

# COMUNICAÇÃO E DIREITOS HUMANOS

ÂNGELA MARQUES  
DANIEL SILVA  
FÁBIA LIMA  
(ORGANIZADORES)



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C741 Comunicação e direitos humanos / Organizadores Ângela Cristina Salgueiro Marques; Daniel Reis Silva; Fábيا Pereira Lima. – Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2019.  
272 p. : 16 x 23 cm

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-54944-16-2

1. Comunicação social. 2. Comunicação de massa – Aspectos sociais. 3. Direitos humanos. I. Marques, Ângela Cristina Salgueiro. II. Silva, Daniel Reis. III. Lima, Fábيا Pereira.

CDD 302.23

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

CRÉDITOS DO LIVRO

© PPGCOM UFMG, 2019.

PRIMEIRA EDIÇÃO  
2019

ROJETO GRÁFICO  
Bruno Menezes A. Guimarães  
Bruno Guimarães Martins

DIAGRAMAÇÃO  
Bruno Menezes A. Guimarães

CAPA  
Bruno Menezes A. Guimarães

Licença atribuída: <https://br.freepik.com/>

# Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão nos Estados Unidos e no Brasil

RICARDO GONÇALVES DE SALES

MARIA APARECIDA FERRARI

## INTRODUÇÃO

A questão da diversidade no mundo do trabalho tem mobilizado algumas organizações no Brasil nos últimos anos. Nas últimas décadas houve crescimento da discussão sobre o tema nas empresas, e também o registro do baixo número de mulheres em posições de liderança, pessoas negras, pessoas com deficiência, população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros<sup>1</sup>), diferentes gerações e outros grupos, o que enseja discussões tanto sobre preconceito como em relação a igualdade de oportunidades.

Atentas a este cenário, algumas organizações que atuam no Brasil têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos. Entretanto, este debate não é novo e tem raízes nos anos 1960, com demandas de

---

1. O termo “transgênero” designa pessoas que não se reconhecem com o gênero determinado no momento do nascimento. Nesta categoria estão as mulheres e homens transexuais, as travestis, pessoas não-binárias e outras.

reconhecimento de representantes de grupos minorizados<sup>2</sup>, que tomaram as ruas dos Estados Unidos e Europa na referida década.

O objetivo deste artigo é resgatar a origem das políticas de diversidade no ambiente de trabalho, associando seu início às lutas sociais iniciadas décadas atrás. Iniciamos o texto com as discussões sobre diversidade nas organizações, demonstrando o contexto social em que este debate se desenvolveu nos Estados Unidos. Na sequência, demonstraremos o advento da diversidade como tecnologia de gestão no Brasil, a partir da introdução do tema na academia, na imprensa e no ambiente de negócios do país.

## **POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: BREVE HISTÓRICO**

O debate em torno do tema diversidade nas organizações ganhou fôlego no Brasil nos últimos anos. Publicações da área de negócios, além de eventos e congressos empresariais passaram a falar com mais intensidade da valorização da diversidade como um diferencial competitivo (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004), uma hipótese que já é discutida nos EUA desde a década de 1980 (THOMAS, 1996).

Apesar de ganhar espaço na primeira década do século XXI na agenda de alguns executivos brasileiros, nem todos os interessados no tema identificam a origem histórica do assunto e é comum atribuir a gênese das políticas de diversidade a iniciativas voluntárias de organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. Porém, o início das políticas de diversidade nas empresas está diretamente relacionado aos aspectos contextuais e pressões diversas a que as organizações foram submetidas.

De maneira breve, pontuaremos alguns momentos importantes que forjaram a gênese das políticas de diversidade. Em 1942, o presidente Franklin D. Roosevelt, nos Estados Unidos, assinou a Ordem Executiva

---

2. O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e dos negros e pardos no Brasil - constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos numéricos, mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social - o que inclui o mercado de trabalho formal.

8802, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas. A iniciativa foi uma das primeiras a proibir discriminação racial no emprego. Nos anos 1950, a sociedade norte-americana passou a testemunhar o acirramento de tensões e o aumento da mobilização pelos direitos civis de grupos minorizados, sobretudo mulheres e pessoas negras.

Hawken (2007) assinala o ano de 1955 como o início simbólico da luta antissegregacionista nos Estados Unidos. Naquele ano, em episódio que ficou conhecido como Boicote aos Ônibus de Montgomery, a costureira negra Rosa Parks se recusou a ceder seu assento a um homem branco, contrariando as regras estabelecidas. A partir de então diversos acontecimentos nos anos seguintes passaram a contestar o racismo institucionalizado que predominava no país, e a década de 1960 pode ser lembrada como o período em que vários grupos se organizaram e passaram a demandar visibilidade e respeito às suas demandas específicas (HALL, 2014). A pauta era extensa, envolvia a denúncia de preconceitos e alcançava diversos setores da sociedade, inclusive o mundo do trabalho.

Nos Estados Unidos, pessoas negras, mulheres e pessoas LGBT exigiam mais oportunidades, questionavam a ausência de seus iguais nos espaços de poder e privilégios e denunciavam o racismo, o machismo e a LGBTfobia<sup>3</sup>. Manifestações, passeatas e alguns episódios de confronto ganharam as ruas do país.

Pressionado, o governo norte-americano aprovou na década de 1960 a *Affirmative Action*, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não-brancos (COGO, 2000). Inicialmente, em 1961, o presidente John F. Kennedy assinou a Ordem Executiva 10925, que estipulava que fornecedores do governo deveriam “tomar medidas afirmativas para garantir que os candidatos sejam empregados e que os empregados sejam tratados durante o emprego independentemente da sua raça, credo, cor ou origem nacional” (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 254, tradução nossa).

Apesar deste gesto, os protestos cresciam no país e, em 1963, Martin Luther King liderou a Marcha sobre Washington com mais de 250 mil

---

3. A expressão “LGBTfobia” tem sido utilizada como um termo guarda-chuva que abrange e compreende as especificidades das atitudes, posicionamentos e crimes de ódio cometidos contra lésbicas (lesbofobia), gays (homofobia), bissexuais (bifobia) e transgêneros (transfobia).

peessoas. Nos meses seguintes, além do direito ao trabalho, também entraram na pauta de reivindicações o fim da discriminação e o direito ao voto das pessoas negras.

No mesmo período, a segunda onda do movimento feminista tomava as ruas de grandes cidades do mundo. Se as sufragistas do fim do século XIX reivindicavam, sobretudo direito ao voto, a pauta agora era mais extensa. Com o slogan “o pessoal é político”, mulheres contestavam a divisão do trabalho e as questões que envolviam família e sexualidade (HALL, 2014).

Em 1964, foi aprovada a Lei dos Direitos Civis, que pôs fim à segregação racial institucionalizada e, no ano seguinte, em 1965, o Presidente Lyndon B. Johnson, assinou a Ordem Executiva 11246, que acrescentava as mulheres ao grupo de beneficiados pelas ações afirmativas e exigia das organizações medidas de inclusão mais efetivas. (DONOVAN, KAPLAN, 2014). Para Dobbin e Kalev (2014) essas regulações antidiscriminação foram identificadas como precursoras dos atuais programas de diversidade nas organizações.

As referidas leis, embora inovadoras para a época, não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas. Uma das soluções encontradas foi ampliar o escopo de abrangência a partir da adoção de cotas em determinados setores da economia e também nas universidades (PEREIRA, 2008). Desta maneira, aos poucos, as organizações passaram a conviver com grupos de trabalhadores diferentes daqueles predominantes até então. Os empregados “tradicionais” - convencionalmente associados à sigla WASP (*White, anglo-saxan and protestant*), que identifica homens brancos, anglo-saxões e protestantes – ganharam, sobretudo, a companhia de mais mulheres e pessoas negras.

Um efeito prático das ações afirmativas dos anos 1960 foi obrigar as empresas a se adequarem a um novo cenário, pós-racismo intitucionalizado. Foram contratados profissionais especializados em equidade e criados departamentos específicos para tratar do assunto, ainda que a lógica preponderante fosse a do cumprimento às leis. A maior preocupação das organizações estava no nível do *compliance* e a questão era evitar processos judiciais movidos por discriminação. Neste período, o foco recaía principalmente sobre treinamentos, que ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças (DONOVAN, KAPLAN 2014).

Internacionalmente, o tema da diversidade nas organizações faz parte da agenda de pesquisa da área de administração desde a década de 1970. Segundo Mendes (2005), o texto inaugural sobre o assunto foi publicado na revista científica *Academy of Management Journal*. O referido trabalho de Hill e Fox (1973) tratava sobre a forma como supervisores da Marinha norte-americana interagiam com seus subordinados brancos, negros e porto-riquenhos. Os autores procuraram investigar a eventual existência de preconceitos. Percebe-se, portanto, que o primeiro artigo sobre diversidade nas organizações tratou da questão racial, provavelmente na esteira das ações afirmativas e da Lei dos Direitos Civis. Em 1978, o tema aparece pela primeira vez na *Academy of Management Review*, num artigo sobre diversidade étnica entre gestores (MENDES, 2005).

As mudanças nos modelos de produção nos países desenvolvidos nos anos 1970, o crescimento da economia de serviços e a maior autonomia conquistada pelas mulheres fizeram aumentar a representatividade de grupos minorizados no mercado de trabalho, intensificando o cenário de diversidade nas organizações.

Entretanto, foi a partir dos anos 1980 que o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e surgiram preocupações com a representatividade de determinados grupos nas posições de comando e associação mais imediata da presença da diversidade nas organizações a incremento de resultados, aumento da criatividade, inovação, diminuição da rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR. 2002).

Segundo Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas duas décadas antes, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto. O presidente Reagan chegou a tentar limitar as ações afirmativas, mas foi impedido pelo Congresso (DOBBIN, KALEV, 2014).

Como resposta às pressões do governo conservador, os especialistas em equidade que já atuavam em organizações reestruturavam seus departamentos, batizando-os de “gestão da diversidade”, cujo objetivo seria obter “vantagem estratégica auxiliando empregados de diferentes grupos a trabalharem com todo seu potencial” (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 266, tradução



nossa). Foi neste momento que os especialistas em equidade se tornaram “consultores em gestão da diversidade”.

Outro fator que impulsionou o interesse na questão da diversidade nos Estados Unidos na década de 1980 foi a publicação do relatório *Workforce 2000*, que previa mudanças no mercado de trabalho a partir da chegada de novos entrantes, da globalização e dos fluxos migratórios. Segundo Pereira (2008), o documento estimava queda significativa dos empregados “modelo WASP” e aumento de representantes de grupos minorizados, o que deixou as empresas em alerta.

Ainda nos anos 1980, no Canadá, o *Equal Employment Act* passou a obrigar empresas do setor privado com mais de cem empregados a contratar pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e representantes de grupos étnicos minoritários. No mesmo período, na Irlanda do Norte, o *Fair Employment Act* buscava eliminar a discriminação no trabalho com base na religião.

Segundo Hanashiro e Torres (2010, p.2), na década de 1980, a questão da diversidade “passou a ter notoriedade no domínio dos estudos organizacionais, e a literatura sobre diversidade no contexto organizacional cristalizou-se como um campo de estudo em administração nos Estados Unidos”.

Com a virada para os anos 1990 e o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, sejam eles empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, vender, comunicar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Este movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje bastante atrelado às políticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011).

Autores como Cox (1994), Thomas e Ely (1996) e Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos de destaque, como a *Harvard Business Review*, fortalecendo as bases da diversidade como ferramenta de gestão. Seus textos ganham repercussão na academia e, princi-



palmente, no mundo empresarial pela associação da diversidade a atributos bastante valorizados pelas organizações, como inovação, maior produtividade e vantagem competitiva.

Em 1995, pela primeira vez, a conceituada publicação da área de administração *Organization Studies* publicou uma revisão do livro “*Women in Management: Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity*”, abrindo espaço para a diversidade.

Nos anos seguintes, a questão de gênero ganhou força e passou a ocupar protagonismo entre as preocupações da academia e das organizações. Levantamento entre as revistas mais bem avaliadas na área de Administração (*Qualis A1 e A2*) feito por Fischer, Sales e Siqueira (2016), confirma esta tendência. Entre 45 artigos publicados entre 2010 e 2015 e avaliados pelos autores, 22 tratavam da questão das mulheres nas empresas, sobretudo em posições de liderança.

#### Surgimento das políticas de diversidade no Brasil

Se havia alguns avanços na luta pela diversidade nos Estados Unidos nos 1960, por outro lado, esta década no Brasil foi marcada pela ascensão e endurecimento da ditadura militar (1964 – 1985). O regime dificultava a organização de grupos sociais e não abria espaço para reivindicações como aquelas que ganhavam as ruas em países centrais. Este fato atrasou as discussões sobre direitos de grupos minorizados no Brasil.

As políticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as práticas desenvolvidas na matriz. Teixeira (2011) assinala dois motivos que impulsionaram as políticas de diversidade no Brasil naquela década: a pressão dos representantes de grupos minorizados, que haviam se articulado um pouco antes, no processo de redemocratização e redação da Constituição Federal de 1988, e as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que abordava discriminação nas relações de emprego. Além disso, em 1991 entrou em vigor a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, que estabelece reserva de vagas em organizações com mais de 200 empregados.

Na academia, Coelho Jr.(2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na Revista de Administração de Empresas da

Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como a publicação que deu início às reflexões teóricas na área de administração sobre o assunto no Brasil.

O trabalho de Fleury (2000, p. 19) aponta a necessidade de se discutir o assunto em “uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”. A autora apresenta as ideias de Cox (1994) e Thomas (1996) e, em que pese o reconhecimento das sérias questões sociais do Brasil, opõe-se à adoção de cotas e defende que, do ponto de vista das empresas, “o tema precisa ser menos ideológico e mais estratégico” (FLEURY, 2000, p.25).

No mesmo ano da publicação do artigo de Fleury (2000), a revista de negócios *Exame* passou a destacar o tema diversidade, valorizando principalmente o caráter pragmático dessas políticas, com enunciados como “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva”. (VASSALO, 2000, p.154).

Ainda no ano 2000, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social lança a cartilha “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”, fazendo a discussão sobre o tema crescer no meio empresarial. Nos anos seguintes, a entidade lançaria publicações específicas para tratar das questões de gênero, sexualidade, raça e pessoas com deficiências junto as empresas.

Na trajetória da diversidade no Brasil, observamos a predominância do viés funcionalista na literatura especializada, que trata de associar a gestão da diversidade a benefícios de negócios para as organizações, ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho. Porém, verificamos que alguns autores trataram o tema sob o enfoque crítico das políticas de gestão.

Alves e Galeão-Silva (2002, p.9), por exemplo, denunciaram que o caráter político das ações afirmativas “passou de uma variável externa para uma interna: o aumento da competitividade. Essa transformação se insere nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos.” Os autores defenderam que as organizações não têm interesse em negociar com grupos organizados que reivindicam direitos, por isso a preferência de tratar deste assunto com indivíduos isoladamente.

Barbosa (2001) questionou se as empresas não seguem contratando os mesmos de sempre, mas considerando diferenças formais. Ou seja, a seleção

de pessoal continuaria considerando o critério de perfil, que leva em conta as competências e a formação do profissional. A novidade é que se procurariam candidatos que, dentro daquele perfil, ainda cumprissem “requisitos de diversidade”, como gênero, raça e orientação sexual não-hegemônicos no ambiente organizacional. A autora reforçou a argumentação de Alves e Galeão-Silva (2002) quando afirmou que “as empresas incorporam partes da reflexão do movimento multicultural nas suas políticas de diversidade devidamente destituídas de seu polêmico e controverso teor político. A diversidade é valorizada discursivamente na razão direta de sua suposta contribuição para a criatividade e a inovação.” (BARBOSA, 2009, p. 170).

A reflexão da antropóloga parece especialmente pertinente num momento em que as políticas de diversidade despertam o interesse de multinacionais que atuam no Brasil. Na década de 2010 com o surgimento de iniciativas como ONU Mulheres e Fórum de Empresas e Direitos LGBT, algumas empresas têm orbitado ao redor dos referidos movimentos para tratar do tema.

Gigantes como Avon, Bayer, Dow, GE, Google, IBM entre outras têm assinado compromissos com a sociedade e falado publicamente sobre seu compromisso com ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos. Seguindo a tendência inaugurada nos anos 1990, ainda são as multinacionais, sobretudo norte-americanas, que lideram as discussões sobre diversidade no Brasil, e ainda é menor o envolvimento de empresas nacionais com o tema (SALES, 2017).

No contexto brasileiro, Coelho Jr. (2016) defende que a questão da diversidade não deve ser interpretada nem como vantagem competitiva (FLEURY, 2000) nem como ideologia (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2002). O autor propõe uma terceira via analítica, a partir da ideia de “tradução”, e afirma que “aquilo que se apresenta inicialmente como um movimento político (as lutas por reconhecimento de identidades específicas) ao ser traduzido pelas empresas sofre um deslocamento de sentido que o empobrece, reduzindo-o a uma metodologia administrativa” (COELHO JR., 2016, p.10).

A tradução, deste modo, faria parte das novas estratégias do capitalismo forjadas no ambiente da cultura transnacional de negócios. As diferentes agendas e reivindicações dos movimentos sociais, origem das políticas de diversidade, seriam traduzidas em políticas de gestão, o que implica tanto

no risco de despolitização quanto no de individualização de questões estruturais.

Assim, segundo o autor, corre-se o risco que o racismo, o machismo e a LGBTfobia, por exemplo, sejam tratados ao nível das questões administrativas, ignorando a complexidade dessas opressões e o contexto sociocultural em que elas ocorrem.

Tratar da questão da diversidade envolve refletir sobre a multiplicidade de identidades e características que nos habitam. No entanto, no contexto organizacional, é comum que se dê foco nas dimensões que, muitas vezes, suscitam preconceitos e representam dificuldades para a inclusão nas empresas. Neste sentido, os temas mais discutidos nas organizações são aqueles relacionados a gênero, raça, LGBT e pessoas com deficiência.

Na academia temos observado esforços de algumas autoras e autores que iniciaram um debate sobre as dimensões da diversidade, a partir da perspectiva do no mundo do trabalho. Helena Hirata (2007) e Juliana Teixeira (2016) têm pesquisado a questão de gênero, feminismo, maternidade e divisão sexual do trabalho; Kabengele Munanga (1996), Maria Aparecida Bento (2001) e Pedro Jaime Coelho Jr. (2015) tratam da branquitude e da questão racial nas organizações; Rodrigo Mendes (2005), Victor Richarte Martinez (2008) e Carvalho (2016) estudam a inclusão profissional de pessoas com deficiências no trabalho; Helio Arthur Irigaray (2008) e Ricardo Gonçalves de Sales (2017) têm se dedicado a questão de políticas LGBT nas empresas.

As menções a alguns pesquisadores das áreas de Administração, Sociologia e Psicologia sobre as dimensões da diversidade têm proporcionado material que, em alguns casos, demonstra a busca pelo pragmatismo da aplicação da diversidade e suas políticas nas organizações, principalmente na área de gestão.

Neste sentido, vale o registro sobre a ínfima quantidade de trabalhos que tratam da diversidade sob a ótica das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, principalmente estudos críticos que possam se contrapor a visão, às vezes excessivamente pragmática, como foi constatado na área da Administração. Uma vez que as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional têm como função estratégica o estabelecimento de relacionamentos entre públicos de uma organização, acreditamos que poucos pesquisadores perceberam a importância de se investigar o papel do processo de comunicação no desenvolvimento e aplicação das políticas de diversidade

no ambiente organizacional. Fica aqui um registro para futuros estudos na área da comunicação.

#### Considerações finais

Este artigo tratou de resgatar alguns dos eventos relevantes que marcaram o desenvolvimento das práticas de diversidade nos Estados Unidos e também mostrou como o tema foi introduzido no Brasil de acordo com o contexto político, econômico, social e cultural local. Buscamos associar o surgimento das dimensões da diversidade especificando a presença de grupos minorizados, sobretudo pessoas negras, mulheres, LGBTs e pessoas com deficiência e as pressões exercidas por estes, que culminaram na aprovação de ações afirmativas e, como consequência na necessidade de adaptação das organizações.

Observamos que as empresas no Brasil ainda buscam justificar seus investimentos em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de empregados de diferentes origens e características, como algo importante para os resultados dos negócios. Este enfoque, reforçado pela literatura funcionalista, muitas vezes ignora que práticas inclusivas deveriam constituir um imperativo moral das organizações. Desta forma, práticas funcionalistas talvez não colaborem de forma efetiva para diminuição das desigualdades e arrefecimentos dos preconceitos.

De todo modo, consideramos positivo que o debate sobre diversidade ganhe espaço no país, ainda que esteja mais restrito às multinacionais que atuam nos grandes centros empresariais. Porém, ainda é preciso que mais organizações nacionais e de diferentes portes e regiões, se engajem nas discussões sobre equidade no mundo do trabalho. Mais do que estratégia de gestão ou aposta em retornos financeiros, trata-se de uma obrigação ética num país notadamente desigual, machista, preconceituoso, racista e LGBTfóbico.

Sabemos que os avanços são lentos, principalmente na academia, uma vez que exigem esforços e investimentos financeiros e humanos; porém é a pesquisa científica que conseguirá propor à sociedade um debate crítico e mais isento da ideologia de gestão.

Deste modo, consideramos imperioso avançar com a produção acadêmica sobre a questão da diversidade nas organizações e os impactos do preconceito sobre os trabalhadores, principalmente sob a ótica das Relações Públicas e Comunicação Organizacional. As discussões sobre esses temas precisam crescer em medida proporcional à importância que têm o reconhecimento, o respeito e o acesso a oportunidades no mundo atual.



## REFERÊNCIAS

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

BARBOSA, Livia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 05/06/2015

\_\_\_\_\_. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

BENTO, Maria Aparecida. **Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

COELHO JR., Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

\_\_\_\_\_. Nem vantagem competitiva nem ideologia: gestão da diversidade como tradução. In: **Anais do XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

\_\_\_\_\_. Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisa. In: *Revista Organicom*. V. 11, n.21, p. 77 -89, 2014.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. 2000. 441f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DONOVAN, M; KAPLAN, M. **The inclusion dividend**. Massachussets: Bibliomotion, 2013.

DOBBIN, F; KALEV, A. **The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs**. In: **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. Nova York: Oxford Library, 2014.

FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: **Revista USP**, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.

FISCHER, Rosa Maria; SALES, Ricardo Gonçalves de; SIQUEIRA, Ana Carolina Ferreira. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: **Anais do XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

\_\_\_\_\_. **Da diáspora: Identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

HANASHIRO, Darcy; TORRES, Claudio. Introdução. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2 -5, Maio/Jun 2010.

HANASHIRO, Darcy; PEREIRA, Jamille. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n.4, p.670 – 683, Jul/Ago 2010.

\_\_\_\_\_. A gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 207.

HAWKEN, Paul. **Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming**. Nova York: Viking, 2007.

HILL, Walter H.; FOX, William M. Black and white marine squad leaders' perceptions of racially mixed squads. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 680-686, Dec. 1973. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 15/08/2016.

HIRATA, H. **Organização, trabalho e gênero**. 1. ed. São Paulo: Ed SENAC, 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. 331 f. Tese



de doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MENDES, Rodrigo Hubner. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial.** Mestrado em Administração. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade.** 2008, 329f, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT.** 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. **Gênero.** Niterói, v. 12, n.1, p. 81 – 108, 2011.

TEIXEIRA, Juliana. **Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais.** Salvador: EDUFBA, 2016..

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review on Managing Diversity.** Boston: Harvard, 2002.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. : **Harvard Business Review.** v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.