Crítica da Raça: história, conceitos e reflexões para pensar o Brasil.** Teoria Jurídica Contemporânea, v. 3, n. 1, p. 201-229, 2018.

FRAGA, Marcelo Lorence. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional interativo: de Mary Parker Follett a Collins e Porras.** 2000. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3126/000287668.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 de jul de 2023.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Maria Tereza Leme Fleury**. Disponível em: <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/professor/maria-tereza-leme-fleury>>. Acesso em: 09 de jul. de 2023.

FREIRE, Sofia. **Um olhar sobre a inclusão**. Revista de Educação, p. 5-20, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5299/1/Um%20olhar%20sobre%20a%20Inclus%c3%a3o.pdf>>. Acesso em: 09 de jul. de 2023.

FREITAS, Tainá Araújo. **A gestão da diversidade em um ambiente de inovação**. 2019. Tese de mestrado.

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.

HALL, Stuart. **A identidade em questão**. A identidade cultural na pós-modernidade, v. 10, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). **Black in: Relatório completo**. 2018. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.org.br/wp-content/uploads/2018/09/black_in_relatorio_completo-1.pdf>. Acesso em: 20 de jul. de 2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE. **Estatísticas De Gênero Indicadores Sociais Das Mulheres No Brasil, 2019**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>. Acesso em: 15 de jul. de 2023.

Instituto Ethos De Empresas e Responsabilidade Social, 2016. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, Instituto Ethos, maio de 2016.

KHATER, Eduardo; SOUZA, KCS de. **Diversidade x Inclusão: Conceito, teoria e prática na educação infantil**. Revista Educação em Foco, n. 10, 2018.

KILOMBA, Grada. **Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano**. Editora Cobogó, 2020.

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, p. 267-289, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/interc/a/y8NpS46DTtrQfZZvbB3mzqG/>>. Acesso em: 05 de jul. de 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Entrevista com Margarida Kunsch-Comunicação organizacional: complexidade e atualidade.** Novos Olhares, p. 23-31, 2006.

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas.** Em Questão, p. 267-293, 2021

LUZ, Victor Costa; ALVES, Micael Franco. **A Gestão da Diversidade e Inclusão e Seus Benefícios Para as Empresas.** Revista Foco, v. 16, n. 1, p. e731-e731, 2023.

MACCALI, Nicole et al. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMqw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 09 de jul. de 2023.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 35-58, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/zgRZy3hHTWxf8g3RNrKVFZj/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 05 de jul. de 2023.

MACHADO, Roberto; FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

Martin Luther King, morte brutal até hoje não foi esclarecida. GELEDÉS, 2020. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/martin-luther-king-morte-brutal-ate-hoje-nao-foi-esclarecida/?gclid=Cj0KCQjwnrmlBhDHARIsADJ5b_l-rCrYUe7lr-VZvI3eOZE0YQVkcY3wwc8jhFFNY65SHc5gptgyOPAAAmwvEALw_wcB>. Acesso em: 13 de jul de 2023.

MATSUMOTO, Audrey Tamy; SILVA, Giovanna de Luca. **Diversidade e inclusão nas organizações.** 2022.

McKinsey&Company. **A diversidade como alavanca de performance.** Empresa de Consultoria McKinsey&Company. 2018.

MYERS, Aaron. **O valor da diversidade racial nas empresas.** Estudos afro-asiáticos, v. 25, p. 483-515, 2003.

MORIN, Edgar. **Os desafios da complexidade.** Morin E, organizador. A religação dos saberes. O desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, p. 559-67, 2001.

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

NETO, Antenor de Oliveira Silva et al. **Educação inclusiva: uma escola para todos.** *Revista Educação Especial*, v. 31, n. 60, p. 81-92, 2018.

NÓBREGA, Bruno Andrade; SANTOS, Jair Nascimento; DE JESUS, Gláucia Alves. **Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras.** *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.

Observatório Mortes e Violências LGBTI+ no Brasil. **Dossiê Mortes LGBT 2022.** Disponível em: <<https://observatoriomorteseviolenciaslgbtbrasil.org/dossie/mortes-lgbt-2022/>>. Acesso em: 15 jul. de 2023.

OLIVEIRA, José Otávio Nogueira Guimarães de. **Grupos minorizados, vulnerabilidade e direitos humanos.** 2019. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

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.

ONU MULHERES. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas.** São Paulo: ONU Mulheres, 2016. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf>. Acesso em: 15 de jul. de 2023.

PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. **The beauty of and barriers to organizational theories of identity.** *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 141-143, 2000.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** *Revista de saúde pública*, v. 29, p. 318-325, 1995.

PESANHA, Laiz. *Politize*, 2023. **Malcolm X: uma vida de militância contra a opressão racial.** <Disponível em: <https://www.politize.com.br/malcolm-x/>>. Acesso em: 13 de jul de 2023.

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.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2019.

ROSSATO, Jean Felipe. **Comunicação organizacional sobre diversidades: sentidos propostos por confederações patronais brasileiras.** Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2022.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro.** Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2005.

SALES, Anna Luiza Pina. **Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Centro de Estudos Latino-Americanos Sobre Cultura e Comunicação. São Paulo, 2022

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2017.

Salesforce. **Relatório sobre a estrutura e operações de Grupos de Recursos de Funcionários.** Disponível em: <<https://www.salesforce.org/wp-content/uploads/2021/11/spc-report-structure-operations-of-ergs-111021-v1.pdf>>. Acesso em: 23 jul. de 2023.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf>. Acesso em: 13 de jul. de 2023.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?.** Revista de Administração de Empresas, v. 49, p. 337-348, 2009.

SILVA, Caroline Arice Gaudencio da et al. **O feminismo empresarial transnacional e o papel dos grupos de afinidade em empresas multinacionais: um balanço crítico.** Tese de Mestrada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2022

SILVA, Lucas Neves da. **Contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade.** 2022

SILVEIRA, Maria Eduarda; ALDA, Lucía Silveira. **Nós, mulheres: a importância da sororidade e do empoderamento feminino.** Seminário Corpo, Gênero e Sexualidade, Viii. Anais [...] Rio Grande: Furg, 2018. Disponível em: <<https://7seminario.furg.br/images/arquivo/160.pdf>>. Acesso em: 12 de jul. de 2023.

THERBORN, Göran. **Globalização e desigualdade: questões de conceituação e esclarecimento.** Sociologias, p. 122-169, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/c47fMRzV5JF3W4N6kqpxLMH/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 09 de jul. de 2023.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. **Making differences matter.** Harvard business review, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. **Diversidade cultural no contexto organizacional. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p. 443-463, 2004. 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: 10 de jul. de 2023.

WIKIPÉDIA. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_Brasileiro_de_Geografia_e_Estat%C3%ADstica>. Acesso em: 09 de jul. de 2023.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Poderiam me contar um pouco sobre a trajetória de vocês e a função atual na [nome da organização]?
2. O que vocês entendem por diversidade e inclusão?
3. Quando e a partir de quais motivações o grupo surgiu?
4. O que mudou desde o surgimento do grupo?
5. Quais os objetivos atuais do grupo?
6. Há outras pautas além das dirigidas às negritudes?
7. Qual a dinâmica de funcionamento do grupo?
8. Quantas pessoas integram o grupo? Há diferentes papéis e responsabilidades?
9. Os encontros são realizados em horário de expediente?
10. Que atividades são realizadas?
11. Há apoio da [nome da organização]? Em caso positivo, de que modo?
12. Vocês avaliam que ocorreram mudanças em relação à pauta antirracista na [nome da organização] após a criação do grupo?
13. Quais são os principais desafios e tendências na atuação do grupo?
14. Gostariam de acrescentar algo?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E DECLARADO (TCLE)

Eu, _____, sou convidado(a) a participar de monografia sobre diversidade e inclusão de pessoas negras no âmbito organizacional. Minha participação no referido estudo envolve a partilha de experiência nesta temática através de entrevista. Fui alertado(a) de que, na pesquisa a ser realizada, posso estar sujeito(a) a situações como:

- Levando em conta que se trata de uma pesquisa, os resultados estão sujeitos a diferentes interpretações;
- Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo;
- Fui informado(a) de que me é assegurada a assistência durante toda a pesquisa, bem como é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, enfim, terei acesso a tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação;
- De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado(a), conforme determina a lei;
- Ainda, fui informado(a) de que o pesquisador responsável pelo estudo é o Prof. Dr. Diego Wander da Silva, docente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),

orientador da autora da investigação, Mariana de Freitas Rodrigues, graduanda em Relações Públicas pela UFRGS;

- Se restar qualquer dúvida sobre a pesquisa, após a realização da entrevista, poderei contatar a pesquisadora através do telefone (51) 9 8566-9928 ou enviar e-mail para marianadefreitas.rodrigues@gmail.com;
- Enfim, tendo sido orientado(a) quanto ao teor de tudo o que aqui foi mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

Porto Alegre, _____ de _____ julho de 2023.

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Assinatura da pesquisadora responsável

