

## **Organização Comunicada e as Produções de Sentido Sobre Gestão da Diversidade: um estudo de caso da consultoria Mezcla**

*Communicated Organization and the Production of Sense About Diversity Management: a case study of Mezcla consultancy*

*La Organización Comunicada y las Producciones de Sentido Sobre la Gestión de La Diversidad: un estudio de caso de la consultoría Mezcla*

Roseane Andrelo<sup>1</sup>  
Leonardo Marques<sup>2</sup>

**Resumo:** O artigo tem como objetivo principal refletir sobre as relações entre a diversidade/diferença social no contexto organizacional, analisando a posição atribuída/ocupada pela comunicação quando se desenvolve um projeto de diversidade nas organizações. Para tanto, foi realizado um estudo de caso da Mezcla, uma consultoria em gestão da diversidade, com dois instrumentos: análise documental realizada no site da empresa, a partir da dimensão da “organização comunicada” (Baldissera, 2009), e entrevista em profundidade com uma de suas fundadoras. Entre os resultados encontrados, pondera-se que para desenvolver projetos de encontro entre alteridades nas organizações é necessário considerar a comunicação como estruturante nesse processo relacional e, a partir dela, se construir as ações e políticas, alterando a ordem das práticas atuais, nas quais a comunicação é acionada como uma ferramenta de apoio.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. *Ethos* Discursivo. Estudo de Caso. Gestão da Diversidade. Consultoria.

**Abstract:** This article's main objective is to analyze the concept of diversity in an organization context, investigating the position occupied by communication in diversity management projects. For that, a case study of Mezcla consultancy, a consultancy specializing in the subject, was carried out. Two analysis instruments were used: document analysis carried out on the company's website, from the dimension of the "communicated organization" (Baldissera, 2009), and an in-depth interview with one of its founders. Among the results found, it is considered that in order to develop (“projects of meeting between alterities in organizations”),

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, Bauru, São Paulo, Brasil, roseane.andrelo@unesp.br.

<sup>2</sup> Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, Bauru, São Paulo, Brasil, leonardo.s.marques@unesp.br.

it is necessary to consider communication as a structuring element in this relational process and, from it, build actions and policies, changing the order of current practices, in which communication is used as a support tool.

**Keywords:** Organizational Communication. Discursive *Ethos*. Case Study. Diversity Management. Consultancy.

**Resumen:** El objetivo principal de este artículo es analizar el concepto de diversidad en el contexto organizacional, investigando el lugar que ocupa la comunicación en los proyectos de gestión de la diversidad. Para ello, se realizó un estudio de caso de Mezcla, consultoría en gestión de la diversidad, utilizando dos instrumentos: un análisis documental realizado en el sitio web de la empresa, a partir de la dimensión de la “organización comunicada” (Baldissera, 2009), y una entrevista en profundidad a uno de sus fundadores. Entre los resultados encontrados, se considera que para desarrollar proyectos de encuentro entre alteridades en las organizaciones, es necesario considerar la comunicación como un elemento estructurante de este proceso relacional y, a partir de ella, construir acciones y políticas. Esto se traduce en una transformación de las prácticas actuales, que consideran la comunicación como una herramienta de apoyo a la gestión.

**Palabras clave:** Comunicación Organizacional. Ethos Discursivo. Estudio de Caso. Gestión de la Diversidad. Consultoría.

## 1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O século XX foi marcado por movimentações sociais que eclodiram a partir de grupos e corpos dissidentes (população preta, mulheres, LGBTs...) na busca por igualdade, direito e acesso aos bens sociais, o que complexificou as relações de poder e ocasionou uma ruptura nos campos sociais. Atualmente, com a midiaticização crescente da sociedade, as disputas sociais se intensificaram e os grupos manifestam seus anseios de diferentes formas, inclusive nas redes sociais. Nesse cenário, destaca-se um interlocutor que ocupa um espaço particular na circulação de sentido e na mediação para a construção da realidade - as organizações.

As empresas, de qualquer setor, participam ativamente do processo de circulação de sentidos, atuando como produtoras, disseminadoras e/ou orientadoras. Elas influenciam na adoção de valores, práticas discursivas, assuntos midiaticizados e, dessa forma, colaboram para a atualização/materialização sobre ideias e práticas de diferentes aspectos da vida social. Nesse cenário desponta uma questão que interpela os discursos organizacionais: as noções sobre diversidade e inclusão.

O debate sobre representatividade, inclusão e contratação de grupos subalternizados irrompe na década de 1990 e é, nesse momento, que se iniciam as primeiras pesquisas acadêmicas, produção de livros e publicações em revistas especializadas que tematizam sobre

a gestão da diversidade, com práticas voltadas à liderança, treinamentos e prevenção de crises (provocadas por relações de poder desiguais), potencializadas pelo crescimento acelerado de consultorias<sup>3</sup>. Foi na década de 90 que despontaram as primeiras organizações voltadas para auxiliar outras empresas na temática da diversidade.

Em um primeiro momento, o principal objetivo da gestão da diversidade refletia os desejos da ideologia gerencialista e pretendia manter intactas as estruturas de poder, construindo, a partir de identidades subalternizadas, uma pessoa que atendesse às necessidades da organização e produzisse lucro e competitividade. Porém, com o crescente acesso dos corpos dissidentes aos bens sociais e com o reconhecimento da sua posição social, novas formas discursivas, movimentações políticas e novas rupturas organizacionais têm sido produzidas.

Tendo essa concepção, neste trabalho buscou-se refletir sobre as relações entre a diversidade/diferença social no contexto organizacional, analisando a posição atribuída/ocupada pela comunicação quando se desenvolve um projeto de diversidade nas organizações. Como complemento do objetivo apresentado, pretende-se compreender como corpos subalternizados complexificam as relações de produção e circulação de sentidos quando empreendem a partir de suas experiências pessoais. Nesse sentido, este artigo tenciona a experiência da empreendedorização a partir de experiências de subalternização, identificando se a prática se orienta a partir da ideologia gerencialista dominante nas práticas e nos discursos organizacionais sobre gestão da diversidade ou se existe algum nível de negociação/conflito.

Para tanto, o objeto de estudo desta pesquisa consiste em uma consultoria em diversidade, fundada por mulheres, para realizar um estudo de caso: a Mezcla. O percurso metodológico constitui-se em dois momentos: 1) pesquisa bibliográfica sobre comunicação relacional, em particular no ambiente de trabalho, e as novas produções discursivas advindas de consultorias especializadas em gestão da diversidade fundadas por pessoas de grupos minoritários e 2) estudo de caso, por meio de dois instrumentos - análise documental do site da organização analisada e realização de entrevista em profundidade com uma das fundadoras da Mezcla.

O presente trabalho se orienta a partir de duas agendas: a comunicação organizacional e as ofertas de si (Baldissera; Silva, 2013) em diálogo com trabalhos que discutem a resistência de corpos abjetos a partir do empreendedorismo de si para os outros. Nesse sentido, a

---

<sup>3</sup> Júlio Cesar Donade e Laerte Sznelwar, em artigo publicado em 2004, intitulado: dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90, os autores apresentam fatores que explicam o cenário de crescimento das consultorias especializadas em gestão e modelos de trabalho nos anos de 1990.

fundamentação teórica parte das explicações de Rudimar Baldissera (2010, p. 68) e compreende a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva complexa, toma-se as organizações como ambiente interseccionado por disputas de sentido, multidirecional, conflituosas, sendo esse embate permeado pelo diálogo.

Para além do espaço e do momento, as organizações são interlocutores no processo de circulação de sentido na sociedade midiaticizada, ou em processo de midiaticização, por isso, como explicado por Camila Ferreira e Roseane Andrelo (2016, p.143), “constata-se que elas (as organizações) acabam sendo impactadas pelas mudanças na sociedade, ao mesmo tempo em que atuam para impulsioná-la”.

O artigo em questão orienta-se da seguinte forma: no próximo item, apresenta-se o debate a respeito do tema em que se enquadra o objeto de estudo, a gestão da diversidade, e em seguida os conceitos relacionados à comunicação organizacional, como construção social e relacional e em perspectiva complexa. Posteriormente, discorre-se sobre as transgressões normativas a partir de autoras filiadas ao pensamento feminista e *queer*<sup>4</sup> no Brasil, relacionando-as com o empreendedorismo, posto como lugar que constrói e alicerça identidades normativas, a partir de noções construídas social e historicamente como verdades. Por fim, segue-se a metodologia e os resultados do estudo de caso.

## 2 A GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO OBJETO DE ESTUDO

Inicialmente a gestão da diversidade consagrou-se como objeto de estudo do campo da administração, segundo Miqueli Michetti (2017, p.122), como reflexo das políticas de ação afirmativa construídas no contexto estadunidense, projeto político que previa a contratação de pessoas subalternizadas. Nesse sentido, a principal agenda dos estudos iniciais era controlar os conflitos políticos, identitários e discursivos que advieram das ações afirmativas, ao inserir os corpos subalternizados, no ambiente de trabalho, ou seja, “deslocar a questão de um conflito político, incontrollável, para uma variável interna, funcional e controlável” (Alves; Galeão-Silva, 2004, p.27).

No contexto acadêmico, Alves e Galeão-Silva (2004) identificam o primeiro trabalho que utilizou gestão da diversidade, sendo este o estudo publicado por R. Roosevelt Thomas, em

---

<sup>4</sup> A perspectiva *queer*, segundo Richard Miskolci, em seu livro Teoria Queer: Um aprendizado pelas diferenças, surgiu primeiramente como ato político para depois tornar-se uma teoria. A partir dela, consideramos que as “identidades socialmente prescritas são uma forma de disciplinamento social, de controle, de normalização”(Miskolci, 2017, n.p).

1990, na *Harvard Business Review*. No Brasil, a publicação inaugural foi creditada à pesquisadora Maria Tereza Fleury, intitulada “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicada na Revista de Administração de Empresas, em 2000.

O artigo inaugural acompanhava as tendências da época e utilizava autores que dialogavam com a visão gerencial das relações humanas. Fleury (2000) destaca alguns pontos que justificam a adesão a um plano de gestão da diversidade: adicionar valor à organização, maximizar as vantagens competitivas e reter os melhores talentos, ou seja, o crescimento organizacional.

Portanto, iniciar um plano em prol da diversidade, nessa perspectiva, reflete a ideologia tecnocrática, nesse sentido, os estudos inaugurais propunham uma naturalização dos conflitos humanos, como explicado por Alvesson (1987), citado por Alves e Galeão-Silva (2004), que apresentavam o conflito como uma patogenia, que deveria ser evitada/antecipada/controlada. Saraiva e Irigaray (2009) abordam como essas práticas da administração eram acobertadas por um discurso de valorização da força diversa, mas que na prática, não negociava mudanças efetivas no contexto organizacional.

A transformação do ambiente organizacional não era o objetivo dos estudos inaugurais, afinal, como afirmam Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade originou-se como uma ferramenta técnica dos administradores para manter as estruturas de poder e as relações de dominação. Além disso, as primeiras investigações sobre o tema pautaram-se a partir de uma visão universalista do termo diversidade, visualizado na seguinte passagem: “o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta” (Fleury, 2000, p. 23). Nesse fragmento nota-se a inexistência da condição sócio- histórica que constrói as diferenças entre as identidades, pois, além da ideologia tecnocrática na construção da gestão da diversidade, percebe-se que a administração encobre a posição dos poderes hegemônicos na produção das desigualdades sociais.

A partir da crítica dos autores expostos, Alves e Galeão-Silva (2004) e Saraiva e Irigaray (2009), acompanhados das mudanças epistemológicas no contexto acadêmico decorrentes do crescente acesso de corpos subalternizados, novos estudos, com propósitos distintos e que objetivam a construção de uma sociedade mais justa, têm sido produzidos, tanto no campo da Administração, quanto em outros campos do conhecimento, como é o caso da Comunicação.

Combatendo o padrão que relaciona a diversidade com o retorno financeiro, com o desempenho e a inovação empresarial, novos estudos despontam na área da Administração, pesquisas que pretendem a negociação de perspectivas emergentes e discutem as diferenças

sociais de forma mais abrangente, identificando formas únicas de opressão no contexto organizacional, como é o caso do estudo “Intersections between race and class: A postcolonial analysis and implications for organizational leaders”, desenvolvido por Eloisio de Souza e publicado em 2019 na *Brazilian Administration Review*.

Nesta pesquisa, Souza (2019) discute a construção de um não-lugar, ou melhor, um espaço único de subalternização para mulheres pretas nas organizações. O autor se baseia na ferramenta metodológica conhecida como interseccionalidade<sup>5</sup>, por meio de uma das principais autoras, Kimberlé Crenshaw. O pesquisador parte do uso de uma perspectiva decolonial, que rompe com as tradições universalistas da diversidade e discute a intersecção dos marcadores de diferenciação social e a posição ocupada pelos poderes dominantes na criação de uma opressão particular, vivida por mulheres pretas.

Como comentado anteriormente, de forma gradual e em volume crescente, o campo da Comunicação tem se voltado para a questão da gestão da diversidade no contexto organizacional, principalmente os estudos que relacionam a Comunicação Organizacional com a gestão da diversidade. Esse movimento produz novos sentidos a respeito do tema, decorrentes das epistemologias dominantes na área, ou seja, a perspectiva da comunicação como construtora de sentido, a partir de uma relação entre um ou mais indivíduos em um contexto específico (França, 2001, n.p).

As pesquisas da área da Comunicação buscam reconhecer na relação de poder conflituosa que existe no ambiente de trabalho uma maneira de atualizar as estruturas de dominação e alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

Discutir a diversidade nas organizações implica em transcender seus aspectos tecnocráticos e reconhecer que sua gestão vai além dos sistemas, ações e políticas administrativas, pois implica em mediação, negociações, tradução cultural, análise de cenários, gestão de conflitos e relacionamentos. (Ferrari; Cabral, 2019, n.p)

Autoras e autores da Comunicação transformam o foco das investigações tradicionais a respeito da gestão da diversidade, elaborando o processo comunicativo como protagonista de projetos políticos que intervêm na realidade organizacional. É o caso dos trabalhos de Cassiana Caglioni (2019) e Bruno Ferreira (2020), que elaboram a temática a partir de relações de poder

---

<sup>5</sup> A interseccionalidade é, para Kimberlé Crenshaw e Carla Akotirene, uma “sensibilidade analítica que nos possibilita identificar a enxergar a colisão das estruturas, a interação simultânea das avenidas identitárias” (Akotirene, 2019, p.14). Ou seja, a interseccionalidade é uma ferramenta analítica que investiga o cruzamento de identidades e a construção de novas matrizes de opressão: é o caso particular das vivências de mulheres pretas, das travestis em situação de marginalidade, entre outros exemplos.

desiguais que acontecem no ambiente empresarial e que são transpassadas e (re)construídas a partir dos encontros comunicativos. Além disso, o campo da Comunicação traz consigo sua característica transdisciplinar (França, 2001) e debate a temática através de diversas epistemologias transgressoras, tais como: interseccionalidade, estudos *queer* e interculturalidade.

Portanto, reflete-se a pergunta apresentada no capítulo anterior para investigar se as transformações promovidas pelos estudos na área da Comunicação ou os avanços no campo da Administração se verificam nas práticas organizacionais ou se a ideologia tecnocrática domina os discursos e os projetos políticos. No próximo capítulo, debate-se uma forma de investigar os sentidos endossados e circulados pelas organizações: a comunicação organizacional em perspectiva complexa, em especial, sua dinâmica enquanto organização comunicada.

### **3 ORGANIZAÇÃO COMUNICADA: UMA APRESENTAÇÃO**

Para iniciar o debate, é necessário estabelecer as filiações teóricas e epistemológicas que compreendem a perspectiva sobre Comunicação e que alicerçam este estudo. Parte-se das orientações de Vera França (2001, n/p). Na visão da autora, estudar comunicação parte do reconhecimento desta como: “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos”.

Portanto, a comunicação é tida como um processo relacional composto por, pelo menos, dois interlocutores que se encontram/desencontram, concordam/discordam e, dessa forma, em movimento complexo, produzem sentidos que são circulados para outros interlocutores. Essa condição é basilar para uma característica única do processo comunicativo: a transformação das realidades sociais. Segundo José Luiz Braga (2012), a comunicação constitui um processo transformador e gradual, onde os interlocutores, que se encontram em um determinado contexto, perpassam por diferentes níveis de aceitação ao longo do processo interacional e essa relação está envolta em encontros desiguais, de interesses não correspondidos, expectativas frustradas, mas também de momentos de acolhimento e compreensão.

Podemos estar dispostos a nos modificar em presença da alteridade – mas nem sempre conseguimos efetivamente sintonizar de modo fino as proposições. Entendemos e não entendemos. Acolhemos e resistimos. Se observarmos ao redor, em simples consulta às práticas sociais, é inevitável constatar que há

graus de escuta, variações complexas na disponibilidade e no acolhimento (Braga, 2012, p. 31).

Partindo do princípio que o encontro comunicativo pressupõe um processo de transformação gradual, verifica-se, no ambiente organizacional, um objeto de estudo particular, no qual se relacionam interlocutores, por meio de múltiplas materialidades e em contexto específico, originando um processo comunicativo envolto em relações de poder desiguais. Sendo assim, um encontro de diferentes alteridades que se (re)configuram em um processo comunicativo.

A partir da perspectiva relacional da comunicação (re)configura-se a comunicação organizacional - um subsistema da comunicação - que acontece no contexto das empresas. Segundo Baldissera (2010, p.5), a comunicação organizacional é responsável por (re)tecer as relações de poder nas organizações mediante processos comunicativos.

Nesse sentido, identifica-se a interconexão entre o tema das diferenças sociais e a comunicação organizacional, visto que ambas referem-se a processos de atualização das relações de força, conflitos entre interlocutores e provocação das estruturas de poder.

A hostilidade, a desvalorização e o não-reconhecimento do outro interlocutor estão presentes nas relações comunicativas e dialógicas que ocorrem na e para as organizações, como abordado por Thiago Mainieri, Ângela Marques, Fábila Lima e Márcio Henriques (2018). Dialogando com as noções de comunicação organizacional, Ângela Marques e Renan Mafra (2018, n.p), a compreendem como “um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações intersubjetivas” e complementam que: “é importante refletir acerca de como os indivíduos desempenham vários papéis sociais, constroem identidades múltiplas e se empenham em conversações nas quais justificam pontos de vista entre amigos, conhecidos, colegas de trabalho ou estranhos”.

Diante do que foi apresentado, a gestão da diversidade, em essência, contempla as relações desiguais entre indivíduos em posições de poder antagônicas. Portanto, é fundamental investigá-la a partir de uma perspectiva crítica, que contemple os encontros comunicativos - consensuais ou dissensuais - que acontecem no contexto organizacional. Nesse percurso, as organizações, quer sejam por meio de consultorias ou de departamentos dedicados, que desejam discursar sobre o tema em questão, precisam se ater aos momentos de opressão e às fraturas entre os sujeitos e suas construções identitárias.

No que tange às consultorias - organizações especializadas em um determinado tema ou prática de mercado - espera-se que essas empresas divulguem sua expertise em suas instâncias



comunicativas, em suas falas autorizadas e em seus materiais publicizados. Baldissera (2009, p. 118) estrutura essa dimensão da comunicação organizacional e a nomeia como: organização comunicada. A primeira das três instâncias abordado por ele refere-se às escolhas discursivas que uma organização faz para apresentar sua imagem, conceito e sentidos para a sociedade em geral, são elas: blogs, sites institucionais, redes sociais e outros.

O autor citado elabora a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva complexa, apoiada nos escritos de Morin, e define outras duas dimensões: a organização comunicante<sup>6</sup> e a organização falada<sup>7</sup>. O estudo de caso analisa a primeira instância apresentada; a organização comunicada. Optou-se por essa dimensão pois, segundo Baldissera e Silva (2014, p.4), a partir dela compreende-se a produção do discurso organizacional as múltiplas escolhas que uma organização realiza para representar a si mesma e que se entrecruza, sobrepõem ou opõem os sentidos dados pela sociedade, ou seja, a organização comunicada pode se tornar uma instância de enfrentamento/atualização dos discursos dominantes.

Investiga-se, portanto, as escolhas (e renúncias) de um interlocutor que constrói interações tecnologicamente mediadas. Ou seja, em suas materialidades discursivas os indivíduos dão sentido às suas performances, editam e divulgam o que, estrategicamente, pretendem dizer sobre si.

Mafra e Marques (2017, p.93) complementam as particularidades da organização comunicada. Na visão dos autores, essa dimensão tende a apresentar discursos formalizados e disciplinados, orientados a ganhos imediatos, articulando diversas instâncias sociais e que se vendem enquanto universalistas, democráticas e acolhedoras. Porém, a organização comunicada esconde uma contradição: “tendem a sugerir o diálogo para suprimir os conflitos, uma vez que os processos disciplinadores não pretendem considerar como positivas as perturbações causadas pelo ineditismo nas interações”. Portanto, instrumentaliza-se a prática discursiva e o relacionamento comunicativo, frente à necessidade de manutenção das estruturas hegemônicas.

O exposto por Marques e Mafra (2017) pode ser identificado no discurso empresarial a respeito do tema da diversidade no ambiente de trabalho. Essas práticas discursivas foram analisadas na pesquisa de Luiz Saraiva e Hélio Irigaray (2009, p.346), na qual os autores

---

<sup>6</sup> A dimensão da organização comunicante se caracteriza como: “todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (Baldissera, 2009, p.118).

<sup>7</sup> Por organização falada entendemos “os processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (Baldissera, 2009, p.119).

concluíram que os discursos empresariais eram uma estratégia de construção de imagem-conceito das organizações, mas que não promoviam transformações reais.

Tamires Coêlho e Isabella Mustafé (2022) também analisaram práticas organizacionais na temática em questão. As autoras investigaram as materialidades do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, uma organização cívica sem fins lucrativos, e, como resultado do estudo proposto, identificaram práticas semelhantes, segundo Coêlho e Mustafé (2022, p. 119), o discurso em questão foi marcado por textualidades e oratórias autoritárias, camufladas a partir das noções de diversidade mas que permeavam a tutela como substituição dos direitos e acesso aos bens sociais.

Vale ressaltar que todas essas práticas discursivas referem-se à fala autorizada das organizações, ou seja, a organização comunicada. Nesse sentido, este estudo de caso orienta-se a partir de uma análise das materialidades de uma organização que parte de um lugar subalternizado: foi elaborada por corpos dissidentes. E, por meio desse objeto, pretende-se analisar quais são reformulações práticas e discursivas quando um grupo inferiorizado manifesta-se ativamente.

A escolha do objeto não foi arbitrária, partiu-se do que foi elaborado por Judith Butler (1999), ao enunciar que as hegemonias podem ser confrontadas e as estruturas de poder podem ser transformadas, a partir da produção de novos sentidos e ressignificações das práticas e perspectivas dominantes. Nesse sentido, na sequência, são apresentadas as transgressões promovidas pelo ato de empreender a partir de estudos *queer*.

#### **4 TRANSGRESSÕES E RESISTÊNCIA NO DISCURSO DE EMPREENDER: ENFRENTANDO AS NORMALIZAÇÕES**

Os discursos organizacionais se originam a partir da fala autorizada das empresas, se articulam e se constituem na sociedade, como uma dimensão de toda uma rede complexa que envolve a Comunicação Organizacional (CO). Nesse sentido, importa as compreensões sobre a CO e as suas interrelações com a circulação de sentidos e as produções simbólicas. Nas palavras de Baldissera (2009, p. 119), as organizações constituem-se como interlocutores em processo comunicacional, diante disso, participam de relações que (re)constróem os sentidos em circulação e complexificam a estrutura eco-psico-histórico-sociocultural.

A partir das noções apresentadas pelo autor, as falas autorizadas participam do relacionamento de subjetivação da realidade, dessa forma, se envolvem com a emergência das

identidades e atualizam/perturbam/(re)organizam/mantêm relações de poder, influenciando as estruturas de dominação. Ou seja, tem-se perturbações que emergem e se intensificam na contemporaneidade, tais como: relações sociais e de gênero, meio ambiente, questões de imigração, dentre outros, encontram, na fala autorizada das organizações, interlocutores que se apresentam como neutros, não envolvidos em processos de subalternização e que, estrategicamente, busca maneiras de controlar e manter a estabilidade.

Uma construção discursiva, oriunda da organização comunicante, é o sujeito empreendedor (reconhecendo qual o gênero do discurso dominante). Com o auxílio de diversos autores, tais como: Calás, Smircich e Bourne (2009); Ahl e Marlow (2012); Marlow e Dy (2018); Amanda Ferretti e Eloisio de Souza (2022, p. 227), discorre-se sobre o tema do empreendedorismo. Na visão dos autores, o discurso hegemônico apresenta esse ato como uma atividade econômica positiva e neutra do ponto de vista de gênero, em contradição, esse mesmo discurso alicerça a imagem do homem como empreendedor de sucesso, heróico e a mulher empreendedora como insuficiente. Ferretti e Souza (2022) utilizam os conceitos de Butler (1999), para reconhecer, no sujeito empreendedor, o resultado das disputas discursivas e da constante repetição de sentidos, que se torna uma norma e configura a identidade hegemônica do empreendedor.

Os discursos que circulam nas redes simbólicas pretendem uma normalização do sujeito empreendedor, como apresentado por Ferretti e Souza (2022), partindo dos conceitos de “normal” e “anormal” da teoria *queer*, discutido por Butler e Miskolci. As autoras avaliam que as práticas comunicativas estabelecem normas, condutas, expectativas e ações “naturais”, todas pautadas na heteronormatividade. Ferretti e Souza (2022) realizam uma interpretação de diversos autores, tais como: Costa, Barros e Carvalho (2011); Gay (2004) e Lopes e Costa (2021) para apresentar uma característica particular do empreendedorismo, a figura do “eu empreendedor”, um sujeito que se entende e se comercializa como um negócio, uma “empresarização de si mesmo”.

Sobre o ato de empreender, os autores supracitados identificam características particulares para o que condicionou a escolha por essa prática: o empreendedorismo feminino é impulsionado pela incompatibilidade entre o trabalho e a vida pessoal ou a demissão, enquanto que o empreendedor masculino é enunciado como um sujeito bem capacitado, inovador e corajoso.

Diante do exposto, o discurso sobre empreendedorismo não é, como o mesmo se quer, uma prática econômica neutra, é antes um produto de construções sociais complexas, que se

confronta, quando em processo comunicacional, com outros interlocutores e é esta relação de disputa de sentidos que possui potencial de subversão das normalizações. Como explica Butler (1999), ao identificar que a repetição discursiva (reiteração das normas) é instável, abrem-se possibilidades de resistência.

O processo de resistência não é oposto ao poder. Ferretti e Souza (2022) explicam as características do poder e da resistência, e este estudo alinha-se a dois autores citados por Ferretti e Souza (2022). Em primeiro lugar, o entendimento de Foucault (1995) de que se verificam relações de poder, no lugar em que se percebe a resistência, que, por sua vez, como explicado por Souza (2014), citado por Ferretti e Souza (2022, p.283), não significa contrapoder nem uma oposição ao poder instituído para ocupar seu lugar.

Portanto, empreender a partir de uma perspectiva *queer* refere-se, antes de tudo, a resistir e criar novos sentidos para concepções vigentes, a partir de experiências de vida, barreiras enfrentadas por diferenças identitárias e expectativas relacionadas a condições sociais. Dialogando com a proposta deste estudo, investiga-se: empreender a gestão da diversidade a partir de um não-lugar, ou seja, empreendedores que fazem parte de grupos subalternizados promovem resistências à ideologia gerencialista?

A partir dessa indagação buscou-se compreender como uma consultoria em gestão da diversidade, fundada e mantida por grupos subalternizados, promove rupturas discursivas e resistências à ideologia gerencialista a partir de uma investigação da organização comunicada, ou seja, de suas falas autorizadas.

## **5 ESTUDO DE CASO: CONSULTORÍA MEZCLA**

O estudo de caso foi proposto a partir de uma investigação das representações discursivas da consultoria Mezcla Diversidade, que foi fundada por duas mulheres. O objetivo principal foi compreender as práticas discursivas, da organização em questão, no site institucional. Nesse sentido, foram analisadas as representações da organização e as escolhas estratégicas, além disso, o site institucional configura-se com mediador da interação da empresa com diversos interlocutores (mídia, clientes, funcionários, pesquisadores e tanto outros), portanto, é por meio desta materialidade que a Mezcla produz seus sentidos mais valiosos e busca se destacar de suas concorrentes.

A etapa inicial deste estudo percorre uma investigação ao site da organização escolhida, a partir das noções de ethos discursivo de Maingueneau (1998, 2008), citado por Baldissera e Silva (2011), em seguida, realizou-se uma entrevista em profundidade, semi-estruturada, com

uma das fundadoras da Mezcla, que será chamada neste artigo de: Fundadora 1. A entrevista aplicada somou-se à análise das falas autorizadas da consultoria, complementando a dinâmica discursiva da organização comunicada.

## 5.1 AS FALAS AUTORIZADAS DA MEZCLA - REPRESENTAÇÕES DE SI NO SITE INSTITUCIONAL

Sobre *ethos* discursivo, Maingueneau (2008), citado por Baldissera e Silva (2011) explica que esse conceito se refere a uma prática do orador para conquistar sua audiência, construir uma reputação e causar convencimento a partir de suas falas. Para concluir seu propósito, Baldissera e Silva (2011, p.9) explicam que o *ethos* discursivo “não mobiliza somente o discurso em si, mas todo um conjunto de caracteres que envolverão o ato de enunciar, como alterações/formas de fala do orador, escolha/exclusão de palavras, argumentos, e as próprias condições de apresentação de um enunciado”.

Segundo Baldissera e Silva (2011), o *ethos* discursivo se relaciona com as falas autorizadas da organização porque a segunda pretende a construção de uma representação, por parte dos múltiplos interlocutores, para o locutor que a colocou em circulação. Sendo assim, em seus sites institucionais, as organizações, estrategicamente, disputam sentidos e (re)constróem representações de si mesmas e de seus empreendimentos.

No caso da Mezcla, percebe-se que as duas fundadoras da organização empreendem a si mesmas, colocando seus nomes, redes sociais e fotos em destaque no site institucional, em posições estratégicas: uma imagem de mãe e uma de mulher sem filhos. Dessa forma, constrói-se um *ethos* de proximidade das vivências subalternizadas, as escolhas e renúncias advindas da maternidade no ambiente de trabalho.

No que tange às representações da organização, identificou-se o *ethos* principal do site que busca a apresentação de uma consultoria profissional e moderna, deste objetivo emerge toda a produção discursiva construída sobre um site com design limpo e sofisticado. Além disso, despontam três perspectivas de representação: a) responsabilidade social; b) vantagem competitiva e a ideologia gerencialista; c) experiente e referência no tema em questão.

a) responsabilidade social: a Mezcla inicia as falas autorizadas do seu site construindo um *ethos* de empresa preocupada com as questões de desigualdade social, em sua visão, “as empresas devem refletir as transformações da sociedade”. Para contemplar as discussões sobre essa temática, a consultoria se apresenta como aliada nos problemas de acesso aos bens sociais dos grupos subalternos, com essa mentalidade, a Mezcla informa que sua missão é “despertar

as lideranças para a criação de ambientes de trabalho com oportunidades iguais para todas as pessoas, independente de deficiência, gênero, raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, idade, religião, tamanho corporal e nacionalidade”.

b) vantagem competitiva e a ideologia gerencialista: a Mezcla acompanha o movimento mercadológico e defende a adoção de um plano estratégico em prol da diversidade a partir do que os autores Mário Alves e Luis Galeão-Silva (2004) entendem (e criticam) como paradigma tecnocrático para a gestão da diversidade, ou seja, um viés que orienta ações e políticas voltadas para o funcionalismo e a geração de valor monetário para a organização a a partir das identidades. Nesse sentido, a Mezcla informa que a diversidade é boa para o negócio, porque: “1 - gera mais criatividade e inovação na resolução de problemas; 2 - auxilia nos processos de recrutamento e seleção; 3 - percebe um ganho na percepção e reputação da marca; 4- aumenta a produtividade e gera mais lucratividade, 5 - promove maior engajamento e diminui a evasão de funcionários da organização”. Além disso, a consultoria analisada compreende que um programa voltado à diversidade no ambiente de trabalho é capaz de: gerar maior rentabilidade, melhorar a reputação do negócio e mitigar os riscos.

Nesse sentido, a imagem ofertada da Mezcla retoma o exposto por Mafra e Marques (2017), a fala autorizada da consultoria reflete o ganho imediato, o retorno financeiro, dialogando com o benefício instantâneo para o seu cliente.

c) experiente e referência no tema em questão: na última parte do site, a consultoria Mezcla constrói um sentido de ser experiente em todas as etapas de adesão de um projeto em gestão da diversidade, materializando as seguintes falas: “seu negócio não parece pronto para o tema? A liderança é resistente? Sabemos ajudar!”. Reforçando a passagem da seguinte forma: “Respeitamos a maturidade da sua empresa em relação ao tema”. A respeito da maturidade apresentada, a Mezcla subdivide três momentos distintos para as organizações debaterem sobre o tema: “1 - pé na areia; 2 - água até os joelhos; 3 - mergulho de cabeça”.

## **5.2 AS FALAS AUTORIZADAS DA CONSULTORIA MEZCLA POR MEIO DE SUAS FUNDADORAS**

Para potencializar a investigação de uma das três articulações da comunicação organizacional, em perspectiva complexa, a organização comunicada, realizou-se uma entrevista em profundidade, semi-estruturada, com uma das fundadoras da Mezcla, a conversa aconteceu no dia 21 de fevereiro de 2022, remotamente e foi gravada por meio da plataforma

do google, o Meet, inicialmente foram pré-determinadas 6 perguntas, que eram passíveis de alteração durante o decorrer da conversa.

A primeira pergunta (quem é você e o que te motivou a começar uma consultoria em gestão da diversidade?) objetivava entender o contexto e as motivações do ato de empreender. A resposta indica que a fundadora, publicitária de formação, atuava no departamento de marketing de uma organização do setor de tecnologia da informação e iniciou na atividade de empreender quando foi demitida após retornar da licença maternidade. Esse fato demonstra o que foi descrito por Ferretti e Sousa (2022), ao debaterem sobre o ato de *queering* seus empreendimentos, os corpos subalternizados provocam rupturas desde a escolha do tipo de empresas que desejam iniciar, nesse caso, uma consultoria, uma organização que comercializa expertise para outras organizações, que é um espaço tradicionalmente ocupado por sujeitos masculinos. Além disso, a empreendedora subverte as normas ao realizar uma atividade a partir de sua própria subjetividade e das barreiras que vivenciou.

Isso, para mim, foi muito importante pois, ao ser demitida, após voltar de uma licença (maternidade), entrei para uma estatística de um estudo da Instituição Getúlio Vargas, que fala que a cada duas mulheres que voltam de uma licença maternidade, uma delas será demitida, no intervalo de 24 meses.

Além desse fato, a entrevistada aponta que o contexto da demissão foi fundamental para a sua mudança de carreira, visto que, além do fato isolado, a Fundadora 1 relatou que a entrevista de desligamento foi realizada por uma profissional de Recursos Humanos que estava grávida, provocando uma violência em duplo sentido, a demissão da entrevistada e a insegurança com sua própria estabilidade no mercado de trabalho, por parte da mulher que conduziu o processo de dispensa.

No que tange o mercado de atuação escolhido, uma consultoria em gestão da diversidade, a Fundadora 1 relata que ela e sua sócia, que trabalhou na mesma organização de tecnologia e também tinha sido demitida, atuaram juntas no início do programa de diversidade dessa empresa.

Essa condição foi fundamental para, a partir de suas vivências, ambas empreendedoras encontrarem um lugar no qual pudessem subverter as normas vigentes: “mas esse processo do desligamento gerou uma ruptura em nós, em coisas que nós gostaríamos de transformar nos ambientes corporativos, a gente acredita que os ambientes precisam ser melhores para todas as pessoas, hoje não é”.

A partir de suas vivências particulares, as empreendedoras foram capazes de compreender que a transformação não acontece a partir de lugares/identidades únicas, é

necessário enfrentar as opressões de forma complexa, identificando várias matrizes de opressão. A seguinte passagem reflete esse fato:

Só que trabalhar só por mães, era pouco, eu não poderia falar apenas sobre mulheres, ou apenas sobre a questão de maternidade, até porque, a minha sócia, é uma mulher que escolheu a não-maternidade. Inclusive, isso mostra a nossa diversidade, mesmo sendo mulheres brancas, ainda assim marcadas por diferentes formas de viver. Então, nós não poderíamos escolher a Mezcla para melhorar apenas a vida de mulheres mães, a gente escolheu que fosse uma consultoria generalista, assim ela trabalharia por todos os grupos.

Observa-se, nesse fragmento, uma característica particular do conflito (resistência): uma ação ordenada para microemancipações (Thomas; Davies, 2005). Microemancipações não pretendem uma ruptura completa nas estruturas de poder, mas uma provocação nas normas dadas, nesse sentido, a Fundadora 1 almeja uma resistência dos grupos marginalizados, ressignificando as normas do ambiente organizacional.

Além disso, a fim de fortalecer a relação entre a empreendedorização de si, as resistências e forma de existir, a Fundadora 1 diz que: “falando um pouco sobre a nossa forma de trabalhar, porque você pediu para falar de mim, mas eu não tenho como falar de mim, sem falar da Mezcla, porque ela é algo extremamente importante nas nossas vidas”. Observa-se que o ato de resistir significa reencontrar-se enquanto sujeito e reconhecer-se nos conflitos e resistências (Ferretti; Souza, 2022).

Com a segunda pergunta (o que é diversidade para você e para a Mezcla?) buscou-se analisar a perspectiva que orienta as noções atribuídas ao tema exposto e à diversidade no ambiente de trabalho.

“Diversidade é a pluralidade das características humanas, a gente tá falando de religião, tamanho corporal, idade, gênero, orientação sexual e identidade, raça, etnia, é o que vemos quando andamos na rua e vemos tantas pessoas diferentes”. A entrevistada complementou a pergunta explicando qual a relação da diversidade com as organizações: “nós não vemos essa pluralidade nos ambientes empresariais, o que existe na demografia do nosso país não é visto, com proporcionalidade, nas empresas”.

Nessa constatação identificamos um viés universalista, que acompanha os sentidos endossados pela palavra diversidade. Richard Miskolci (2015) explica o que é a diversidade dentro de um enquadramento universalista, nessa perspectiva ela busca “abarcas as demandas por respeito e acesso a direitos por parte de grupos historicamente subalternizados como negros, povos indígenas, homossexuais, mulheres”. A visão universalista advém do processo de estabelecer a cultura como uma estrutura frágil, com relações de poder horizontais que, em



última instância, buscam o ato de tolerar a diversidade e que, por sua vez, segundo Miskolci (2015), tolerar a diversidade não significa acolhê-la, transformando se a partir do encontro com outras identidades.

Essa característica representa o poder do discurso neoliberal, que promove, circula e potencializa determinados termos, como a palavra diversidade, escondendo a perspectiva que o originou (universalista)<sup>8</sup>. Esse levantamento dialoga, e complementa, o primeiro *ethos* do site institucional, responsabilidade social, também um termo presente no discurso gerencial e neoliberal, que encobre desigualdades. Porém, este estudo não pretende estratificar a diversidade, ou a responsabilidade social, como léxicos acrílicos, pois explicitado por Butler, é possível, entre as brechas discursivas, elaborar novas significações.

Na terceira pergunta (como é o trabalho de consultoria da Mezcla?), a entrevistada resumiu que “Nosso trabalho acontece em três grandes pilares: processos, educação e diagnóstico”. Em seguida, exploramos a explicação da entrevistada para o primeiro pilar, de processos: “nós olhamos para como as coisas são feitas e orientamos as empresas a adicionar boas práticas naquilo que elas já têm”. Sobre o trabalho de educação: “pode ser para todas as pessoas, mas existe uma necessidade, por conta da importância do papel da liderança na construção de uma cultura diversa, que você dedique uma atenção especial a esse grupo”. Por fim, para o pilar de diagnóstico, enfatizou que “pode passar por um censo, mas é sacar qual é a questão dos dados, vocês têm dados, vocês não têm dados, vocês fazem pesquisa de clima, vocês não fazem pesquisa de clima, enfim”.

Os fragmentos expostos para a terceira pergunta corroboram com a constatação anterior: o viés tecnicista que acompanha a gestão da diversidade, relacionado a termos de gestão, processos, dados, censo. A prática da consultoria apoia-se em discursos hegemônicos para situar-se como atividade lucrativa e estratégica para seus clientes. A partir do reconhecimento do caráter funcionalista que predomina nos discursos empresariais e no *ethos* das organizações, pretende-se identificar os processos de transgressão.

Em relação à quarta pergunta (a Mezcla atua com projetos objetivos definidos previamente ou vocês elaboram os pontos principais depois de estarem imersos na realidade do cliente?), a entrevistada apontou que:

---

<sup>8</sup> Contrário a visão de Richard Miskolci, o pesquisador Michel Nicolau Netto publicou o artigo: a diferença do discurso da diversidade, em 2017, no qual apresenta como o termo diversidade se tornou um léxico global, em seguida, analisa as diferenças entre diversidade e multiculturalismo e entende a primeira como uma perspectiva crítica.

Ambas as opções, existem clientes que compram os serviços da Mezcla para promoverem uma palestra única sobre um tema específico, por exemplo, questão de gênero, seja porque já tem um programa de diversidade ou porque não quer iniciar um agora. Também tivemos clientes que chegaram com um objetivo específico, aumentar a porcentagem de mulheres na gerência, mas no decorrer dos pilares entendemos que era melhor começar por outra trilha de conteúdos.

Além disso, a Mezcla comercializa o ciclo básico de educação, o qual a Fundadora 1 explica que consiste em: “que é a gente falar sobre vieses inconscientes, liderança inclusiva, linguagem inclusiva, porque a comunicação faz parte dos processos e depois desse ciclo, a gente sente as primeiras mudanças”.

A comunicação, como parte do processo, foi enunciada de forma natural, porém, a sua posição difere da exposta neste estudo. Reflete-se que a comunicação, na visão da Fundadora 1, ocupa um lugar de destaque, contrariando as práticas comuns que entendem a comunicação como materialidade (manuais de conduta, panfletos e flyers), porém, “fazer parte do processo” não significa reconhecer a comunicação organizacional (Baldissera, 2011) em sua totalidade e potencialidade: como instância na qual ocorrem as transformações mútuas.

As duas perguntas apresentadas em sequência referem-se ao terceiro *ethos*: experiente e referência no tema em questão. Das indagações destacadas identificou-se que Mezcla se apresenta com uma consultoria que atua desde o levantamento da realidade organizacional, passando por processos de informação, “a forma como a vaga é escrita, condição da entrevista é feita, como a pessoa vai ser recebida no primeiro dia, até uma entrevista de desligamento”, finalizando em processos educativos.

Além disso, outra fala autorizada da consultoria, exposta pela Fundadora 1, destaca uma característica particular de sua empresa: a experiência particular das duas sócias com empresas de tecnologia e destaca que seus projetos são únicos, pois se baseiam em metodologias desse ramo, a *lean* e a *agile*, que ela resume da seguinte forma: “o melhor jeito de fazer, é fazendo. A gente começa, se você planejar fazer um programa que não tenha nenhuma resistência da liderança, que fale a língua dele, isso não existe, faça e vamos sentir as resistências. A gente já tem bastante experiência para sair de perguntas duras”.

Como exposto anteriormente, durante toda a entrevista e no site, foram nomeadas técnicas que se verificam em práticas comunicativas, como processos de linguagem; cultura organizacional; linguagem inclusiva; debates; eventos; entre outros, nesse sentido, elaboramos uma questão para investigar em que momento a comunicação se relaciona com a diversidade no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a quinta pergunta referiu-se a como a comunicação se relaciona com a questão da diversidade.

É, para mim, uma das estruturas mais importantes para suportar um processo de cultura mais inclusivo e diverso, a forma como você escreve uma vaga, a língua determina o lugar das pessoas, isso demonstra o papel das pessoas, mas não é só na vaga, acreditamos numa comunicação simples, a gente precisa ser o mais direto e claro que a gente precisa.

Esse fragmento destaca a formação em comunicação que a entrevistada possui ao provocar uma atualização no conceito de comunicação, relacionando-a à cultura. A reflexão da Fundadora 1 aciona uma rede de sentidos pertencentes à transição da perspectiva semiótica-informacional para um modelo semiótico-textual. Como nos explica França (2001, n.p), essa orientação centraliza a unicidade da mensagem e busca interpelar o texto a partir de suas relações com o contexto social, nessa perspectiva a mensagem possui centralidade no processo comunicativo e constrói representações fixas. Observamos esse fenômeno na relação entre materialidades discursivas e cultura, exposto no fragmento anterior.

A perspectiva acionada atualiza o caráter funcional para a comunicação, que predomina nos estudos de diversidade nas organizações, porém, carece do aspecto crítico e transformador, existente na perspectiva relacional, amplamente debatido no desenvolvimento teórico. A última questão desponta com o propósito de ampliar o debate sobre o segundo *ethos*: vantagem competitiva e a ideologia gerencialista.

Com a sexta pergunta, buscou-se verificar qual é o principal motivo e as principais dificuldades enfrentadas para se realizar um projeto de diversidade nas organizações.

Nesse ponto, a entrevistada não abordou os pontos que são desenvolvidos pelo site institucional, expostos na seção anterior, mas ampliou o debate conferindo valores que remetem à: “equidade, igualdade de direitos que é bem diferente de falar sobre respeito à diversidade”. Esse fragmento demonstra uma provocação discursiva nas estruturas de dominação Butler (1999), distanciando da ideologia gerencialista, que busca o controle do diferente, e aposta em questões de justiça e acessos aos bens sociais, pois, a entrevistada também defende que: “as práticas e as noções que já existem no ambiente de trabalho condicionam ao afastamentos de pessoas sub representadas, porque existem barreiras invisíveis que excluem essas pessoas e limitam suas participações”.

Sobre as dificuldades enfrentadas, a entrevistada elencou algumas:

1 - “Os diferentes públicos que envolvem o ambiente de trabalho e o diferente acesso à informação, é diferente eu falar com um executivo que têm um computador que pode ver um webinar e uma pessoa da manufatura, que não tem nem um email”.

2 - “As resistências silenciosas, ou seja, aquela resistência que não é no dia que realizamos um evento e uma pessoa se levanta, mas são aquelas conversas de corredor, as pequenas falas com pessoas íntimas, são essas ações que minam as iniciativas, que não são contestadas no público”.

3 - “Falta de orçamento e falta de pessoas dedicadas para o tema da diversidade, isso faz com que o plano avance a passos de formiga e esse tema precisa de urgência, por isso é necessário investimento”.

O fragmento 2 dialoga com a base teórica dos estudos queer, refletindo sobre as transgressões e as microemancipações (Thomas; Davies, 2005). Nesse sentido, observa-se como a empreendedorização dos corpos abjetos é fator de transformação política e estrutural.

Além disso, como exposto anteriormente e segundo Braga (2012), em processo comunicativo os interlocutores não precisam estar completamente abertos ao diferente, ao encontro entre alteridades, ao contrário, as resistências são componentes fundamentais em uma relação comunicativa e as transformações sutis acontecem de forma gradual. Portanto, nesses momentos íntimos, as conversas de corredor também possuem potencial de modificação pela alteridade e não devem ser vistos como um resultado contrário, em contrapartida, deve ser analisado como uma potência.

Essa passagem resume os resultados obtidos: percebe-se que, ao empreender a partir de suas vivências subalternizadas, o corpo abjeto produz novos sentidos que são colocados em circulação e avançam debates que movimentam as disputas de poder inserido, em diferentes contextos, novas requisições e atualizando o acesso aos bens sociais. No que tange a comunicação, notou-se uma atualização ideológica, acionando uma perspectiva que relaciona a mesma como elemento de transformação de cultura, mesmo que a partir de suas materialidades, em oposição ao caráter funcionalista. Porém, para a real transformação social a adoção da perspectiva relacional é urgente.

## **6 CONCLUSÕES QUE ABREM UM NOVO HORIZONTE**

O objetivo deste estudo foi analisar as representações de si da organização comunicada da consultoria Mezcla, compreendendo que o estudo tem como limite não dar conta de explicar

todas as dimensões da comunicação organizacional da empresa em perspectiva complexa. Porém, as falas autorizadas são constituintes das produções de sentido a respeito do tema da diversidade no ambiente de trabalho e circulam para então serem negociadas no contexto social, representando distintas realidades e práticas comuns.

Por meio da entrevista realizada, conclui-se que o ato de empreender, tendo como referência uma vivência particular de um corpo subalternizado, subverte as normas estabelecidas que, por consequência, atualiza as relações de poder e o acesso aos bens sociais Butler (1999). A fundadora entrevistada decidiu empreender a partir de uma opressão vivida no ambiente de trabalho, a demissão após o período de licença maternidade. Esse processo ocasionou em uma transformação, como relatado, para que essa realidade não se reproduzisse em outros ambientes organizacionais.

Conclui-se que, a partir de uma apresentação do valor mercadológico da gestão da diversidade para seus clientes, por meio do site institucional, dialogando com a ideologia gerencialista, a fundadora promove uma ruptura na produção e circulação de sentidos, ao se aproveitar dos discursos tradicionais, a Mezcla insere demandas urgentes aos corpos dissidentes no ambiente organizacional, tais como: o acesso desigual às oportunidades de carreira.

Porém, para possibilitar o processo de transformação enunciado pela entrevistada, é fundamental que a comunicação possua uma posição central, enunciado-a em perspectiva relacional que, segundo França (2011), se constitui como elemento vivo, dinâmico e (re)construtor das práticas, dos sentidos e identidades. Portanto, a comunicação relacional extrapola os limites ferramentais, como exemplo: a cultura organizacional não se constrói e se estratifica por meio de um manual de regras, ao contrário, como explica Ferreira e Andrelo (2016, p.146), “a cultura de uma organização se desenvolve, se mantém e evolui por meio da comunicação entabulada por seus atores, uma vez que a cultura envolve o aprendizado do modo de ser e de agir no agrupamento organizacional”.

Sendo assim, observou-se que a Mezcla provoca rupturas no discurso hegemônico e pretende complexificar as estruturas de poder e essa característica irrompe da empreendedorização de corpos subalternizados. Porém, para desenvolver projetos de encontro entre alteridades nas organizações é necessário considerar a comunicação como estruturante nesse processo relacional e, a partir dela, se construir as ações e projetos políticos.

## REFERÊNCIAS

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.

BRAGA, José Luiz. Interação como contexto da Comunicação. **Matrizes**, v. 6, n. 1, p. 25-41, 2012.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 10 out. 2022.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: **Difusão Editora**, v. 2, 2010.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais. In: CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – ABRAPCORP, 5, São Paulo, 2011. Anais. São Paulo: ABRAPCORP, 2011.

BUTLER, Judith. Corpos que pesam: sobre os limites discursivas do "sexo", in: LOPES LOURO, Guacira (Org.). **O corpo educado. Pedagogias da sexualidade**. Belo Horizonte: Autentica, 1999: 151-172.

CAGLIONI, Cassiana Anunciata. **Quando eu e o outro somos nós: comunicação para a coabitação organizacional e diversidade pela ótica de gestores empresariais**. 2019. 148f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, Bauru.

COÊLHO, T. F.; MUSTAFÉ, I. S. M. Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH: . **Organicom**, [S. l.], v. 19, n. 38, p. 106-122, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.195360. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/195360>. Acesso em: 19 out. 2022.

FERRETTI, Amanda Soares Zambelli; SOUZA, Eloisio Moulin de. Teoria queer e os discursos sobre empreendedorismo: desigualdades de gênero e alternativas de análise a partir do entrepreneuring. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 276-288, 2022.

FERREIRA, Camila Silva; ANDRELO, Roseane. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, v. 19, n. 1, p. 142-156, 2016.

FERREIRA, Bruno C. L. **Comunicação organizacional e diversidades: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019**. 2020. 135f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGCOM/UFRGS.

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

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. C-Legenda-**Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual**, n. 05, 2001.

MAINIERI, Tiago et al. Comunicação e poder organizacional. **COMUNICAÇÃO E PODER ORGANIZACIONAL**, p. 12-, 2018.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. **Topografias do diálogo nos contextos organizacionais**. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. Comunicação Organizacional: vertentes conceituais metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2017. p. 83-98.

MISKOLCI, Richard. Diversidade ou diferença? **Revista Cult**. São Paulo, 05 set. 2015. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/diversidade-ou-diferenca-2/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MISKOLCI, Richard. **Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças**. Autêntica, 2017.

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.

SOUZA, Eloisio Moulin de. Intersections between race and class: a postcolonial analysis and implications for organizational leaders. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 16, 2019.

THOMAS, R.; DAVIES, A. Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK public services. **Organization Studies**, v. 26, n. 5, p. 683-706, 2005.