

A performance da diversidade nas organizações sob a ótica dos Relações Públicas¹

Josilene Ribeiro de Oliveira²
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Jamile Miriã Fernandes Paiva³
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Hanna Pachu Hamad Ferreira⁴
Empresa Paraibana de Comunicação, Brasil

RESUMO

Este artigo analisa a percepção dos profissionais de Relações Públicas sobre inclusão e diversidade nas organizações onde atuam, a partir dos dados da pesquisa "Diversidade e Desigualdade no Mercado de Trabalho em Comunicação: situação dos relações públicas diplomados pela UFPB", realizada com 135 egressos formados entre 2012 e 2019. A investigação foi desenvolvida entre 2022 e 2025, adotando abordagem quantitativa, com aplicação de questionário eletrônico e análise estatística descritiva e inferencial. Os resultados revelam que a diversidade nas organizações brasileiras opera, em larga medida, como performance institucional dissociada de práticas estruturantes, cabendo aos profissionais de Relações Públicas um papel estratégico ainda subaproveitado na transformação desse cenário.

Palavras-chave: Diversidade organizacional; Relações Públicas; Inclusão; Mercado de trabalho; Performance institucional.

O discurso da diversidade e inclusão ganhou centralidade nas organizações contemporâneas, especialmente a partir da década de 1990, sendo frequentemente apresentado como estratégia de gestão para geração de resultados positivos, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade, tornando-se um indicador-chave de performance ligado à contratação (Mundy, 2015; Andres, 2021).

O termo diversidade, em seu sentido mais elementar, refere-se ao conjunto das diferenças entre as pessoas que interagem dentro de um mesmo sistema social, incluindo não apenas raça e sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade, deficiência, orientação sexual, entre outros marcadores (Fleury, 2000). Enquanto a inclusão se refere à

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação intercultural, Interseccionalidades e Governança, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutora em Sociologia pela Universidade Federal de Pernambuco e pela Université Franche-Comté; Professora Associada da Universidade Federal da Paraíba; E-mail: josilene.ribeiro@academico.ufpb.br

³ Doutora em Sociologia Urbana pela Universidade de Coimbra. Professora Associada Universidade Federal da Paraíba. E-mail: jamile.paiva@academico.ufpb.br

⁴ Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba; Transcritora Braille da Empresa Paraibana de Comunicação - EPC/PB. E-mail: hannapachu@gmail.com

construção de uma cultura de pertencimento, na qual essas diferenças são valorizadas de forma a dar oportunidades equitativas de participação e desenvolvimento.

Todavia, a literatura crítica aponta que as políticas de diversidade e inclusão nas organizações brasileiras frequentemente assumem caráter performático. Sales (2016) observa que, embora o tema mobilize parte das organizações nas últimas décadas, a efetividade das ações depende do comprometimento real com a implementação de políticas estruturantes. Caso contrário, a diversidade e a inclusão reduzem-se a marcadores de imagem institucional, sem impacto nas hierarquias e nas relações de poder. Em muitos casos, quando isso ocorre, institui-se uma cultura de violência organizacional, que se manifesta de forma estrutural e simbólica, por meio de práticas, normas e culturas institucionais, expressando-se pela negação de direitos, pela invisibilização de grupos sociais e pela manutenção de desigualdades como parte do funcionamento “normal” das instituições (Conforme Gonçalves, Cabral e Salhani, 2018).

Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas (RP) emerge como ator estratégico, uma vez que é responsável pela gestão da comunicação organizacional e pela construção e manutenção de relacionamentos entre públicos (Pacheco, 2023), mediando a construção de ambientes organizacionais diversos e inclusivos. Vale ressaltar que, dentre suas funções essenciais, destacam-se a função mediadora e a função política (Kunsch, 2003), o colocando em posição privilegiada para identificar tensões, gerir conflitos e propor estratégias de comunicação inclusivas. Por isso, é fundamental que tais debates ingressem nas salas de aula e se tornem objetos de reflexão por parte de professores e estudantes.

Como argumentam Ferreira de Oliveira, Escarabello Junior e Maciel (2023), o tema da diversidade e da inclusão deveria estar intrínseco ao saber-fazer da atividade de Relações Públicas, uma vez que o RP é, por definição, um profissional capacitado a lidar com uma pluralidade de públicos. No entanto, os autores constatarem que "pouco se explora a questão da acessibilidade e inclusão nas pesquisas em Relações Públicas" no Brasil, indicando uma lacuna tanto na produção acadêmica quanto na formação profissional.

Por outro lado, a implementação efetiva da pluralidade social nas organizações esbarra em barreiras, que incluem o racismo estrutural, a cultura patriarcal, o sexismo e o capacitismo. Tais barreiras constituem obstáculos à inclusão de mulheres, pessoas com deficiência, pessoas negras e da população LGBTQ+ no mundo do trabalho (Lopes, Novais & Santos, 2024). Corroborando esses autores, os resultados da nossa pesquisa apontam um cenário ambíguo.

Inicialmente, cabe deixar claro o perfil dos respondentes da investigação: diplomados em Relações Públicas pela Universidade Federal da Paraíba, sendo a amostra composta por 67,4% de mulheres cisgênero e 31,1% de homens cisgênero, com faixa etária predominante entre 30 e 39 anos (79,3%). Quanto à raça/etnia, 40,7% autodeclararam-se brancos, 38,5% pardos, 17% pretos, 3% amarelos e 0,7% indígenas. Em relação à orientação sexual, 79,3% identificam-se como heterossexuais, 14,1% como homossexuais e 4,4% como bissexuais, totalizando 19,2% de profissionais LGBTQ+. A origem social dos diplomados revela que 41,5% foram os primeiros de suas famílias a concluir o ensino superior, e pelo menos 62,2% das mães e 65,2% dos pais dos respondentes concluíram apenas o ensino médio, indicando predominância de origens sociais humildes.

Os dados revelam um gradiente decrescente no comprometimento organizacional, segundo a percepção do RPs: enquanto 52,5% dos respondentes avaliam como alto o compromisso com a equidade de gênero, esse percentual cai para 43,4% quando se trata de igualdade racial e para 36,4% no que concerne à implementação de projetos de diversidade e inclusão. Por outro lado, a soma das avaliações "baixo" ou "nenhum" comprometimento cresce no mesmo sentido: 15,1% para gênero, 22,2% para raça e 29,3% para diversidade/inclusão.

Esse padrão sugere que as organizações onde atuam os RPs pesquisados demonstram maior sensibilidade à pauta de gênero, possivelmente influenciada pela maior presença feminina no mercado de trabalho e pelos avanços do movimento feminista nas últimas décadas. No entanto, o comprometimento reduz-se significativamente quando se trata de enfrentar o racismo estrutural e de implementar políticas abrangentes de diversidade, indicando que a agenda inclusiva ainda é tratada de forma fragmentada e hierarquizada.

Nesse sentido, os dados revelam um cenário preocupante: 77% dos profissionais de Relações Públicas declararam ter conhecimento limitado sobre os direitos das pessoas com deficiência, e 6,7% admitiram não possuir nenhum conhecimento sobre o tema. Considerando que os RPs são responsáveis pela gestão da comunicação organizacional e pelo relacionamento com públicos diversos, essa lacuna formativa compromete sua capacidade de atuar como agentes de mudança na promoção da acessibilidade e da inclusão.

Ainda mais significativo é o fato de que 60,6%, dos 99 respondentes com vínculo empregatício formal, relataram enfrentar algum tipo de dificuldade para promover a inclusão e a acessibilidade em seus locais de trabalho. As principais barreiras apontadas foram: inclusão e acessibilidade não são pautadas nas atividades cotidianas (30,3%); cultura organizacional

conservadora (11,1%); restrição orçamentária para adaptações (7,1%); falta de meios e ferramentas adequadas (5,1%); falta de autonomia profissional (2,0%).

Outrossim, entre as dificuldades enfrentadas ao longo da trajetória profissional, 16,2% dos respondentes relataram dificuldades em razão das suas posições políticas, 13,1% por xenofobia no local de trabalho e 9,1% por racismo ou por causa da identidade de gênero. Apesar de índices baixos, verifica-se que muitos egressos de RP já enfrentaram diferentes tipos de dificuldade, sugerindo que o mercado de trabalho nem sempre respeita e valoriza a diversidade política, religiosa, étnica ou da comunidade LGBT+.

Os dados confirmam a pertinência da abordagem interseccional para compreender as desigualdades no mercado de trabalho. As mulheres negras, por exemplo, embora não tenham sido isoladas estatisticamente nesta amostra devido ao tamanho reduzido, são apontadas pela literatura como o grupo mais vulnerável (IPEA, 2024; Gonzalez, 2020). A análise das dificuldades relatadas – socioeconômicas, raciais e de gênero – sugere que os profissionais de Relações Públicas carregam múltiplos marcadores de diferença que se interseccionam, produzindo experiências específicas de exclusão.

Além disso, a pesquisa revelou que 42,2% das mulheres cisgênero afirmaram que a maternidade interferiu em alguns momentos da trajetória profissional, e 20% relataram interferência constante. Entre os homens, nenhum declarou ter sido afetado de forma constante pela paternidade, e 17,8% afirmaram não ter enfrentado qualquer interferência. O teste do Qui-quadrado confirmou associação estatisticamente significativa entre gênero e interferência da parentalidade na carreira, evidenciando que a desigualdade de gênero persiste como barreira estrutural.

A guisa de conclusão, a pesquisa sugere que a diversidade e a inclusão são encaradas de forma performativa, tendo em vista que as organizações brasileiras ainda as tratam de forma pontual e fragmentada, respondendo a pressões sociais específicas sem adotar uma abordagem interseccional e estruturante. Ressaltamos que, quando dissociada de práticas estruturantes, essa performance pode configurar uma forma de violência organizacional.

O desconhecimento generalizado sobre os direitos das pessoas com deficiência e as barreiras para a promoção da inclusão e da acessibilidade em seus locais de trabalho revelam a persistência do capacitismo como barreira invisível, mas profundamente enraizada, que limita não apenas o acesso de PcDs ao mercado de trabalho, mas também a sensibilização dos profissionais que poderiam atuar como agentes de transformação.

Nesse cenário, os profissionais de Relações Públicas ocupam posição ambígua: ao mesmo tempo em que são chamados a gerir a comunicação organizacional e a promover o relacionamento com públicos diversos, enfrentam eles próprios as barreiras estruturais da discriminação – sejam elas socioeconômicas, raciais, de gênero ou relacionadas à deficiência.

Em última instância, a diversidade e a inclusão nas organizações brasileiras, tal como percebida pelos profissionais de Relações Públicas, revela-se como campo de disputa entre o discurso institucional e as práticas efetivas, entre a superficialidade das ações pontuais e a necessidade de transformações estruturais profundas.

REFERÊNCIAS

ANDRES, F. S. Relações públicas inclusivas: a diversidade na Comunicação. *Disciplinarum Scientia. Ciências Humanas*, Santa Maria, v. 22, n. 2, p. 95-107, 2021.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

FERREIRA DE OLIVEIRA, G.; ESCARABELLO JUNIOR, J. R.; MACIEL, S. O papel das Relações Públicas e da Comunicação na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: uma revisão sistemática. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v. 13, n. 26, p. 21-40, 2023.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GONÇALVES, Gisela; CABRAL, Raquel; SALHANI, Jorge. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 15, n. 28, p. 247–264, 2018. DOI: [10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150586](https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150586). Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/150586>. Acesso em: 29 abr. 2026.

GONZALEZ, Lélia. *Por um feminismo afro-latino-americano: ensaios, intervenções e diálogos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). *Retrato das desigualdades de gênero e raça*. Brasília: Ipea. 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/retrato>. Acesso em: 27 fev. 2026

LOPES, Valéria; NOVAIS, Lucas; SANTOS, Michele. Racismo estrutural e mercado de trabalho: desafios para inclusão de mulheres negras nas organizações brasileiras. *Caderno CRH*, Salvador, v. 37, e024002, 2024.

MUNDY, Dean. Diversity 2.0: how the public relations function can take the lead in a new generation of diversity and inclusion (D & I) initiatives. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, Gainesville, Florida, vol. 2, n. 2, p. 1-35, Outubro de 2015.

PACHECO, M. A disciplina Comunicação e Diversidade nos cursos de Relações Públicas das universidades brasileiras. In: XVII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2023.

SALES, Ricardo Gonçalves. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, São Paulo, 2016.