

## Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH

Diversity or maintenance of power structures? Reflections on the organizational communication of the MMFDH

¿Diversidad o mantenimiento de estructuras de poder? Reflexiones sobre la comunicación organizativa del MMFDH



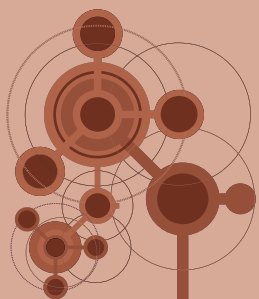
### Tamires Ferreira Coêlho

- Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Professora adjunta do Departamento de Comunicação da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
- Vice coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFMT.
- Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Política e Cidadania (Ciclo-UFMT).
- E-mail: tamires.coelho@ufmt.br



### Isabella Szabor Machado Mustafé

- Mestranda em Comunicação, Cultura e Cidadania na Universidade Federal de Goiás (UFG).
- Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela UFG.
- Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Política e Cidadania da Universidade Federal de Mato Grosso (Ciclo-UFMT).
- Bolsista com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) – Código de Financiamento 001.
- E-mail: szabor.isa@gmail.com



## Resumo

Este artigo busca compreender como o discurso organizacional do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, por meio de sua produção publicitária, faz emergir vestígios da comunicação interna da administração ministerial, a partir de estratégias de abordagem da diversidade na comunicação das secretarias. A metodologia é uma pesquisa exploratória que mapeou campanhas implementadas na primeira metade da gestão bolsonarista. A presença pontual de pessoas diversas não significa mudança sistemática da comunicação, tampouco da gestão organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO PÚBLICA • DIVERSIDADE • MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS.

## Abstract

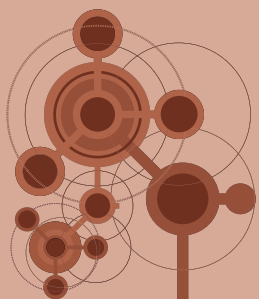
This article investigates how the organizational discourse of the Ministry of Women, Family and Human Rights (MMFDH), with its advertising production, brings out vestiges of the internal communication of the ministerial administration, based on strategies to approach diversity in communication of the secretariats. The methodology is exploratory research that mapped campaigns implemented in the first half of the Bolsonaro's administration (2019 and 2020). The punctual presence of different people does not mean a systematic change in communication or in organizational management.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC COMMUNICATION • DIVERSITY • MINISTRY OF WOMEN, FAMILY AND HUMAN RIGHTS.

## Resumen

Este trabajo pretende comprender cómo el discurso organizacional del Ministerio de la Mujer, la Familia y los Derechos Humanos brasileño, a través de su producción publicitaria, revela vestigios de la comunicación interna de la gestión ministerial a partir de estrategias de abordaje de la diversidad en la comunicación de las secretarías. La metodología es una investigación exploratoria que mapeó campañas implementadas en la primera mitad de la administración de Bolsonaro. La presencia puntual de diferentes personas no significa un cambio sistemático en la comunicación o en la gestión organizacional.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN PÚBLICA • DIVERSIDAD • MINISTERIO DE LA MUJER, LA FAMILIA Y LOS DERECHOS HUMANOS.



## INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que 54% da população brasileira é de pessoas negras (Conheça..., 2010), mas essa proporção não se reflete na ocupação de cargos de liderança no mercado de trabalho (Menos..., 2020) ou na política (Afonso, 2019), principalmente quando se faz um recorte de gênero e se observa o caso das mulheres racializadas (Guimarães; Buono, 2021). Além disso, dados do último censo do IBGE (Conheça..., 2010) mostram que 23,9% da população tem algum tipo de deficiência visual, auditiva, motora e mental ou intelectual, e essa parcela também não tem representatividade nos espaços de decisão na sociedade.

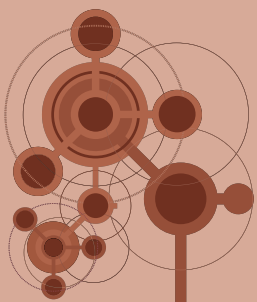
As categorias sociais relativas a raça e deficiência<sup>1</sup> são exemplos, mas a desigualdade se estende a todos os grupos sub-representados e historicamente excluídos, manifestando-se tanto na composição do organograma e da estrutura interna das organizações quanto na representação e representatividade em produtos comunicacionais. Vale ressaltar que produtos midiáticos se configuram como lugares de poder e estão “sujeitos à reprodução e reforço de dinâmicas de opressão interseccionais” (Carrera, 2021, p.6). A partir da provocação feita por Campos (2019, p.374), “se não há diversidade nas equipes – diversidade de raça, de gênero, de orientação sexual etc. –, como retratar a diversidade nas campanhas publicitárias?”, compreendemos que a diversidade envolve mais que a mera representação de corpos e sujeitos diversos na comunicação: abrange a composição de uma equipe formada por mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTI+<sup>2</sup> e pessoas que experienciam e expressam suas demandas sociais e reivindicações, bem como o comprometimento da organização com o reconhecimento das diferenças e a promoção da inclusão social, instaurando espaços para diálogo, resistência e trocas, principalmente para a escuta. Associamos, de forma crítica, a representação da diversidade com os indícios de gestão de diversidade nas organizações.

Pensar diversidades “envolve refletir sobre a multiplicidade de identidades e características que nos habitam”, porém, “no contexto organizacional, é comum que se dê foco nas dimensões que, muitas vezes, suscitam preconceitos e representam dificuldades para a inclusão nas empresas” (Sales; Ferrari, 2019, p.178). Trata-se de uma discussão complexa, repleta de desafios no campo mercadológico, e é necessário que ela alcance organizações governamentais como o Poder Executivo, uma vez que envolve a elaboração de políticas públicas e de comunicação, realizadas por pessoas para outras pessoas e, “se elas não se libertam de visões preconceituosas, suas práticas contaminam negativamente o clima organizacional e violam os princípios do eixo cívico da cidadania” (Peruzzo, 2019, p.41).

Este artigo, ainda que não observe diretamente dinâmicas internas do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), apresenta reflexões sobre a representação da diversidade em seus materiais comunicacionais, como campanhas publicitárias e personagens. Analisamos a presença (ou não) da diversidade na equipe, bem como os vestígios da sua comunicação interna, por compreendermos que a representação da diversidade necessita de uma comunicação organizacional aberta ao diálogo, com espaço para reconhecimento das diferenças e expressão de demandas pelos próprios sujeitos, não por porta-vozes. Buscamos compreender como o discurso organizacional do MMFDH, por meio de sua produção publicitária,

1 Estudos interseccionais, como o de Collins e Bilge (2021), costumam nomear a categoria “capacidade”. Textos de Carrera (2021) utilizam “deficiência”. Optamos pelo último por nos recusarmos a classificar a partir de supostas “capacidades” que diferenciam pessoas com e sem deficiências e por considerarmos que abordar a diversidade em função de supostas capacidades torna-se contraditório diante das demandas dos movimentos de Pessoas com Deficiência (PcD). Consideramos ainda que “deficiência” tampouco seria o mais adequado, apesar de a Lei Brasileira de Inclusão instituir a nomenclatura “pessoa com deficiência” para reconhecer a pessoa antes da deficiência. Contudo, quando utilizamos “deficiência”, não reduzimos a pessoa à deficiência; ressalta-se essa característica como categoria, assim como raça, por ser um elemento que envolve desigualdades estruturais e luta por direitos.

2 Lésbicas, Bissexuais, Gays, Travestis, Transexuais, Transgêneros, Intersexuais e outros grupos cuja identidade de gênero, orientação sexual ou expressão de gênero não são consideradas cis-heteronormativas.



faz emergir indícios da comunicação interna da administração ministerial, visto que, mesmo que as campanhas selecionadas entre 2019 e 2020 tenham objetivos específicos, “essas mensagens agregam elementos de sua cultura organizacional e de sua identidade” (Silva, 2015, p.174)<sup>3</sup>. Para isso, entende-se a diversidade nas organizações como uma temática relevante, principalmente ao tratar das categorias sociais de raça, gênero, orientação sexual e deficiência, em que representantes dos grupos e movimentos têm se mobilizado e demandado maior participação efetiva em âmbito governamental, sobretudo em espaços de tomada de decisões.

Parte-se de questionamentos propostos por Moriceau (2019, p.28) acerca da comunicação organizacional e dos direitos humanos: “O que é que a comunicação organizacional performa, que discurso é por ela transmitido?” e “a linguagem da administração e da comunicação organizacional não está contaminada por palavras e teorias que possam se opor aos direitos humanos, mesmo que afirmem o contrário?”. A comunicação organizacional, portanto, é complexa, tem nuances e pode apresentar elementos contraditórios, por isso, requer um olhar cuidadoso e atento para o discurso organizacional, bem como para a composição administrativa organizacional.

Ao observar a representação de diversidade em peças publicitárias da comunicação governamental do MMFDH, as reflexões de Moriceau levam a indagar em que medida essa diversidade representada no discurso organizacional materializado nas campanhas é coerente com o ambiente interno, com uma produção publicitária elaborada por uma equipe diversa, ou se a positividade presente no discurso dissimula uma comunicação interna autoritária, com porta-vozes dos grupos minoritários apresentados nas peças em contraste com monólogos do alto escalão.

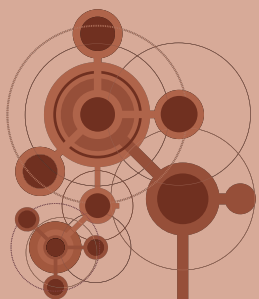
A inquietação sobre o tema surgiu de uma pesquisa exploratória realizada na dissertação em andamento, que investiga as estratégias discursivas e as (im)possibilidades de cidadania articuladas aos sentidos de família nas campanhas do MMFDH. Como um momento para “investir em planejamento, construção e realização de sucessivas aproximações ao concreto empírico, a partir de várias angulações possíveis” (Bonin, 2008, p.125), a pesquisa exploratória possibilitou conhecer o universo do objeto empírico de referência – campanhas publicitárias do MMFDH lançadas entre 2019 e 2020 – e obter insights, reflexões e questionamentos fundamentais para a investigação.

Para explorar o contexto da amostra, foi realizada uma breve busca do histórico do MMFDH e um mapeamento (feito entre 28 de outubro e 14 de dezembro de 2020) de todas as campanhas de comunicação lançadas pelo ministério entre 2019 e 2020. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental: um levantamento das políticas públicas, ações e programas lançados pelo MMFDH por meio de suas nove divisões durante o período abordado, tendo como documentos de referência os vídeos das campanhas de 200 e 300 dias<sup>4</sup> e os sites oficiais do governo federal, por se constituírem como pronunciamento oficial acerca das ações e espaço centralizador de informações no meio digital. A partir das políticas levantadas, observamos se havia campanhas de divulgação vinculadas às ações e a suas respectivas peças de comunicação. Todos os dados extraídos foram documentados em uma planilha e detalhados por secretarias, originando nove subseções<sup>5</sup>. As peças das campanhas foram divididas entre imagem e som (filmes), imagem e texto (cartazes, cards para redes sociais, cartilhas etc.) e apenas som (spots de rádio). O resultado quantitativo do levantamento será apresentado no tópico “Reflexões sobre o volume de campanhas publicitárias”.

3 Silva (2015, p.182) explica que a identidade organizacional é formada “em um contexto amplo, de construção do próprio discurso das organizações, e, em última instância, da própria realidade”.

4 Vídeos compilados das realizações do governo nos respectivos períodos.

5 O organograma do MMFDH é composto por oito secretarias: 1. Secretaria Nacional de Política para as Mulheres (SNPM); 2. Secretaria Nacional da Família (SNF); 3. Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (SNDA); 4. Secretaria Nacional da Juventude (SNJ); 5. Secretaria Nacional de Proteção Global (SNPG); 6. Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD); 7. Secretaria Nacional de Promoção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa (SNDPI); e 8. Secretaria Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SNPIR) – esta última foi a única secretaria sem campanhas oficiais de comunicação. Para esta pesquisa, considera-se a Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos (canal de denúncias composto pelo Disque 100, Ligue 180 e pelo aplicativo Direitos Humanos Brasil) como a nona divisão, visto que há campanhas específicas que incentivam denúncias de violações dos direitos humanos.



Desse movimento exploratório, destacamos três pontos principais. O primeiro é a diversidade nas peças de comunicação, que levou a indagar sobre o contexto dessa representação, a adequação e a coerência com as práticas da organização. Este ponto, por sua vez, levou-nos a investigar o segundo, constituído pela presença, ausência e pertinência da composição da equipe do MMFDH, tendo em vista que a representação da diversidade em campanhas se associa com a diversidade nas equipes (Campos, 2019). Uma vez que a representação da diversidade envolve uma comunicação organizacional dialógica, com espaço para reconhecimento e vivência de diferenças, emergiram como terceiro ponto as reflexões sobre o volume exacerbado de campanhas publicitárias lançadas pelo MMFDH durante o período observado, o que nos dá indícios de uma produção compartimentalizada, portanto, mais próxima de orientações verticais dos dirigentes do que de decisões coletivas que aproveitam a transversalidade das pautas entre as pastas.

O MMFDH é responsável por elaborar e implementar políticas públicas relacionadas aos direitos de crianças, adolescentes, pessoas idosas, mulheres, pessoas negras, população LGBTI+, pessoas com deficiência, assim como de refugiados, imigrantes e qualquer outra população em vulnerabilidade, visando assegurar direitos e promover sua inclusão na sociedade. Parte-se do pressuposto que, em um órgão do poder executivo responsável por políticas públicas para assegurar direitos humanos de grupos historicamente excluídos e atravessados por vulnerabilidades, e que inclusive recebe denúncias de discriminação e violação dos direitos, a diversidade e a inclusão social são elementos orientadores para as ações estratégicas organizacionais. Espera-se ainda que pessoas pertencentes a esses grupos, conscientes das demandas sociais, estejam à frente da comunicação. Deste modo, observamos se a representação de diversidade presente nas peças publicitárias do MMFDH é reflexo de uma gestão efetivamente preocupada com a diversidade no âmbito organizacional ou se mascara práticas autoritárias, sobretudo a partir de Moriceau (2019), que articula comunicação organizacional e direitos humanos, ressaltando o profícuo ganho da organização quando se comunica “com” rostos em contraponto ao viés autoritário encoberto pelos belos discursos que falam “por” e “para” diferentes rostos.

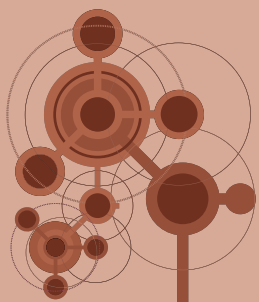
## DISCURSO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E PODER

A perspectiva de comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2013) propõe um funcionamento da comunicação interna, institucional e mercadológica de forma holística, para estabelecer relações de confiança com o público e um posicionamento coerente, que transpareça os propósitos da organização. Para isso, são formuladas diretrizes, políticas de comunicação: “princípios de atuação e normas aplicáveis a processos ou atividades de comunicação” (Duarte, 2011, p.131).

A existência das políticas não está vinculada ao seu registro ou divulgação; Duarte (2011) aponta que, se não há políticas formais, há políticas informais ou implícitas, identificadas pelas ações, reações ou propostas e que “tendem a gerar ações pontuais (caso a caso), assistencialistas (o agente público é o ‘dono’ do processo) e intuitivas, em contraposição ao modelo ideal que seriam as estruturantes, integradas e globais, emancipatórias (por exigir participação ativa) e planejadas” (Duarte, 2011, p.132). Portanto, a ausência de políticas de comunicação explícitas não implica ausência de uma orientação implícita para a produção comunicacional, alinhada com os valores da organização e orientadas estrategicamente para um objetivo, mas aumenta a possibilidade de não serem discutidas internamente, ou formuladas em conjunto, com participação ativa.

As políticas de comunicação são constituídas por dois aspectos: a orientação (de uma pessoa ou equipe responsável pela gestão) e a dinâmica interna organizacional (horizontal, participativa, ou vertical e até autoritária). Ambas são perceptíveis nos discursos organizacionais, definidos como:

conformações simbólicas, marcadas por vestígios interacionais, orientadas para produzir efeitos de sentidos específicos em perspectiva de instituírem determinadas verdades [...] categorias reveladoras de contextos, relações de poder, distribuição de recursos e disputas diversas. (Baldissera; Mafra, 2021, p.11-12)



Em relação à orientação das políticas de comunicação, Baldissera e Mafra (2019, p.6) apontam que “os discursos nunca são aleatórios e/ou desprovidos de intenção”, assim “toda fala e toda materialização discursiva atualizam relações de poder”. De modo convergente, Oliveira e Amaral (2021, p.32) explicam que “os discursos organizacionais instauram e fazem emergir relações de poder e são moldados em uma ambiência de conflitos e tensionamentos marcados por interesses contraditórios, disputas e assimetrias de poder e de sentidos”, constituem dinâmicas comunicacionais passíveis de mudança/atualização, interesses organizacionais ou específicos de acordo com a orientação e intenção da alta gestão. Assim, a representação da diversidade pode soar inclusiva, mas depende da intenção e do contexto organizacional, uma vez que pode ser uma fachada e encobrir práticas internas incoerentes.

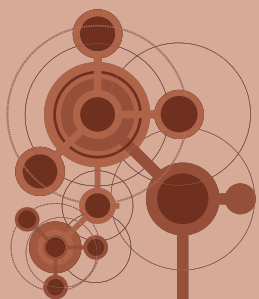
Quanto à dinâmica interna nas organizações, acionamos Moriceau (2019), que enfatiza a dualidade do funcionamento dos discursos explícito e implícito: o primeiro, voltado para público externo, quando carregado de palavras positivas, encobre um discurso autoritário nos bastidores, para o cumprimento de interesses da organização ou de agentes internos hierarquicamente privilegiados:

[...] se há muitas palavras positivas nos discursos da comunicação organizacional – como autenticidade, diálogo, escuta, diversidade, reconhecimento, responsabilidade –, há também outro discurso, autoritário, não apresentado em cena (mas constantemente escondido nos bastidores), que protege o modo como essas dimensões discursivas de positividade devem atuar servindo aos interesses da empresa – ou melhor, dos acionistas e colaboradores. É este segundo discurso, implícito, que é pressuposto e muito amplamente compartilhado em nossos hábitos e nossos métodos, que conscientemente ou não transmitimos em nossos ensinamentos, que é necessário examinar. (Moriceau, 2019, p.28)

No discurso autoritário prevalece a lógica organizacional hierárquica, vertical, na qual há pouca ou nenhuma abertura para o diálogo e participação da equipe, e, conseqüentemente, a ausência do exercício da autonomia e espaço para resistência. Silva (2021) aponta que o discurso como organizador e constituidor de realidades pode ser traduzido por meio de materializações e materialidades da comunicação organizacional. Para o autor, “refletir sobre o discurso organizacional e suas caracterizações significa olhar, portanto, para a maneira como as organizações dão forma ao mundo” (Silva, 2021, p.25). Neste artigo, realizamos o caminho inverso: a partir da visão de mundo governamental, do contexto e projeto político em que a comunicação está inserida, buscamos compreender, por meio das materialidades discursivas, como se estabelecem as dinâmicas internas: de forma vertical ou horizontal, autoritária ou dialógica e participativa.

De acordo com Baldissera e Mafra (2019), as dinâmicas discursivas de identidade e diferença identitária se relacionam diretamente com a emergência de relações de poder, em que o discurso permite dinâmicas instituidoras da relação entre identidade e diferença e se relaciona com os processos de subjetivação, capaz de vislumbrar movimentos de disputa e circulação de poder. O discurso organizacional pode se expressar como “uma afirmação de identidades e diferenças, o que se alinha ao reconhecimento da alteridade como possibilidade de encontros” (Oliveira; Amaral, 2021, p.31). A diversidade no discurso organizacional pode se constituir como espaço de reconhecimento e valorização de sujeitos diversos, inclusive de modo que esse momento de encontros esteja previsto no campo discursivo da organização. Assim, no espaço de disputa e circulação de poder discursivo, pode haver tanto a abertura ao diálogo, de fato, “de maneira autêntica e ética”, ou um movimento “para convencer de um ponto de vista e neutralizar aqueles que pensam diferente” (Moriceau, 2019, p.30).

A preservação e exaltação das diferenças, bem como a gestão da diversidade como prática organizacional, é atravessada por entraves. Ferrari (2021) aponta que a inserção da diversidade enfrenta diversos desafios, uma vez que a lógica colonialista está imbricada na comunicação organizacional, tanto na visão de mundo conservadora das sociedades latino-americanas quanto na cultura nacional. A autora destaca a presença de matrizes europeias e da visão eurocentrista: o poder colonialista



estruturante de nossas dinâmicas cotidianas impede a construção de um espaço de resistência e inclusão social. Desse modo, ações intuitivas dentro da organização tendem a reproduzir símbolos machistas, racistas e capacitistas, além de outras opressões. As políticas de comunicação implícitas, sem debate, olhar crítico e contribuições de outsiders tendem a gerar ações intuitivas, isto é, decorrentes de um “viés inconsciente”, que representa um “conjunto de estereótipos a respeito de certos grupos de pessoas, que desenvolvemos ao longo da nossa vida de maneira não consciente” (Campos, 2019, p.374), ou seja, baseadas na norma hegemônica que reproduz o poder colonial (Ferrari, 2021).

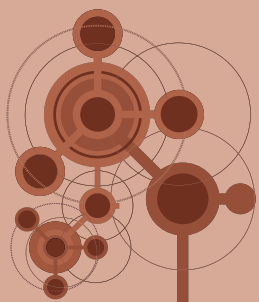
A representação da diversidade inclui o rompimento com o viés inconsciente, assumindo posturas e visões críticas diante das desigualdades, discriminações e opressões estruturais. No caso da produção de discursos antirracistas, Leite e Batista (2019, p.134) propõem uma linguagem midiática contraintuitiva, com “uma forma estratégica e inovadora para abordar ‘outras/novas’ representações de indivíduos alvo de estereótipos com luzes positivas de protagonismo ou não em discursos midiáticos”. Portanto, não basta apresentar a organização como promotora da diversidade por meio de seu discurso organizacional e produção publicitária. Inclusive, Leite e Batista (2008) chamam atenção para o efeito ricochete, quando a representação de pessoas negras reforça estereótipos. Tais representações são suscetíveis ao contexto e ao uso, de modo que, na mídia, podem se configurar como *imagens de controle*, baseadas na dimensão ideológica do racismo e do sexismo interconectados. As imagens de controle são artifícios utilizados por grupos dominantes com o intuito de “justificar as violências experienciadas pelas mulheres negras em razão de sua raça, origem, sexualidade, idade, etnia e condição física” (Bueno, 2020, p.114) e podem se tornar dilemas na comunicação organizacional.

Mais que questionar se a “diversidade” na representação em peças publicitárias governamentais, com rostos que não eram visibilizados, constituiria necessariamente uma narrativa midiática contraintuitiva, Moriceau (2019, p.35) nos conduz a indagar o que significa comunicar com rostos e se isso pode se configurar como uma vantagem no discurso organizacional: “seria mostrar uma ‘boa alma’, celebrar as diferenças e acrescentar em nossa comunicação alguns rostos, outros, diferentes, que rejeitávamos anteriormente? Ou mesmo tirar uma vantagem concorrencial dessa abertura?”. Para o autor, os rostos e palavras do outro podem ser “meras ilustrações, citações” (Moriceau, 2019, p.36), o que pode se configurar como prática de *diversitywashing*, quando “estratégias de marca camuflam práticas inconsistentes, sobretudo em relação às rotinas produtivas da publicidade e aos rastros de estereótipos imagéticos e textuais, que revelam uma contradição daquilo que expõem discursivamente” (Carrera; Torquato, 2020, p.84).

Quando se trata da comunicação no âmbito governamental, principalmente referente aos direitos humanos, as diferenças precisam não somente ter um espaço reservado, bem como se manter vivas e pulsantes:

a comunicação organizacional em perspectiva dos direitos humanos é aquela que se qualifica por também desorganizar [...], por gerar fissuras, por possibilitar a manifestação do dissenso para que as diferenças se mantenham acessas, pulsantes e possam florescer em direção de uma sociedade sempre melhor, mais justa. É a comunicação que se caracteriza por ser dialógica, atualizar disputas de sentidos, ser inclusiva; por movimentar os sujeitos para auscultarem os interlocutores a partir de seus próprios lugares; por aproximar os diferentes pelas informações, pelo valor das diferenças, pelos direitos que todos têm de serem o que são. É aquela que procura reduzir os níveis de sofrimento dos trabalhadores e ampliar as possibilidades de eles sentirem-se subjetivamente realizados. É uma comunicação que não é propriedade de alguns, pois é direito de todos; que fomenta a participação para a construção conjunta do futuro. (Baldissera, 2019, p.94)

A comunicação organizacional voltada para diversidade é marcada por fissuras que constituem dissensos e diálogos. O aspecto dialógico é inerente ao processo da comunicação em uma organização governamental-cidadã, que “se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública do país” (Brandão, 2012, p.19).



## MATERIALIDADES DO DISCURSO ORGANIZACIONAL DO MMFDH

Uma vez que Silva (2021, p.23) aponta que o discurso organizacional se manifesta em materialidades/formas de materializações ou “artefatos e objetos não usuais para construir e posicionarem seus discursos”, destacam-se percepções sobre: 1. a presença de uma suposta “diversidade” como “representatividade” dos grupos minoritários pelos quais o MMFDH é responsável, incluindo a representação de pessoas negras, de pessoas com deficiência e a observação de personagens do Programa Reconecte<sup>6</sup>; 2. se há diversidade na equipe que elabora campanhas ou se o MMFDH se coloca como porta-voz desses grupos; e 3. o volumoso número de campanhas publicitárias assinadas pelo MMFDH lançadas entre 2019 e 2020, bem como a presença da dimensão discursiva de positividade, com a promoção de “respeito” e “empatia”.

### Diversidade nas peças de comunicação

Quando se pensa em diversidade nas peças de comunicação lançadas pelo ministério entre 2019 e 2020, algumas chamam atenção: a elaboração dos personagens da Turminha Reconecte, os cartazes da campanha “Tudo Tem Seu Tempo” e a presença de pessoas com deficiência em um frame da campanha “Dê um Like na Vida”.

A Turminha Reconecte, ilustrada na Figura 1, foi criada para representar o Programa Reconecte, vinculado à Secretaria Nacional da Família. Para o MMFDH, o uso sem moderação da tecnologia prejudica relações familiares e sociais, causa malefícios à saúde física e mental e se configura como um ambiente nocivo para crianças e adolescentes. Assim, o programa é formado por diversas ações e materiais informativos que visam fortalecer os vínculos familiares, com a proposta de diminuir o uso de smartphones e redes sociais e “reconectar” as pessoas na vida real.

Composta por cinco crianças – Lulu<sup>7</sup>, Cesinha, Maria, Kaká, Pedrinho –, um idoso – Professor Tecnildo – e o mascote Digistaminha, a Turminha Reconecte aparece em materiais sobre ou para as crianças, como as cartilhas *Riscos na internet? O que é isso? A turminha Reconecte vai te explicar!*, *Turminha Reconecte em... Maria não tem nada divertido para fazer* e *Almanaque Turminha Reconecte. Coronavírus! E agora?* (Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, 2020a; 2020b; 2020c).

Figura 1: Turminha Reconecte

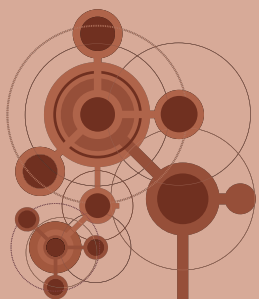


Fonte: Portal Reconecte (2022).

<sup>6</sup> Disponível em: <https://bit.ly/3yYUhTh>. Acesso em: 25 maio 2022.

<sup>7</sup> Nas cartilhas a personagem é apresentada como Lulu, porém, no repositório digital onde o material do programa foi disponibilizado, a figura dela está disponível para download como Fernanda.





Nota-se que os personagens apresentam traços étnico-raciais representados no desenho principalmente pela coloração da pele. Desse modo, o conjunto de personagens é composto por crianças negras, uma delas negra retinta, além de uma branca, uma indígena e uma amarela, enquanto a figura do responsável pelo grupo é idosa (pelo cabelo e barba brancos) e remete a um homem branco. É simbólico pensar que a diversidade está presente apenas na representação das crianças, em uma posição de aprendizado, de ingenuidade, de “ouvir e obedecer aos mais velhos”, e a posição de autoridade não é apresentada através de uma mulher negra, por exemplo, mas sim de um homem branco. A imagem de detentor do conhecimento e, portanto, de pessoa cuja fala deve ser respeitada, é reforçada pelo tratamento de “professor” dado ao personagem e pelo jaleco branco, referente à ideia (masculinista e positivista) de cientista, o que lhe confere credibilidade e legitimidade. A diversidade é apresentada na peça, porém, como um reforço às relações de poder normativas.

Outro aspecto que provocou reflexões é a representação de mulheres negras como protagonistas em duas das três peças da campanha “Tudo Tem Seu Tempo – Adolescência Primeiro, Gravidez Depois” (Figura 2). Lançada em 2020, em conjunto com o Ministério da Saúde, a campanha foi criada pela agência Calia Y2 Propaganda e propõe como método contraceptivo o planejamento familiar associado à ausência de relações sexuais (Mustafé; Coêlho, 2021a). Na mensagem não verbal, são apresentadas situações do cotidiano, como a convivência em uma roda de amigos, a conclusão do ensino médio e da graduação, além de momentos de lazer, como a prática de esportes. Com a mensagem verbal, é possível inferir que tais momentos não serão possíveis caso ocorra uma gravidez na adolescência, impossibilitando que a adolescência seja vivida.

Figura 2: Cartazes da campanha



Fonte: Ministério da Saúde (2020).

Para Mustafé e Coêlho (2021a), o discurso da campanha se sustenta em grande parte na individualização de escolhas e no apelo à racionalidade para que os instintos não sejam ouvidos e a pessoa adolescente controle os impulsos sexuais. Sendo as protagonistas de duas das três peças adolescentes negras, pode-se considerar, dentro desse contexto, que a associação da imagem de jovens negras à narrativa de lascividade reforça a imagem de controle da *pretty baby* ou da *welfare mother* (Bueno, 2020), que acionam o “estereótipo da mulher negra reprodutora” (Bueno, 2020, p.99) e as coloca como responsáveis pela precariedade do Estado.

O terceiro ponto a ser destacado relacionado à diversidade é a presença de pessoas com deficiência nas campanhas. A campanha “Dê um Like na Vida” é voltada para a valorização da vida e o combate à depressão, em uma parceria entre Ministério da Saúde e o MMFDH, por meio da Secretaria Nacional da Juventude, lançada em 2019, durante o “setembro amarelo”, mês de conscientização e atenção à saúde mental. Produzida pela agência supracitada, a mensagem estimula os jovens a terem mais momentos de lazer com a família e amigos, presencialmente, em detrimento do contato virtual, além de fazer um chamado para que fiquem atentos aos sintomas da depressão, incentivando a busca por ajuda.

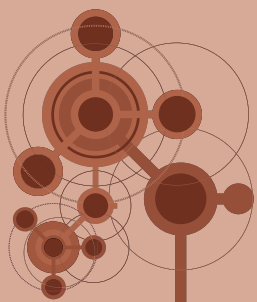


Figura 3: “Dê um Like na Vida”



Fonte: Campanha... (2020).

Na peça fílmica da campanha, há a presença de uma pessoa cadeirante sendo abraçada, em um momento de sociabilidade com outras pessoas, cantando e se divertindo. Cabe ressaltar a importância da presença de uma PcD em situações similares, visto que a deficiência não é o foco, não aparece como um diferencial ou é estigmatizada, nem se associa a uma temática relacionada especificamente a pessoas com deficiência ou a uma perspectiva de superação.

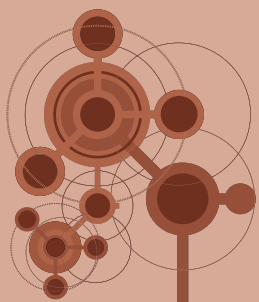
Por outro lado, em comparação, na campanha “Eu Respeito!”, promovida pela Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, observa-se que o protagonismo é deslocado para as pessoas sem deficiência (Mustafé; Coêlho, 2021b). O objetivo dessa outra campanha era despertar empatia em relação às PcD, convidando pessoas anônimas ou famosas, com ou sem deficiência, a gravarem um depoimento e postarem nas redes sociais com a hashtag #EuRespeito, comentando qual direito das PcD elas respeitam. Nota-se a ênfase na autopromoção na fala das pessoas em dizer se respeitam ou não, mais do que na conscientização dos direitos das PcD em si, bem como o uso de termos equivocados e um reforço da “perspectiva capacitista de ‘o que *nós* podemos fazer por eles?’” (Mustafé; Coêlho, 2021b, p.262).

Ao mesmo tempo, a ausência de PcD na campanha “Tudo Tem Seu Tempo” demonstra que elas não são vistas como pessoas que possam ter vida sexual, desconsiderando, além disso, que também são vítimas de abuso e devem compor o público de programas de educação sexual. O imaginário sociodiscursivo sobre a deficiência (Pessoa, 2018) é reforçado pela circulação de símbolos, nos quais as pessoas com deficiência geralmente são representadas de forma estigmatizada, como seres iluminados, anjos, de extrema pureza – logo, sem sexualidade – ou grotescos e sexualmente anormais, degenerados, atribuindo características que as desumanizam implícita ou explicitamente.

## Composição da equipe do MMFDH

Diante da suposta diversidade presente nas peças publicitárias do MMFDH encontradas durante a pesquisa exploratória, um levantamento foi realizado para observar a composição da equipe do ministério. Um obstáculo durante o mapeamento foi a impossibilidade de determinar com precisão qual campanha foi produzida pela equipe interna de comunicação do próprio órgão ou por agências de publicidade, em razão da falta de transparência deste processo no governo<sup>8</sup> e nas comunicações oficiais. Mais ainda, os contratos de comunicação entre os órgãos federativos e as agências não estão acessíveis, e até a época da pesquisa exploratória, o MMFDH não tinha contrato vigente com nenhuma agência (Ministério..., 2020).

8 Outro obstáculo relacionado é o detalhamento do investimento em publicidade, visto que, em 2017, a gestão presidencial de Michel Temer encerrou o Instituto para Acompanhamento da Publicidade (IAP), órgão responsável pela coleta e sistematização dos dados sobre gastos de publicidade da União.



Em relação aos gestores, a primeira nomeação para assumir a Secretaria Nacional da Juventude, Jayana Nicaretta, de 24 anos, aponta que a escolha por sua pessoa confere um peso ao quadro de dirigentes do Ministério, qualificando a iniciativa como um reforço à lógica organizacional baseada na representatividade, em que diz:

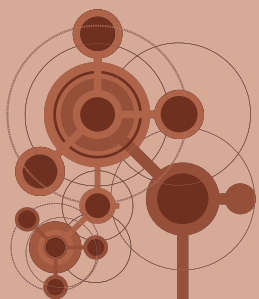
essa representatividade é de extrema importância, pois “assim como a Secretaria da Pessoa Idosa tem um idoso como secretário, a Secretaria da Mulher tem uma mulher à frente, a da Igualdade Racial tem uma indígena, estamos à frente desta Secretaria sendo a cara dos jovens<sup>9</sup>. (Secretária..., 2019)

Esse aspecto chama atenção para um princípio que parece fundamentar a cultura organizacional e orientar a composição da equipe no ministério: a ideia de que pessoas “pertencentes” a determinados grupos os representem. A prática mobiliza e coloca em questão as noções de representatividade, inclusão social e diversidade, por, à primeira vista, parecerem ações que viabilizam e consideram as demandas de minorias e populações em vulnerabilidade, mas não resultam em ações concretas e avanços para suas pautas.

Do mesmo modo, a Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência foi comandada, até setembro de 2021, por Priscilla Gaspar, pessoa com deficiência e primeira pessoa surda a ocupar um cargo de alto escalão no governo (É do Brasil... 2019). O que parece uma conquista em prol da ultrapassagem de barreiras e da visibilidade da comunidade das pessoas com deficiência pode ser colocado em xeque ao contrapor situações do cotidiano, visto que a própria secretária foi vítima de discriminação em um evento sobre o tema (É do Brasil..., 2019). Impedida de entrar no evento comemorativo do Dia Internacional da Pessoa com Deficiência, que aconteceu no Planalto, primeiro foi descredibilizada pela segurança, por não acreditarem que ela ocupava o cargo ao mostrar seu crachá e, em seguida, teve seu acesso negado por outra entrada. O evento atrasou 30 minutos para começar por causa do ocorrido, que ela chamou de “probleminha para entrar”, pontuando que “isso me mostrou que nós ainda precisamos lutar bastante em todos os dias de nossas vidas” (Soares; Behnke, 2020). Na ocasião, em que estavam presentes o presidente Jair Bolsonaro e outros ministros, a primeira-dama Michelle Bolsonaro e a Ministra Damares Alves, nenhum deles mencionou em seus discursos (Soares; Behnke, 2020) o episódio de capacitismo, o que nos leva a refletir acerca da escuta da dor comunicada pela secretária e o comprometimento com a luta pela acessibilidade. Não houve reforço, na oportunidade de suas falas, da indignação com o ocorrido e inadmissibilidade de situações similares. No evento também não se falou sobre revisão dos procedimentos de segurança; portanto, não houve ações concretas de garantia dos direitos das pessoas com deficiência.

Outro ponto que reforçaria o princípio da diversidade na gestão organizacional é a não extinção da Diretoria de Promoção dos Direitos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais. Mais ainda, quem lidera a divisão é Marina Reidel, mulher transsexual, à frente do cargo desde 2016. O que à primeira vista poderia soar como uma “prática de resistência” (Marques; Martino, 2016), com a permanência de uma mulher trans como diretora de uma divisão voltada à população LGBTI+ em um governo explicitamente homofóbico, quando observado no panorama geral, soa mais como recurso retórico e estratégico, visto que o grupo LGBTI+ não é contemplado com representação em peças de comunicação e não houve ampliação de políticas públicas para este público no período analisado. Cabe ressaltar que a diretoria compõe a Secretaria Nacional de Proteção Global, antiga Secretaria Nacional de Cidadania, da qual ela fazia parte, mas chama atenção o fato de não fazer parte da nova secretaria criada, a da Família. Este aspecto reflete a política adotada pelo governo, na qual a ministra Damares diz que a ação da pasta é baseada em “promoção e proteção”: “Deixa eu falar duas palavras: promoção e proteção. O governo Bolsonaro não faz promoção desta pauta, ele protege esse público. Nós não fazemos promoção, fazemos proteção” (Corrêa et al., 2021, p.19). Vale ressaltar que a permanência de Marina Reidel demonstra que ela deve ser “protegida” (tutelada, segundo a lógica ministerial), mas, ao mesmo tempo, não representa uma pauta “digna” (principalmente no sentido moral) de ser promovida, muito menos defendida dentro do âmbito familiar.

9 Na época se referia a Antonio Fernandes Toninho Costa, à frente da Secretaria Nacional da Pessoa Idosa, a Tia Eron, na Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres, e a Sandra Terena, na Secretaria Nacional da Igualdade Racial.



Além de não ser possível saber precisamente quem assina as peças publicitárias ou quem compõe o quadro de comunicação das campanhas, pela falta de transparência e de centralização das informações neste governo, as mencionadas lideranças de secretarias, ou seja, pessoas isoladas, não se configuram, por si só, como diversidade na composição de equipe, visto que não há indícios de uma equipe diversa inclusive em cada uma dessas categorias sociais, além de não haver uma perspectiva interseccional, que considere gênero, classe, raça, orientação sexual etc. O poder “também possui um aspecto não material, marcado pela primazia de alguns em se colocarem como porta-vozes da narrativa a partir da qual a história de todos será contada” (Castro, 2020, p.164).

“Sob o pretexto de falar ‘com’, rapidamente começamos a falar ‘de’ e ‘por’ alguém. Falar ‘de’ e falar ‘por’ nos conduzem rapidamente a nos protegermos dos rostos, a não escutar outras vozes, a conservar uma comunicação sob a forma de monólogo: mono-lógico e mono-língua” (Moriceau, 2019, p.35). Quem está na posição de direção/gestão representa os valores do *status quo*, da normatividade hegemônica branca, cis e heterossexual, como apontado por Moriceau e também por hooks (2019, p.70), ao afirmar que “os grupos dominantes masculinos só estão dispostos a apoiar a igualdade de direitos se as mulheres que entrarem nas esferas de poder trabalharem para manter e preservar o *status quo*”, algo que se repete em relação a outros grupos politicamente minoritários e reunidos sob a “proteção” do MMFDH.

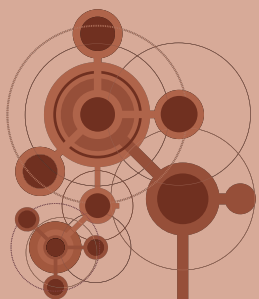
## Reflexões sobre o volume de campanhas publicitárias

Durante a pesquisa exploratória, o resultado foi o levantamento de um grande volume de produções publicitárias lançadas entre 2019 e 2020 – total de 27 campanhas e 342 peças de comunicação, entre spots, vídeos, e imagem e texto (outdoors, cartazes, cards para redes sociais etc.) – e uma significativa discrepância entre campanhas, sendo algumas com sete peças, como a “Alô Vizinho”, da Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres, e outra com 64, como a “Acolha a Vida”, lançada pela Secretaria Nacional da Família, ou até nenhuma campanha estruturada, como foi o caso da Secretaria Nacional de Promoção da Igualdade Racial, com apenas duas peças isoladas identificadas durante o período.

Quadro 1: Campanhas

Secretaria	Campanhas	Peças de comunicação
Secretaria Nacional da Família (SNF)	4	182
Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres (SNPM)	5	22
Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (SNDCA)	5	28
Secretaria Nacional da Juventude (SNJ)	1	8
Secretaria Nacional da Proteção Global (SNPG)	4	29
Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNDPD)	1	3
Secretaria Nacional da Promoção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa (SNDPI)	3	9
Secretaria Nacional da Promoção da Igualdade Racial (SNPIR)	0	2
Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos (Disque 100, Ligue 180 e aplicativo Direitos Humanos do Brasil)	4	59
TOTAL	27	342

Fonte: elaborado pelas autoras.



Mesmo com políticas que se atravessariam e com demandas transversais, as secretarias não fazem parceria entre si: algumas têm várias campanhas e outras, nenhuma. Nota-se uma ausência de articulação tanto entre as pastas quanto nas próprias peças que formam uma campanha, sem identidade visual comum, e, assim, sem identificação com o público também. O excesso de campanhas e de material leva a indagar se a divulgação estava alinhada com a gama de produtos comunicacionais, se houve uma difusão das peças até os públicos de forma eficaz e se sua pulverização mais auxilia ou atrapalha na comunicação das políticas públicas.

A falta de comunicação entre as secretarias e as poucas possibilidades de feedback dos públicos em relação às campanhas, cenário constatado a partir da pesquisa exploratória, podem ser indícios de falta de coerência no planejamento publicitário.

Nesse contexto, a comunicação dá lugar a ruídos que se sobrepõem, configurando um excesso que pode ser “estratégico”, já que há incoerência entre os objetivos do MMFDH e os valores acionados pelo Planalto Central em seus pronunciamentos diários. Não há como acusar o ministério de negligente, já que a primeira metade do mandato foi repleta de campanhas, mas há muito a se questionar sobre sua eficácia.

[...] partilhamos de uma visão que toma o diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias. (Marques; Mafra, 2013, p.84)

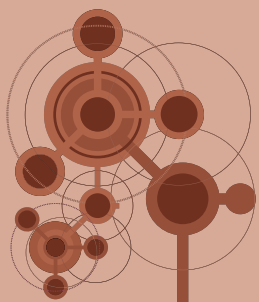
O excesso pode ser uma estratégia de apagamento de demandas e vulnerabilidades, e a pulverização quanto à origem de cada material evidencia a ausência de preocupação com a transparência na produção das peças, gerando uma suposta “harmonia” que provém do apagamento generalizado de vozes em detrimento do diálogo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional, processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais (Baldissera, 2009), não pode se tornar “o lugar em que belos discursos escondem práticas repreensíveis, em que o direito à propriedade prevalece sobre todos os outros, em que as pessoas são categorizadas e ridicularizadas em uma estratégia de propaganda”. É preciso entender que é composta “de conflito, resistência, encontro com a alteridade, subversão ou afirmação” (Moriceau, 2019, p.26). Ela requer uma fissura para o dissenso (Baldissera, 2019), na qual o discurso reconhece a alteridade como possibilidade de encontros (Oliveira; Amaral, 2021).

A análise das (im)possibilidades de diversidade na comunicação pública do MMFDH exigiu que, durante a pesquisa exploratória, realizada com campanhas de 2019 e 2020, fossem observados aspectos como a ausência de pessoas diversas no processo de produção das peças publicitárias; situações discursivas em que há pessoas falando por outras (porta-vozes); e incoerências nas narrativas. Ainda que tenha havido uma brecha para a representação anticapacitista (Figura 3), a ideia de protagonismo ainda está aliada ao capacitismo na ausência de escuta dessas pessoas, na apropriação de demandas de grupos por pessoas que não pertencem a eles.

Uma vez que não são observados espaços para práticas de resistência nas peças do MMFDH, restritas ao privilégio de alguns porta-vozes, abre-se margem para refletir sobre as disputas entre códigos públicos e ocultos na comunicação que se pretende pública. Constata-se que, em vez de investir em uma legitimação das diversidades de fato, há um esvaziamento de algumas pautas nas peças analisadas, articulando “mecanismos capazes de desvalorizar os dominados através da imposição



de estigmas e estereótipos que minam suas tentativas de recuperar a dignidade e o status de cidadãos e sujeitos moralmente capazes de serem valorizados e respeitados pelos outros" (Marques; Martino, 2016, p.253), mantendo estruturas de poder desiguais, não por acaso (Baldissera; Mafra, 2019; 2021), e uma configuração que perpetua vulnerabilidades e evidencia conflitos e assimetrias (Oliveira; Amaral, 2021).

A presença pontual de pessoas diversas não significa mudança sistemática da comunicação, tampouco da gestão organizacional, nem espaço para resistência, evidenciando marcas de um discurso autoritário disfarçado de diverso, em que a proteção e a promoção de direitos são substituídas por uma tutela e em que ganha corpo uma política específica que, uma vez definida e não explicitada, gera ações intuitivas e endossa o discurso autoritário dos bastidores. Enquanto isso, as camadas mais explícitas do discurso organizacional trazem a perspectiva da positividade.

A predominância de matrizes eurocêntricas limita o desenvolvimento de uma identidade latina e dificulta a gestão da diversidade nas organizações latino-americanas (Ferrari, 2021). Para Ferrari (2021), o poder colonial imbricado na cultura da sociedade e, conseqüentemente, na cultura das organizações, é carregado de machismo, paternalismo, conservadorismo e centralização do poder. Para romper com essa lógica, são necessárias pessoas livres das visões preconceituosas contrárias aos princípios da cidadania (Peruzzo, 2019), pessoas que repensem o "viés inconsciente" que reproduz estereótipos (Campos, 2019) e institui imagens de controle (Bueno, 2020). É necessário o compromisso de adotar uma linguagem midiática contraintuitiva (Leite; Batista, 2019), antirracista, anticapacitista, não sexista e que não reproduza símbolos de opressão e discriminação. A inclusão e a presença da diversidade no discurso organizacional devem condizer com a real intenção da organização, para não operarem como prática de *diversitywashing*, uma estratégia de marketing que mascara práticas inconsistentes (Carrera; Torquato, 2020) e que emerge nos produtos midiáticos analisados, evidenciando sintomas da comunicação no/do MMFDH. Combater discursos pseudodiversos e promover a escuta efetiva de grupos minoritários é "uma obrigação ética", como nos lembram Sales e Ferrari (2019, p.179), sobretudo "num país notadamente desigual, machista, preconceituoso, racista e LGBTfóbico" (Sales; Ferrari, 2019, p.179).

## REFERÊNCIAS

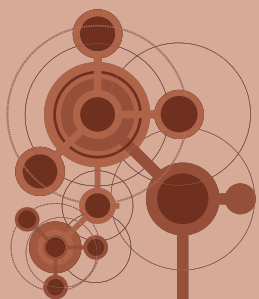
AFONSO, Nathália. Dia da Consciência Negra: números expõem desigualdade racial no Brasil. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 20 nov. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3PJcdHm>. Acesso em: 25 maio 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e direitos humanos: tecnologias na conformação de saberes e exercícios de poder nas relações de trabalho. *In: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábria (org.). Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p.77-96.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS*, 13., 2019, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. O discurso organizacional em perspectiva. *Organicom*, São Paulo, v.36, n.18, p.9-13, 2021. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.190397>.



BONIN, Jiani. Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação. *Famecos*, Porto Alegre, n.37, p.121-127, 2008. doi: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2008.37.4809>.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2012. p.1-33.

BUENO, Winnie. *Imagens de controle: um conceito do pensamento de Patricia Hill Collins*. Porto Alegre: Zouk, 2020.

CAMPANHA de valorização da vida e combate à depressão. [S.l.: s.n.], 2020. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Mulher, Família e Direitos Humanos. Disponível em: <https://bit.ly/3wLqBHI>. Acesso em: 25 maio 2022.

CAMPOS, Dilma Souza. Desafios e caminhos estratégicos para a expressão da igualdade racial na publicidade. In: LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo (org.). *Publicidade antirracista: reflexões, caminhos e desafios*. São Paulo: ECA-USP, 2019. p.373-379.

CARRERA, Fernanda. Roleta interseccional: proposta metodológica para análises em comunicação. *E-Compós*, Brasília, DF, v.24, p.1-22, 2021. doi: <https://doi.org/10.30962/ec.2198>.

CARRERA, Fernanda; TORQUATO, Chalini. Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v.17, n.48, p.84-107, 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.18568/cmc.v17i48.2069>.

CASTRO, Susana de. Condescendência: estratégia pater-colonial de poder. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020. p.164-178.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. *Interseccionalidade*. São Paulo: Boitempo, 2021.

CONHEÇA o Brasil-população: pessoas com deficiência. *IBGE Educa*, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3mVVkvv>. Acesso em: 25 maio 2022.

CORRÊA, Sonia *et al.* *Ofensivas antigênero no Brasil: políticas de Estado, legislação, mobilização social*. São Paulo: Ação Educativa, 2021.

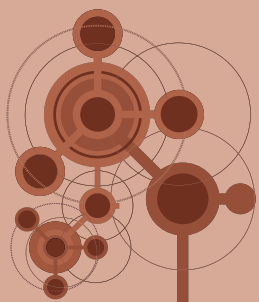
DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p.121-134.

É DO BRASIL "a primeira pessoa surda no alto escalão dos governos do mundo todo". *ONU News*, Brasília, DF, 15 jun. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3wOwumh>. Acesso em: 25 maio 2022.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.37, p.23-35, 2021. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608>.

GUIMARÃES, Hellen; BUONO, Renata. Para cada mulher negra nos cargos comissionados de mais alto escalão, há 50 homens brancos. *Piauí*, São Paulo, 3 set. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3LHYgGt>. Acesso em: 25 maio 2022.

HOOKS, bell. *Teoria feminista: da margem ao centro*. São Paulo: Perspectiva, 2019.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2013. p.3-13.

LEITE, Francisco. Para pensar uma publicidade antirracista: entre a produção e os consumos. *In*: LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo. *Publicidade antirracista: reflexões, caminhos e desafios*. São Paulo: ECA-USP, 2019. p.17-65.

LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo. A publicidade contra-intuitiva e o efeito ricochete. *Galáxia*, São Paulo, n.15, p.155-166, 2008.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.72-84, 2013. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139193>.

MARQUES, Ângela; MARTINO, Luís Mauro Sá. *Mídia, ética e esfera pública*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2016.

MENOS de 5% dos trabalhadores negros têm cargos de gerência ou diretoria, aponta pesquisa. *G1*, São Paulo, 24 set. 2020. Disponível em: <http://glo.bo/3lK0kDw>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO da Mulher contrata empresa investigada por lavagem, diz jornal. *Poder 360*, Brasília, DF, 28 SET. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3ySRWJA>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. *Almanaque Turminha Reconecte*. Coronavírus! E agora? Brasília, DF. MMFDH, 2020a. Disponível em: <https://bit.ly/39Tlf44>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. *Riscos na internet? O que é isso? A turminha Reconecte vai te explicar!* Brasília, DF. MMFDH, 2020b. Disponível em: <https://bit.ly/38hOuxh>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. *Turminha Reconecte em... Maria não tem nada divertido para fazer*. Brasília, DF. MMFDH, 2020c. Disponível em: <https://bit.ly/3MOz1nm>. Acesso em: 25 maio 2022.

MORICEAU, Jean-Luc. A comunicação organizacional e os direitos do outro homem. *In*: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábria (org.). *Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p.25-39.

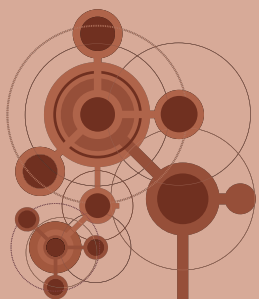
MUSTAFÉ, Isabella Szabor Machado; COÊLHO, Tamires Ferreira. Potencialidades do “Contrato Comunicativo Interseccional” na análise da campanha governamental Tudo Tem Seu Tempo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, 5., 2021, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte, 2021a.

MUSTAFÉ, Isabella Szabor Machado; COÊLHO, Tamires Ferreira. “Eu respeito”? reflexões sobre acessibilidade afetiva e comunicativa na publicação do MMFDH. *Culturas Midiáticas*, João Pessoa, v.15, p.243-265, 2021b.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; AMARAL, Lara Luciene Dornas. Discurso organizacional: presença de poder e sentidos na busca de legitimidade. *Organicom*, São Paulo, v.36, n.18, p.28-39, 2021.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania. *In*: LEMOS, Else; SALVATORI, Patricia (org.). *Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p.25-45.





PESSOA, Sônia. *Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência: experiências e partilhas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2018.

SALES, Ricardo; FERRARI, Maria Aparecida. Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão. *In*: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábria (org.). *Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p.169-182.

SECRETÁRIA da Juventude fala sobre sua trajetória e desafios enfrentados. *Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos*, 23 abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/35BX6wK>. Acesso em: 25 maio 2022.

SOARES, Jussara; BEHNKE, Emily. Secretária da Pessoa com Deficiência diz que foi barrada no Planalto em evento sobre o tema. *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 3 dez. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/39TElr5>. Acesso em: 25 maio 2022.

SILVA, Magno Vieira. Compreendendo o discurso organizacional: características, materialidades e materializações. *Organicom*, São Paulo, v.36, n.18, p.15-27, 2021. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.185771>.

SILVA, Magno Vieira da. Desafios da comunicação interna frente à identidade das organizações: as contribuições da teoria do discurso de Ernesto Laclau. *In*: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2015. p.174-184.

---

Artigo recebido em 28.02.2022 e aprovado em 05.05.2022