

# Discursos da Diversidade: Encenação, Disenso e Interseccionalidade à Luz dos Enfoques Teóricos de Relações Públicas

## Diversity Discourses: Staging, Dissent and Intersectionality in Light of Theoretical Approaches to Public Relations

Marcelo de Barros Tavares<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)

[marcelo.barros@ufrgs.br](mailto:marcelo.barros@ufrgs.br)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Recepción: 17/06/2025 Revisión: 08/12/2025 Aceptación: 19/12/2025 Publicación: 29/12/2025

<http://dx.doi.org/10.5783/revrpp.v15i30.906>

### Resumo

O artigo apresenta os discursos de diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas organizações brasileiras como *corpus* de estudo para o (re)pensar dos enfoques teóricos de relações públicas (Simões, 1995). Parte-se do princípio que as narrativas organizacionais, construídas em prol da diversidade, articulam estratégias de comunicação com os públicos de interesse, e podem realçar representações culturais de estruturas sociais influenciadas pela dominação masculina e ausência de interseccionalidade. O objetivo é refletir sobre a convergência da teoria da função política de relações públicas com os discursos de DEI nas organizações. A metodologia vale-se de pesquisa documental e bibliográfica (Moreira, 2012), apoiada ao amparo teórico-metodológico da encenação dos discursos (Charaudeau, 2010) e do método da cena (Rancière, 2018), para a articulação de uma matriz teórica capaz de ser a lente de análises futuras sobre as (im)possibilidades das relações públicas neste ecossistema.

**Palavras-chave:** Cenas de Disenso, Comunicação, Diversidade nas Organizações, Função Política, Relações Públicas.

### Abstract

This article presents discourses on diversity, equity, and inclusion (DEI) in Brazilian organizations as a corpus of study for (re)thinking theoretical approaches to public relations (Simões, 1995). It starts from the principle that organizational narratives, constructed in favor of diversity, articulate communication strategies with stakeholders and can highlight cultural representations of social structures influenced by male domination and the absence of intersectionality. The research problem centered on: how can the theoretical approaches of the political function of public relations connect to the scenes of dissent in diversity practices within organizations? To this end, the objective is to reflect on the convergence of the theory

<sup>1</sup> Marcelo de Barros Tavares é Pesquisador e docente do curso de Relações Públicas, no Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-1103>.

of the political function of public relations with DEI discourses in organizations. In this sense, it is assumed that the discourses and practices enacted in organizational environments produce and/or constitute cultural representations in the actors involved. The reflection proposed in this text is outlined by a theoretical path that begins with the thought of Bourdieu (2023), contributing to the understanding of how field theory can influence (or not) the habitus of social actors, especially in social structures strongly demarcated by male domination. Cultural representations, as discussed by Chartier (1990), constructed from these discourses, can connect with the acceptance of what is considered "normal" in society (Butler, 2019), and be totally dissociated from the intersectionality (Collins, 2022) present in society. The methodological procedures are contemplated with documentary and bibliographic research (Moreira, 2012), which constitute data collection and analysis techniques for the reflection proposed in this text. The distinct dimensions of diversity, as presented by the Charta der Vielfalt (2021), impact multiple perspectives on diversity practices in organizations, especially due to the social and cultural issues of organizational ecosystems, and can be considered through the lens of intersectionality (Collins, 2022). In this article, these perspectives are termed scenes of dissent, based on the theoretical-methodological proposal of Marques (2022), using the equality method proposed by Jacques Rancière (2018). The theoretical-methodological support for this reflection is conditioned by the possibility of staging discourses of diversity (Charaudeau, 2010), linked to the scene method (Marques, 2022). From the proposed reflection, emerge (im)possibilities and limitations of the field of public relations in the face of the context of diversity in organizations. When the individual is seen as merely an executor of communication actions and strategies -with a purely operational carácter- there is a disregard for the activity's power of cultural transformation. This perspective can limit and/or restrict the capacity of public relations to act in organizational discussions about organizational discourse and practices. The market-oriented approach to public relations (Simões, 1995) can reinforce the stereotype of an individual focused only on performative practices, constructing evasive and generic discourses. By prioritizing external reputation over internal transformation, organizations miss the opportunity to base organizational discourse practices on an effective and social character. The cultural resistances rooted in society constitute the third dimension for the (im)possibilities of the matrix of theoretical approaches to public relations. Practice needs to consider that, however well planned, actions clash with organizational habitus, generally dominated by patriarchal and normative structures. In this sense, there is a risk of co-opting diversity discourses in favor of a positive image management strategy, without a proper correlation with guiding organizational principles. The configuration of communication geared towards image crises can be both a trend and a risk for certain organizational environments. This constitutes the fourth dimension of risk for public relations practice, as the use of "cynical-degenerative" strategies (Baldissera et al., 2025) can compromise the social transformations that should and/or need to be orchestrated in organizational environments. In this way, communication - and especially public relations - comes to be seen as factual practices, and not as practices of social and civic development. The fifth dimension of (im)possibilities may be conditioned by critical training in the teaching-learning process of professionals. Public relations education in Brazil needs to overcome the technical and instrumental perspective (Tavares, 2023) and become an environment for reflection on social issues, especially regarding diversity, equity, and inclusion. Looking at DEI practices in the context of public

relations training can contribute to actors being better prepared to face intersectional dilemmas in organizational dissent scenarios.

**Keywords:** Scenes of Dissent, Communication, Diversity in Organizations, Political Function, Public Relations.

## Sumário

1. Introdução: O desafio da diversidade nas organizações. 2. Referencial teórico: Perspectivas sociológicas e filosóficas da diversidade. 3. Metodologia: Lentes teórico-metodológicas para as práticas de DEI. 4. Resultados: A contribuição dos enfoques teóricos de Relações Públicas. 5. Discussão e Conclusões: As (im)possibilidades da matriz dos enfoques teóricos. 6. Declaração de IA. 7. Referências.

## Summary

1. Introduction: The challenge of diversity in organizations. 2. Theoretical framework: Sociological and philosophical perspectives on diversity. 3. Methodology: Theoretical-methodological lenses for DEI practices. 4. Results: The contribution of theoretical approaches to public relations. 5. Discussion and Conclusions: The (im)possibilities of the matrix of theoretical approaches. 6. AI Statement. 7. References.

## 1. INTRODUÇÃO: O DESAFIO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações brasileiras têm enfrentado o desafio em estabelecer práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) no âmbito da sua comunicação organizacional. Este fenômeno mundial está diretamente ligado à complexidade dos cenários sociais, políticos, culturais e econômicos de cada país, caracterizando cenários distintos, especialmente nos ambientes corporativos. De acordo com o relatório *Diversity wins: How inclusion matters* (McKinsey & Company, 2020a), as empresas que apoiam e praticam a diversidade e a inclusão têm mais probabilidade de superar, financeiramente, os seus concorrentes. O documento aponta a necessidade em tratar o tema pela perspectiva dos negócios, pois as ações de inclusão e diversidade estão mais fortes do que nunca.

Este movimento não é recente e tem passado por adaptações nos estudos organizacionais. De acordo com Barbosa (2002), o tema ganha força no cenário norte americano no final da década de 1980, especialmente em função das preocupações com as questões sociais no contexto da cultura transnacional dos negócios. Em solo brasileiro, Fleury (2000) aborda relatos sobre a emergência da diversidade cultural nas organizações, a partir de uma perspectiva da alta liderança. A gestão da diversidade passa a ser compreendida como uma vantagem das organizações, em mercados cada vez mais competitivos.

No entanto, conforme argumentam Saraiva e Irigaray (2009), é possível traçar um olhar crítico para contradições entre discursos e práticas voltadas para a diversidade, equidade e inclusão nos ambientes organizacionais. Os autores apuraram que nem sempre as políticas organizacionais refletem a efetividade e a assertividade nas relações sociais. O relatório *Diversity Matters* (McKinsey & Company, 2020b) aponta que 68% das empresas brasileiras pesquisadas não possuem mulheres em suas equipes executivas, evidenciando um significativo desequilíbrio de gênero em diferentes esferas das organizações.

Em um estudo recente realizado com profissionais de comunicação e relações públicas em mais de vinte países, 55,4% dos participantes afirmaram que as práticas de DEI seguem a tendência do debate global sobre o tema (Álvarez-Nobell et al., 2023). O *Latin American Communication Monitor* (LCM) identificou ainda que a diversidade é um assunto muito discutido entre os profissionais brasileiros, figurando em primeiro lugar em comparação com os demais países da América Latina.

Os cenários organizacionais da diversidade são atravessados por reflexos dos acontecimentos e fenômenos sociais que interagem e se correlacionam no mundo do trabalho. A definição de diversidade dada por Wolfgruber et al. (2021, p. 4), ainda aponta que a inclusão “[...] é um estado psicológico positivo em que os funcionários percebem um senso de pertencimento devido à apreciação da organização de sua singularidade [...]”. Neste sentido, as práticas de DEI articulam a inclusão de sujeitos, naturalmente diversos, em busca de uma equidade nestes ambientes de trabalho.

Os estudos que se debruçam sobre a gestão da diversidade nas organizações (Wolfgruber et al., 2021) revelam que os efeitos da globalização contribuíram para a emergência das práticas de DEI, sobretudo ao contextualizar as necessidades culturais, políticas, legais e educacionais de cada país. Este movimento também despertou a sensação de que as empresas precisam dar algo em troca para a sociedade, exponenciando ações de responsabilidade social, para além da comunidade externa, mas especialmente pelos sujeitos que compõem a organização.

O contexto narrado até o momento permite vislumbrar as práticas de DEI como ações benéficas para as relações e interações do mundo do trabalho. No entanto, há estudos que revelam abismos a serem trabalhados no prisma da diversidade, especialmente considerando-a como um cenário complexo. E na esteira desta complexidade, é pertinente considerar que os profissionais envolvidos são de diferentes áreas de formação, e articulam diferentes saberes (Álvarez-Nobell et al., 2023).

Neste sentido, emerge a necessidade de refletir sobre as influências da comunicação, enquanto campo do conhecimento, para as práticas de DEI nas organizações. Em uma perspectiva crítica, Baldissera et al. (2025) definem como estratégias cínico-degenerativas as articulações nas quais as organizações valem-se das práticas comunicacionais para difundir as suas narrativas em prol da diversidade. No estudo, os autores demonstram cinco diferentes olhares para o modo como as organizações articulam a diversidade, equidade e inclusão, demonstrando enunciações evasivas e descomprometidas (ou limitadas) com a pauta têm sido atitudes recorrentes nos ambientes organizacionais brasileiros.

Diante deste cenário, torna-se relevante estabelecer uma perspectiva sistêmica para pesquisas que se debruçam sobre as práticas de DEI nas organizações. E a partir deste olhar, voltado para o campo da comunicação, emerge a inquietação deste texto centrado em: de que forma os enfoques teóricos da função política de relações públicas podem se conectar às cenas de dissenso das práticas da diversidade nas organizações?

Este questionamento surge considerando as (im)possibilidades das relações públicas - enquanto disciplina, prática profissional e ciência - a partir da perspectiva teórica da função

política (Simões, 1995). Esta lente guia a pesquisa<sup>2</sup> que se debruça sobre os discursos da diversidade nas organizações, e este texto apresenta os seus primeiros resultados: a matriz teórica para a análise das práticas de DEI nas organizações brasileiras. Portanto, o objetivo deste artigo é refletir sobre a convergência da teoria da função política de relações públicas com as práticas de DEI nas organizações.

A pesquisa documental e bibliográfica (Moreira, 2012) constitui a técnica de coleta de dados e de análise para a reflexão proposta neste texto. As distintas dimensões da diversidade, apresentadas pela *Charta der Vielfalt* (2021)<sup>3</sup> impactam múltiplas perspectivas para as práticas de DEI nas organizações, sobretudo pelas questões sociais e culturais dos ecossistemas organizacionais, e podem ser conjecturadas pelo prisma da interseccionalidade (Collins, 2022).

Neste artigo, estas perspectivas são denominadas cenas de dissenso, com base na proposta teórico-metodológica de Marques (2022), a partir do método da igualdade, proposto por Jacques Rancière (2018). Para cada dimensão da diversidade, é constituída uma cena permeada por diferentes olhares, além de características peculiares, que ajudam a reflexão deste tema de pesquisa. Cabe ressaltar também, que as cenas têm relações antinônicas - divergentes num primeiro momento, mas convergentes no segundo - que caracterizam o dissenso, e se configuram como um terreno fértil para a pesquisa.

Neste sentido, parte-se do pressuposto de que os discursos e práticas encenados nos ambientes organizacionais produzem e/ou constituem representações culturais nos atores envolvidos. A reflexão proposta neste texto é delineada por um caminho teórico que começa com a perspectiva sociológica de Bourdieu (2023) e Chartier (1990), aliados aos olhares filosóficos do não pensamento em nome do normativo (Butler, 2019) e do conceito da interseccionalidade (Collins, 2022).

O pensamento de Bourdieu (2023) contribui para a compreensão de como a teoria do campo pode influenciar (ou não) os *habitus* dos atores sociais, especialmente nas estruturas sociais, fortemente demarcadas pela dominação masculina. As representações culturais, conforme discutido por Chartier (1990), construídas a partir destes discursos, podem se conectar com a aceitação do considerado "normal" na sociedade (Butler, 2019), e totalmente dissociado da interseccionalidade presente na sociedade.

O amparo teórico-metodológico da reflexão está condicionado à possibilidade da encenação dos discursos da diversidade (Charaudeau, 2010), atrelados ao método da cena (Marques, 2022). Parte-se da pressuposição que as narrativas organizacionais da diversidade podem ser fruto da articulação de práticas comunicacionais encenadas, mas nem sempre apropriadas pelos contextos corporativos. Este fator estimula a formação de cenas de dissenso, desarranjo e desierarquização que tornam o ambiente complexo.

---

<sup>2</sup> Refere-se à pesquisa *Discursos da Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações: Relações antinônicas-educativas na prática das relações públicas*, cadastrada junto à Comissão de Pesquisa da Fabico/UFRGS sob o número 46047, coordenada pelo Professor Doutor Marcelo de Barros Tavares.

<sup>3</sup> Documento elaborado por uma iniciativa de organizações alemãs para promover a diversidade nas relações de trabalho. Disponível em: <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/die-urkunde-im-wortlaut/>

Os resultados deste percurso teórico podem estar ligados à contribuição dos enfoques teóricos de relações públicas. Este elemento da teoria da função política (Simões, 1995), a partir da sua perspectiva sistêmica, traça relações antinônicas - ou seja, divergentes num primeiro momento, para posteriormente, tornar-se convergente nos ambientes organizacionais. Assume-se o pressuposto de que os enfoques teóricos de relações públicas (Simões, 1993), especialmente pelas suas dinâmicas antinônicas-educativas (Tavares, 2023), convergências e divergências que possam favorecer as práticas de DEI nas organizações.

Nas discussões teóricas apresenta-se a matriz como suporte analítico para a leitura dos discursos organizacionais sobre a diversidade nas organizações. Trata-se de um ponto de vista para que pesquisadores e profissionais em relações públicas possam exercitar suas contribuições nestas cenas de dissenso, desconectadas - muitas vezes - de uma noção interseccional, muito presente na realidade da sociedade brasileira.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO: PERSPECTIVAS SOCIOLOGICAS E FILOSÓFICAS DA DIVERSIDADE**

A perspectiva sociológica para a reflexão das práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) ancora-se no pensamento de Bourdieu (2023), especialmente em seus conceitos de campo, habitus e dominação simbólica, os quais oferecem uma chave analítica para compreender a organização e a reprodução das assimetrias sociais. A abordagem estruturalista do autor parte do pressuposto de que a sociedade se constitui a partir de campos relativamente autônomos, estruturados por forças simbólicas que orientam práticas, percepções e disposições dos agentes. Esses campos não operam de forma isolada, mas coexistem e se interpenetram, sendo atravessados por disputas provenientes de outros campos, o que configura um ecossistema relacional no qual se produzem e se reproduzem relações de poder.

Nesse contexto, o conceito de *habitus* (Bourdieu, 2023) assume centralidade ao evidenciar que as disposições dos sujeitos são moldadas pelas estruturas do campo em que estão inseridos, orientando percepções, práticas e formas de engajamento. Outro eixo analítico relevante dessa perspectiva está ancorado na compreensão das estruturas sociais atravessadas pela dominação masculina (Bourdieu, 2023). No pensamento bourdieusiano, a sociedade é apreendida como um conjunto de estruturas objetivas que organizam os campos e orientam os *habitus* dos agentes que neles interagem. É nesse processo relacional que identidades subjetivas e coletivas são constituídas, tensionadas ou reconfiguradas a partir de representações culturais historicamente sedimentadas.

Esse aporte teórico permite compreender os ambientes organizacionais como espaços privilegiados de lutas simbólicas, nos quais se manifestam e se reproduzem instrumentos de dominação estrutural. Ainda à luz de Bourdieu (2023), tais dinâmicas encontram sustentação histórica na prevalência social do masculino, que se impõe como norma legítima em detrimento do feminino e de outras expressões de gênero dissidentes. A noção de uma dominação masculina profundamente enraizada nas estruturas sociais constitui, assim, um pressuposto central desta proposta teórica, funcionando como vetor interpretativo para a análise dos discursos, práticas e tensões que atravessam as agendas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas organizações.

O percurso sociológico delineado nesta pesquisa pode ser fortalecido pelo diálogo com a perspectiva filosófica de Butler (2019), especialmente a partir de seus aportes pós-estruturalistas sobre gênero e sexualidade. Ao problematizar a naturalização das identidades

e das normas de gênero, Butler evidencia como a sociedade produz e reforça regimes normativos que delimitam o campo do inteligível, restringindo a possibilidade de reconhecimento de identidades que escapam ao padrão hegemônico.

Nessa perspectiva filosófica, a sociedade encontra-se estruturada de modo a restringir os horizontes de pensamento ao que é socialmente normatizado, limitando a possibilidade de questionamento das categorias e identidades legitimadas. Conforme argumenta Butler (2019), os regimes normativos operam de forma difusa e internalizada, de modo que sujeitos pertencentes a grupos historicamente marginalizados podem reproduzir discursos e práticas opressivas dirigidas a si próprios ou a outros grupos.

Para além dessa limitação normativa, a estrutura social tende a operar de maneira ainda mais excludente quando incide sobre sujeitos atravessados por múltiplas dimensões da diversidade. O conceito de interseccionalidade, introduzido por Crenshaw (1989), contribui de forma decisiva para a compreensão das formas complexas e simultâneas de opressão, ao evidenciar que desigualdades de raça, gênero, classe e outras categorias sociais não atuam de forma isolada, mas se articulam e se potencializam mutuamente. Nessa lógica, uma mulher negra, por exemplo, pode experenciar discriminações que não se explicam exclusivamente pelo gênero ou pela raça de maneira separada, mas pela intersecção dessas categorias, o que produz formas específicas e intensificadas de exclusão. Tal abordagem é fundamental para a análise das práticas de diversidade, equidade e inclusão nas organizações, na medida em que permite superar leituras simplificadoras e reconhecer a complexidade das relações de poder que atravessam os contextos institucionais.

Collins (2022) aprofunda o debate ao ampliar a noção de interseccionalidade, enfatizando que as diferentes dimensões da desigualdade não apenas se sobrepõem, mas se entrelaçam de forma dinâmica, moldando experiências individuais e coletivas em contextos sociais específicos. Para a autora, a interseccionalidade pode ser compreendida, em um primeiro momento, como uma metáfora analítica e, posteriormente, como um campo de investigação crítica capaz de articular experiências vividas, relações de poder e engajamento político. Nessa perspectiva, a interseccionalidade opera como uma chave interpretativa que conecta dimensões espaciais, afetivas, culturais e políticas da vida social, permitindo compreender realidades complexas que escapam às explicações baseadas em lógicas binárias e categorias isoladas, como as oposições entre negro e branco ou entre heterossexual e homossexual (Collins, 2022, p. 53).

Desta forma, o conceito de interseccionalidade pode operar nas fronteiras dos atores, ou seja, um sujeito que faz parte de um grupo minoritário pode se sobrepor - e, consequentemente, conectar-se - a diversas categorias ou nuances da diversidade. Para Collins (2022), o conceito pressupõe que as relações humanas e de poder nas organizações não estão isoladas e/ou desconectadas. Ele se funde e entrelaça em tramas complexas para os atores sociais.

Nesse sentido, a perspectiva sociológica pode ser aprofundada a partir da noção de representações culturais proposta por Chartier (1990), cuja contribuição permite compreender a produção e a circulação dos sentidos sociais como processos historicamente situados e atravessados por relações de poder. Ao articular os discursos produzidos pelos atores sociais e transpor essa reflexão para o contexto organizacional, torna-se evidente que tais construções simbólicas estão longe de serem neutras, uma vez que orientam estratégias e práticas que buscam legitimar determinadas posições, valores e interesses em detrimento

de outros. Assim, as representações culturais operam como mecanismos de autoridade simbólica, contribuindo para a manutenção - ou contestação - das hierarquias existentes nos espaços organizacionais (Chartier, 1990, p. 17).

Ancorada nesse referencial, a perspectiva sociológica permite analisar as dinâmicas e relações que se estabelecem entre os discursos encenados no cotidiano organizacional e as representações culturais que são produzidas, legitimadas e reproduzidas pelos agentes sociais. As práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), ao serem institucionalizadas nas organizações, contribuem para a incorporação de determinados *habitus* pelos sujeitos (Bourdieu, 2023), os quais orientam percepções, disposições e formas de agir no interior do campo organizacional. Nesse processo interacional, tais disposições podem dar origem a representações e práticas culturais específicas, tanto em nível individual quanto coletivo, que se consolidam como referenciais simbólicos das experiências organizacionais (Chartier, 1990).

Nesse sentido, as estratégias de comunicação dirigidas aos públicos de interesse desempenham um papel central na produção e na circulação de sentidos no interior das organizações, podendo contribuir tanto para a construção de narrativas inclusivas quanto para a reprodução de discursos opressores, segregadores ou mesmo “cínico-degenerativos” (Baldissera et al., 2025). À luz de Chartier (1990), comprehende-se que os sujeitos elaboram suas representações culturais por meio da articulação entre discursos e práticas vivenciados no cotidiano, de modo que a comunicação organizacional se constitui como um elemento estruturante dessas interpretações e significações.

Nessa perspectiva, torna-se fundamental direcionar o olhar analítico para a forma como os discursos organizacionais sobre diversidade podem (ou não) contribuir para a constituição de representações culturais específicas, na medida em que tais discursos participam ativamente dos processos de produção de sentidos e de legitimação simbólica no interior das organizações (Chartier, 1990). Como uma mulher negra, impactada pela interseccionalidade (Collins, 2022), apropria-se de uma narrativa construída em prol da diversidade e equidade, que fomenta o ambiente organizacional como um espaço favorável para as suas relações de trabalho?

As respostas para este questionamento podem ter várias lógicas, mas de fato há uma dinâmica antinômica nesta situação, pois ao mesmo tempo que a narrativa pode convencer, também pode oprimir. Neste sentido, para além de uma perspectiva sociológica e filosófica, a reflexão deste artigo necessita de um amparo teórico-metodológico, não apenas para o suporte da pesquisa, mas para lentes de análise dos discursos organizacionais. Pondera-se a constituição de uma cena, em que as estruturas de uma sociedade impactada pela dominação masculina (Bourdieu, 2023), favorece o não pensamento em nome do normativo (Butler, 2019), e a interseccionalidade (Collins, 2022) pode se constituir em um viés para a crítica social.

### **3. METODOLOGIA: LENTES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA AS PRÁTICAS DE DEI**

As cenas construídas para os ambientes organizacionais na perspectiva sociológica e filosófica desta reflexão demandam aportes teórico-metodológicos, que sustentem as lentes de análises das práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), em conexão com a teoria de relações públicas. O caminho metodológico escolhido perpassa a pesquisa documental e bibliográfica (Moreira, 2012), pois articula a conexão do pensamento entre referenciais

bibliográficos e documentos do campo profissional. De acordo com a autora, o método reforça o desenvolvimento de uma crítica entre os aportes teóricos e os dados do cotidiano social.

No entanto, para além da metodologia para a construção da reflexão, é necessário compor um amparo teórico-metodológico para as práticas de DEI nas organizações, o objeto de pesquisa em tela. Entende-se que a encenação dos discursos (Charaudeau, 2010) nas estratégias comunicacionais contribuam para a efetivação das cenas de dissenso, desarranjo e desierarquização (Marques, 2022) do ecossistema da diversidade.

Ao falar sobre cenas de dissenso é pertinente contextualizar e pontuar o amparo deste olhar teórico-metodológico sobre o prisma do método da igualdade de Jacques Rancière (Marques, 2022) para o artigo. Trata-se de uma perspectiva metodológica e paradigmática para refletir a diversidade nas organizações, ou seja, pode ser entendido como um método de análise, e de entendimento - portanto filosófico - sobre as práticas de DEI que são observadas e dialogadas.

O amparo do método da cena (Marques, 2022) sustenta a perspectiva de que as práticas da diversidade nas organizações são permeadas de contextos, desarranjos e atravessamentos de vários prismas, da cultura organizacional à estrutura social de dominação masculina. Os cenários organizacionais podem ser configurados como ambientes em que cenas são revestidas de complexidades e diversidades, pois “a cena expõe as diferentes formas como uma mesma coisa pode ser percebida: ela é sempre para mim o momento no qual as coisas podem vacilar, ser sacudidas” (Ranciere, 2018, p. 31).

A partir deste pensamento, é possível traçar cenas de dissenso (Marques, 2022) na ambência das práticas da diversidade nas organizações, que são constituídas por diversas perspectivas, e representam campos de lutas simbólicas. Estes campos (Bourdieu, 2023) também refletem não apenas o cenário físico (local em que ocorrem os fatos), mas o contexto apoiado em discursos organizacionais possivelmente encenados (Charaudeau, 2010).

As cenas de dissenso (Marques, 2022) também podem ser vistas como caleidoscópios da cultura e do cenário organizacional, ou seja, a depender da perspectiva que se olhe, a imagem vai se alterando. Este olhar, posiciona as cenas com características mutantes e movediças, em que os sujeitos envolvidos vão se adaptando a partir das interações dos públicos de interesse.

Nesta perspectiva, a reflexão analítica é construída a partir de cenas representativas de cada dimensão da diversidade propostas pela *Charta der Vielfalt* (2021), respeitando as especificidades do documento alemão e estabelecendo correlações com a realidade brasileira. A Carta da Diversidade, iniciativa de origem alemã voltada à promoção de práticas de diversidade, equidade e inclusão no contexto organizacional, sistematiza essas dimensões em sete grupos analíticos, cuja distribuição é apresentada na Tabela 1.

O quadro demonstra as categorias - ou dimensões - utilizadas pela *Charta der Vielfalt* (2021) para expor as diferentes nuances da diversidade. Em cada dimensão, há um contexto permeado por narrativas (organizacionais e sociais) pela temática, que afetam as relações no ambiente de trabalho, e tornam-se pauta para a comunicação estratégica, especialmente pelas práticas de relações públicas.

**Tabela 1. Dimensões da Diversidade**

Dimensão	Síntese da Dimensão
Idade	Defesa por equipes no ambiente de trabalho com idades variadas, garantindo que todas as gerações tratem umas às outras com apreço
Origem étnica e nacionalidade	Garantia de que os sujeitos de diferentes etnias possam interagir estimulando a interculturalidade no ambiente de trabalho
Gênero e identidade de gênero	Defesa pela liberdade da identidade de gênero, não havendo distinções e construindo uma comunicação clara voltada para o atendimento dos interesses dos diferentes gêneros
Capacidades físicas e mentais	Garantia de acessibilidade (comunicacional e física) para pessoas com deficiências físicas e mentais para além das cotas legais
Religião e visão de mundo	Defesa pela liberdade de religião dos sujeitos no ambiente de trabalho, valorizando as diferentes visões de mundo
Orientação sexual	Garantia da liberdade pela manifestação da orientação sexual, sem que seja necessário justificar e/ou explicar a auto identidade para o grupo
Contexto social	Defesa pelo engajamento social, investindo em educação e estímulo para o desenvolvimento de grupos socialmente minoritários

Fonte: Elaborado pelo autor com base em *Charta der Vielfalt* (2021).

Na tentativa de constituir as cenas de dissenso (Marques, 2022), a perspectiva volta-se para o cenário de organizações que se revelam simpáticas e/ou favoráveis à diversidade. Trata-se de uma narrativa criada em ambiências comunicativas, e que ajuda a criar a cultura, formar a imagem, e consequentemente, até a reputação destas empresas. A perspectiva de análise das estratégias discursivas de Charaudeau (2010) tangencia as lentes teóricas para a reflexão crítica dos discursos de diversidade, equidade e inclusão da pesquisa. As práticas de DEI nas organizações costumam ser conduzidas por equipes ligadas às áreas de gestão de pessoas, mas recorrem às equipes de comunicação para a visibilidade das narrativas organizacionais em prol da diversidade. Trata-se, portanto, de uma estratégia construída com vistas ao público interno, num primeiro momento, mas que ganha força com a comunicação institucional, e até mesmo mercadológica (Kunsch, 2016).

A análise crítica destas narrativas traz condições de pontuar a respeito das possibilidades da encenação da narrativa orquestrada para as práticas da diversidade nas organizações. Charaudeau (2010) fundamenta a noção da construção e encenação das narrativas a partir de uma proposta teórica-metodológica para o estudo das informações na opinião pública. O linguista francês fundamenta sua proposta teórica na análise do discurso como técnica e propõe uma opção metodológica para (re)pensar as estratégias discursivas na sociedade.

Dentro da proposta de Charaudeau (2010), o estudo detém-se em um recorte da perspectiva do autor - a possibilidade da encenação do discurso a partir de duas categorias - sendo elas: o domínio da atividade e os critérios de credibilidade das narrativas. O domínio da atividade pode ser sintetizado como expressões e detalhamentos da cena política, social e civil cotidiana representada nas informações da estratégia discursiva. Os critérios de credibilidade das narrativas estão ligados aos enfoques de notoriedade, representatividade, expressão e/ou polêmica na construção da estratégia discursiva.

Esta proposta metodológica para a análise da encenação discursiva, apresentada por Charaudeau (2010), dá condições para construir uma postura crítica às narrativas das práticas de DEI. O domínio da atividade e os critérios de credibilidade auxiliam para a força de um processo comunicacional verossímil da organização junto aos seus públicos de interesse. Contudo, o discurso à luz das práticas de relações públicas demanda da aplicabilidade e execução, ou seja, a narrativa precisa ser colocada em comum com os públicos.

No entanto, cabe ponderar que a articulação da encenação dos discursos de Charaudeau (2010) não constitui-se como uma análise discursiva na pesquisa. A intenção é apropriar-se desta perspectiva de elementos das narrativas da diversidade para pressupor as cenas de dissenso organizacionais (Marques, 2022). O método da cena pode ser entendido como um método do olhar, e os elementos da encenação de Charaudeau (2010) como técnica de observação e coleta de dados do processo comunicacional.

Com o objetivo de articular esses distintos olhares teórico-metodológicos, a reflexão desenvolvida nesta pesquisa propõe uma análise sintética, fundamentada em estudos exploratórios sobre as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) no contexto organizacional. Nesse sentido, o relatório de investigação elaborado por Álvarez-Nobell et al. (2023) mostra-se particularmente relevante ao dedicar um capítulo específico à discussão dos desafios que a implementação de práticas de DEI impõe à profissão de relações públicas, oferecendo subsídios empíricos e conceituais para o aprofundamento da análise proposta.

Partindo do pressuposto de que a gestão da diversidade pode “[...] impactar os conteúdos, a seleção de canais e plataformas de comunicação”, os pesquisadores problematizam até que ponto os profissionais reconhecem e incorporam as diferentes dimensões da diversidade em suas práticas (Álvarez-Nobell et al., 2023, p. 28, tradução própria). Os resultados empíricos apresentados pelos autores evidenciam a existência de um ranqueamento entre essas dimensões, indicando distintos níveis de percepção e priorização. Nesse sentido, a dimensão etária ocupa a primeira posição ( $M = 3,70$ ), seguida pela identidade de gênero e orientação sexual ( $M = 3,48$ ) e pelos aspectos do contexto social ( $M = 3,44$ ). Em posições subsequentes aparecem as questões étnicas ( $M = 3,36$ ) e as deficiências físicas e mentais ( $M = 3,31$ ), enquanto as dimensões relacionadas à religião e à visão de mundo figuram em último lugar, com média significativamente inferior ( $M = 2,80$ ).

Esses dados indicam que as cenas de dissenso assumem níveis distintos de relevância conforme cada dimensão da diversidade, a partir do olhar estratégico de profissionais de comunicação e de relações públicas. Observa-se, ainda, que as médias apuradas no estudo de Álvarez-Nobell et al. (2023) concentram-se em um patamar intermediário da escala, com exceção da dimensão relacionada à religião e à visão de mundo, que apresenta média inferior. Considerando-se a escala de respostas de 1 a 5, em que o ponto médio (3) corresponde a uma posição de indiferença, os resultados sugerem que a comunicação estratégica e,

consequentemente, os discursos organizacionais tendem a não incorporar de forma afirmativa e propositiva as diferentes dimensões da diversidade, limitando-se a abordagens neutras ou pouco engajadas.

Esse achado pode ser compreendido como um elemento constitutivo das cenas de dissenso da diversidade, uma vez que, embora a pauta seja reconhecida como relevante pelos profissionais investigados, ela ainda não é explorada nem operacionalizada de maneira efetivamente positiva e estratégica (Álvarez-Nobell et al., 2023). Nessa mesma direção, as cenas de dissenso da diversidade são reforçadas pelos resultados do relatório da Pesquisa Global de Diversidade, Equidade e Inclusão da PwC (2022)<sup>4</sup>, segundo o qual 74% das organizações analisadas utilizam seus grupos de afinidade prioritariamente para a promoção de redes de relacionamento, e não como instâncias capazes de informar a tomada de decisão e a definição de prioridades do negócio.

No âmbito desta pesquisa, adota-se a teoria da função política das relações públicas (Simões, 1995) como lente analítica central para a compreensão do campo, articulada aos enfoques teóricos da práxis reflexiva como elemento constitutivo desse aporte. A partir dessa escolha teórica, busca-se compreender de que modo as relações públicas podem atuar na mediação de interesses, na gestão de conflitos e na construção de sentidos no interior das organizações.

Desse modo, a articulação entre as cenas de dissenso da diversidade aqui apresentadas e a teoria da função política das relações públicas (Simões, 1995) revela-se fundamental. As contribuições desse referencial, especialmente quando combinadas a uma perspectiva sociológica, oferecem subsídios analíticos e práticos para o fortalecimento da gestão da diversidade nas organizações, ao evidenciar o papel estratégico das relações públicas na problematização, negociação e institucionalização de agendas de DEI.

#### **4. RESULTADOS: A CONTRIBUIÇÃO DOS ENFOQUES TEÓRICOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

O campo das relações públicas possui diferentes perspectivas teóricas que embasam as suas práticas na sociedade. Neste artigo, apresenta-se a função política organizacional como aporte, elaborado pelo pesquisador Roberto Porto Simões (1993, 1995), junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. De acordo com os achados de Tavares (2023), configura-se na única vertente teórica das relações públicas desenvolvida no país, e ainda inacabada, pois a “[...] trajetória de publicações do autor após sua tese nos leva a formar a impressão de que há espaços para desdobramentos da teoria” (Tavares, 2023, p. 73).

A proposta teórica tem início a partir de um movimento sistêmico e reflexivo das práticas sociais para fundamentar a teoria, e assim cumprir o papel da academia, como gênese da ciência. Neste sentido, a noção de teoria é configurada como “[...] um complexo orgânico e sistemático dos conhecimentos que possuem sobre uma determinada ordem de fenômenos [...]” (Simões, 1993, p. 9). No desdobramento da teoria, Simões (1995) discute a prática do campo na ambiência organizacional propondo uma rede teórica para o contexto científico, a

---

<sup>4</sup> A PwC é uma consultoria empresarial especializada em diversos segmentos de negócios, com presença e reconhecimento em vários países. Informações sobre a empresa estão disponíveis em: <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html>

causa da existência, o objetivo, a finalidade e os objetos da ciência e da atividade das relações públicas.

**Tabela 2. Relações Antinômicas dos Enfoques Teóricos**

Relação	Enfoques Teóricos de Relações Públicas
Demandas Internas <i>versus</i> Cenário Externo	<b>Estrutural</b> - enfoque voltado para prática relacionada com uma função no sistema institucional da organização. Refere-se ao organizar, delegar e supervisionar, enquanto funções pontuais de RP nas organizações
Conflito <i>versus</i> Compreensão Mútua	<b>Psicossociológico</b> - enfoque voltado para a prática que visa formar imagem, conceito, atitudes e comportamentos dos públicos contribuindo assim para a formação da opinião pública. Revela a capacidade da atividade em mobilizar as ações organizacionais em prol da obtenção da boa vontade
Relações Humanas <i>versus</i> Relações de Poder	<b>Administrativo</b> - enfoque voltado para a prática como a administração de um conflito e/ou controvérsia organizacional. Traz um caráter de resolução e manejo de problemas emergentes nos contextos organizacionais
Mercadológico <i>versus</i> Institucional	<b>Comunicacional</b> - enfoque voltado para a prática como um meio de comunicação que visa estabelecer e manter a compreensão mútua. Encara a atividade como uma via de mão dupla, estimulando os relacionamentos por meio de processos comunicacionais
	<b>Filosófico</b> - enfoque voltado para a prática como uma filosofia social, formada pela projeção das interações e relações dos sujeitos. Encara a prática como 90% de relacionamentos e 10% para os públicos, caracterizando um olhar mais humanista para a prática
	<b>Político</b> - enfoque voltado para a prática como uma política de “portas abertas” e uma “casa de vidro”, em que as noções de ética e transparência são necessárias para o ambiente político da atividade. A atuação política estimula a imagem e a reputação organizacional
	<b>Mercadológico</b> - enfoque voltado para a prática como um instrumento de marketing dando ênfase no aspecto mercadológico das organizações. Apresenta um aspecto de proximidade com a propaganda e sua função social para o mix de marketing nas organizações
	<b>Personalístico</b> - enfoque voltado para a prática como um contato necessário para os ambientes organizacionais. Relaciona as competências necessárias para o profissional por meio da sua formação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tavares (2023, p. 80).

Contudo, ao longo da evolução de seu pensamento, Simões (2001) aprofunda a noção de micropolítica ao incorporar um viés sistêmico à compreensão do campo das relações públicas, movimento que culmina na consolidação da teoria da função política (Simões, 1993, 1995, 2001). A partir desse percurso científico, este estudo realiza um recorte analítico em um elemento específico dessa formulação teórica: os enfoques teóricos das relações públicas.

Segundo Simões (1995), tais enfoques configuram-se como um olhar reflexivo sobre a práxis das relações públicas, mantendo estreita aderência às múltiplas facetas da prática profissional. Trata-se, portanto, de uma perspectiva que não se limita à descrição instrumental das ações do campo, mas que propõe um (re)pensar crítico das práticas cotidianas, orientado por sua potencialidade de intervenção e transformação social. Nessa direção, os enfoques teóricos contribuem para a compreensão das relações públicas como um espaço de mediação e aprendizagem social, capaz de performar relações antinônicas-educativas (Tavares, 2023), especialmente em contextos marcados por conflitos, assimetrias de poder e disputas simbólicas.

À luz dessa premissa, o enquadramento analítico proposto por Tavares (2023), fundamentado nos enfoques teóricos das relações públicas formulados por Simões (1995), é sistematizado da seguinte forma, conforme apresentado na Tabela 2.

A Tabela 2 evidencia as possíveis relações antinônicas entre os enfoques teóricos das relações públicas (Simões, 1995), a partir da releitura proposta por Tavares (2023), ao exercitar a identificação de convergências e divergências da práxis mediadas pelo olhar teórico. Nessa perspectiva, sustenta-se a hipótese de que as práticas de relações públicas comportam um potencial educativo, uma vez que, no tensionamento entre a divergência e a busca pela convergência, a atividade mobiliza processos de ressignificação, negociação e transformação de comportamentos e atitudes nos contextos organizacionais.

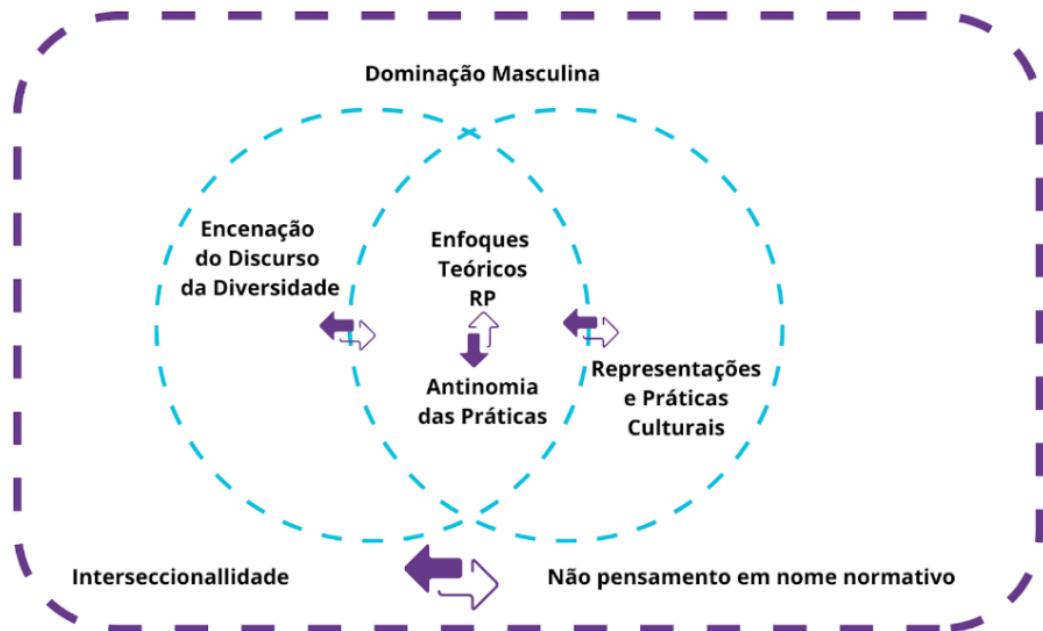
Esse recorte teórico da função política das relações públicas, conforme proposto por Simões (1995), oferece aportes relevantes para a análise crítica dos discursos e das práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) no contexto organizacional. Em articulação com as perspectivas sociológica e filosófica da diversidade, e ancorado nas noções de cenas de dissenso e de encenação discursiva, o campo das relações públicas passa a operar a partir de um olhar antinômico sobre o ecossistema organizacional. Tal articulação é sintetizada esquematicamente na Figura 1, que ilustra as tensões, mediações e possibilidades de convergência entre discursos, práticas e sujeitos no âmbito da gestão da diversidade.

A Figura 1 sintetiza o marco teórico adotado e as possíveis lentes analíticas para a compreensão das cenas de dissenso da diversidade nas organizações. Ao examinar uma cena específica e considerar a multiplicidade de fatores e perspectivas que a atravessam, o pesquisador ou profissional é convidado a reconhecer que o cenário organizacional (para além de sua complexidade e heterogeneidade) é constituído por estruturas sociais historicamente marcadas por relações de poder, pela dominação masculina e por processos de naturalização do normativo, frequentemente sustentados pelo “não pensamento”.

Ao admitir que a encenação do discurso se articula às representações e às apropriações culturais, torna-se possível analisar as práticas organizacionais a partir da atividade de relações públicas, compreendida como instância de mediação, interpretação e intervenção simbólica. Esse enquadramento permite evidenciar como discursos de diversidade podem

tanto reproduzir assimetrias quanto abrir espaços para disputas, negociações e transformações.

**Figura 1. Matriz Teórica para Cenas de Disenso da Diversidade**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chartier (1990), Simões (1995), Charaudeau (2010), Butler (2019), Collins (2022) e Bourdieu (2023).

Ressalta-se que tal abordagem não se apresenta como a única possível, mas como um ponto de vista analítico entre outros para a leitura das cenas de disenso da diversidade. Trata-se, portanto, de um exercício científico orientado a superar abordagens meramente ativistas, contribuindo de forma crítica e aplicada para o aprimoramento das práticas de diversidade, equidade e inclusão, ao articular a perspectiva sociológica com os enfoques teóricos das relações públicas.

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES: AS (IM)POSSIBILIDADES DA MATRIZ DOS ENFOQUES TEÓRICOS

A reflexão apresentada neste artigo constitui um marco teórico para a análise das cenas de disenso da diversidade nas organizações. O esforço de articular a perspectiva sociológica (Chartier, 1990; Charaudeau, 2010; Bourdieu, 2023), apoiada pelo olhar filosófico de um não pensamento em nome do normativo (Butler, 2019) e dos dilemas da interseccionalidade (Collins, 2022), com os enfoques teóricos de relações públicas (Simões, 1995) é um exercício teórico que conecta olhares complementares em prol da reflexão da prática possível nos ambientes organizacionais.

O *locus* de análise desta conexão teórica são as práticas de diversidade, equidade e inclusão nas/das organizações. Para além do contexto - complexo e sistêmico - dos ambientes organizacionais, o artigo traça as cenas de disenso da diversidade (Marques, 2022) como o olhar metodológico - e até paradigmático - em busca de um reconhecimento dos múltiplos fatores que estabelecem as dinâmicas do cenário. Para cada dimensão da diversidade, uma

cena é traçada, e deve ser entendida e estudada por pesquisadores e profissionais de relações públicas.

A conexão com os enfoques teóricos de relações públicas revelam características antinônicas para a prática das relações públicas (Tavares, 2023). Estes olhares - divergentes num primeiro momento - podem se complementar e conectarem numa segunda análise, e este movimento pode ser educativo para as organizações. A análise dos enfoques teóricos de relações públicas para as cenas de dissenso da diversidade podem se tornar dinâmicas antinônicas-educativas, e contribuir com o cenário organizacional.

Esta conjuntura teórica merece estudos e averiguações científicas mais aprofundados no campo. Uma possível primeira análise possa emergir no processo de formação acadêmica no ensino superior, pois trata-se da gênese das práticas profissionais. Posteriormente, investigações com o campo profissional podem suscitar validações e/ou refutações desta proposta teórica, contudo caracteriza-se em um novo olhar para os campos acadêmicos e profissionais da área de relações públicas. Da reflexão proposta emergem (im)possibilidades e limitações do campo das relações públicas face ao contexto da diversidade nas organizações, traçadas em cinco dimensões. A primeira voltada para a limitação estrutural da prática de relações públicas nas organizações, pois quando o sujeito é visto como executor de ações e estratégias de comunicação - com o cunho meramente operacional - há uma desconsideração sobre o poder de transformação cultural da atividade. Esta perspectiva pode limitar e/ou restringir a capacidade de atuação das relações públicas nas discussões organizacionais sobre os discursos e as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI).

A segunda dimensão volta-se para as pressões e demandas mercadológicas das organizações. O enfoque mercadológico de relações públicas (Simões, 1995) pode reforçar o estereótipo de um sujeito voltado apenas às práticas performativas, construindo discursos evasivos e genéricos. Ao priorizar a reputação externa, em detrimento da transformação interna, as organizações perdem a oportunidade de pautar as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) com caráter efetivo e social.

As resistências culturais enraizadas na sociedade configuram a terceira dimensão para as (im)possibilidades da matriz dos enfoques teóricos de relações públicas. A *práxis* precisa ponderar que por mais que sejam bem planejadas, as ações colidem com o *habitus* organizacional, geralmente dominado por estruturas patriarcais e normativas. Neste sentido, há o risco de cooptar os discursos de diversidade em prol de uma estratégia de gestão de imagem positiva, sem que haja uma devida correlação com os princípios norteadores organizacionais.

A configuração de uma comunicação voltada como instrumento de crises de imagem pode ser uma tendência e um risco para determinados ambientes organizacionais. Configura-se então a quarta dimensão de risco para a prática de relações públicas, pois a utilização de estratégias “cínico-degenerativas” (Baldissera et al., 2025) pode comprometer as transformações sociais que devem e/ou precisam ser orquestradas nos ambientes organizacionais. Desta forma, a comunicação - e especialmente as relações públicas - passam a ser vistas como práticas factuais, e não de desenvolvimento social e cidadã.

A quinta dimensão de (im)possibilidades pode estar condicionada à formação crítica no processo ensino-aprendizagem dos profissionais. O ensino de relações públicas no Brasil

precisa vencer a perspectiva técnica e instrumentalista (Tavares, 2023), e tornar-se um ambiente de reflexões sobre as questões sociais, especialmente no que tange à diversidade, equidade e inclusão. Um olhar para as práticas de DEI no *locus* de formação em relações públicas pode contribuir com atores mais preparados para enfrentar os dilemas interseccionais nas cenas de dissenso organizacionais.

O recorte teórico apresentado nesta reflexão propõe um fortalecimento do papel social das relações públicas - enquanto campo, prática profissional e ciência - com vistas a romper a perspectiva de reprodução de discursos encenados e vazios no ecossistema da diversidade das organizações. Um olhar crítico e sistêmico, alinhado aos debates contemporâneos, pode contribuir para a formação de sujeitos sociais capazes de intervir de maneira qualificada nos contextos organizacionais, promovendo práticas de diversidade, equidade e inclusão orientadas à transformação social no âmbito da sociedade brasileira.

Enquanto houver caminhos, ainda haverá espaços para lutas...

## 6. DECLARAÇÃO DE IA

Declaramos que nenhuma Inteligência Artificial foi utilizada na escrita e elaboração do texto. O autor assume toda a responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

## 7. REFERÊNCIAS

Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, A., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., & Herrera, M. (2023). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países* (Relatório). EUPRERA. <https://latincommunicationmonitor.com/lcm-2022-23/>

Baldissera, R., Vinhola, B. G., Montagner, D. W., Kehl, R. K., & Fajardo, S. G. (2025). Comunicação organizacional e diversidades: Práticas da estratégia discursiva cínico-degenerativa. In *Anais do 34º Encontro Anual da Compós* (pp. 1–22). Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós). <https://publicacoes.softaliza.com.br/compos2025/article/view/11349/7766>

Barbosa, L. (2002). Globalização e cultura de negócios. In A. M. Kirschner, E. R. Gomes, & P. Cappellin (Eds.), *Empresas, empresários e globalização* (pp. 211–226). FAPERJ.

Bourdieu, P. (2023). *Sociologia geral* (Vol. 4, Curso no Collège de France, 1984–1985; F. Ribeiro, Trad.). Vozes. (Obra original publicada em 1984–1985)

Butler, J. (2019). *Quadros de guerra: Quando a vida é passível de luto?* (6ª ed.). Civilização Brasileira.

Charta der Vielfalt. (2021). *Diversity dimensions: The seven dimensions of diversity*. Charta der Vielfalt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/en/for-employers/diversity-dimensions/>

Chartier, R. (1990). *A história cultural: Entre práticas e representações*. DIFEL.

Charaudeau, P. (2010). *Discurso das mídias* (2nd ed.). Contexto.

Collins, P.H. (2022). *Bem mais que ideias: A interseccionalidade como teoria social crítica*. Boitempo.

Crewnshaw, K.W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of anti-discrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989 (1), Article 8.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>

Kunsch, M. M. K. (2016). Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica* (pp. 37–57). Summus.

Marques, A. C. S. (2022). O método da cena em Jacques Rancière: Dissenso, desierarquiação e desarranjo. *Galáxia*, 47, 1–21. <https://doi.org/10.1590/1982-2553202253828>

McKinsey & Company. (2020a). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

McKinsey & Company. (2020b). *Diversity matters*. <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>

Moreira, S. V. (2012). Análise documental como método e como técnica. In J. Duarte & A. Barros (Eds), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. (2nd ed., pp. 269–279). Atlas.

PwC. (2022). *Pesquisa global de diversidade, equidade e inclusão*. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-de-diversidade-equidade-e-inclusao.html>

Rancière, J. (2018). *O desmedido momento*. Serrote.

Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337–348. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

Simões, R. P. (1993). *Relações públicas e seus fundamentos em micropolítica* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul].

Simões, R.P. (1995). *Relações públicas: Função Política*. Summus.

Simões, R.P. (2001). *Relações públicas e micropolítica*. Summus.

Tavares, M. B. (2023). *(Des)caminhos da teoria da função política de relações públicas: Perspectivas antinômicas e sistêmicas da fundamentação na formação acadêmica* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Repositório Institucional PUCRS. <https://hdl.handle.net/10923/25393>

Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). *Let's talk about diversity & inclusion: Fostering an inclusive work environment through communication* (Communication Insights No. 11). Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. <https://www.econstor.eu/handle/10419/237291>