

INTERSECCIONALIDADE NA PRÁXIS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CENAS LITERÁRIAS¹

INTERSECCIONATILY IN THE PRACTICE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN LITERARY SCENES

Renata Andreoni²

Cleusa Maria Andrade Scroferneker³

Rosângela Florczak de Oliveira⁴

Resumo: As cenas literárias se apresentam como um poderoso meio de reflexão crítica para o campo da comunicação organizacional, especialmente no contexto neoliberal, marcado pela fragmentação social. A partir de epistemologias emergentes que reconhecem a complexidade das políticas afirmativas e das práticas baseadas na alteridade, propomos uma abordagem interseccional que reconhece a interdependência dos fenômenos sociais e comunicacionais. A análise dos romances Marrom e Amarelo (2019), de Paulo Scott, e De Onde Eles Vêm (2024), de Jeferson Tenório proporciona novos e provocativos olhares para os deslocamentos simbólicos, suscitando sensibilidades que desafiam os discursos meritocráticos e as abordagens gerencialistas. Em diálogo exploratório teórico com Rancière (2023), Sodré (2021) e Han (2023), argumentamos que a interseccionalidade pode fortalecer uma práxis ética de resistência de forma que a comunicação organizacional contribua para ambientes mais democráticos e inclusivos.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional. Cenas Literárias. Ética de Resistência.

Abstract: Literary scenes emerge as a powerful means of critical reflection in the field of organizational communication, especially in the neoliberal context, marked by social fragmentation. Based on emerging epistemologies that recognize the complexity of affirmative policies and practices centered on alterity, we propose an intersectional approach that acknowledges the interdependence of social and communicational phenomena. The analysis of the novels Marrom e Amarelo (2019), by Paulo Scott, and De Onde Eles Vêm (2024), by Jeferson Tenório, provides new and provocative perspectives on symbolic displacements, fostering sensitivities that challenge meritocratic discourses and managerialist approaches. In an exploratory theoretical dialogue with Rancière (2023), Sodré (2021), and Han (2023), we argue that intersectionality can strengthen an ethical praxis of resistance, enabling

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional. 34º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba - PR. 10 a 13 de junho de 2024.

² Doutora e mestre em comunicação social pelo PPGCOM/PUCRS. Cofundadora e Presidente do Instituto ELaborar, uma Organização da Sociedade Civil (OSC). E-mail: andreoni.renata@gmail.com.

³ Pós-Doutorado e Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Professora titular do Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/PUCRS. Coordenadora do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq. E-mail: scrofer@pucrs.br

⁴ Doutora e mestre em comunicação social pelo PPGCOM/PUCRS. Pesquisadora dos PPGs Teologia e Comunicação da PUCRS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa CNPq Comunicação, crise e Cuidado. E-mail: rosangela.florczak@pucrs.br

organizational communication to contribute to more democratic and inclusive environments.

Keywords: *Organizational Communication. Literary Scenes. Ethics of Resistance.*

1. Considerações Iniciais

No Brasil, nas duas últimas décadas, vivenciamos a implementação de ações afirmativas que estão movimentando as estruturas fundantes das universidades e demais organizações do mundo do trabalho. As ações afirmativas são um instrumento político e ético fundamental para a justiça social, contribuindo para a construção de uma sociedade equânime e inclusiva. Trata-se de um caminho longo e necessário para a reparação das vulnerabilidades decorrentes das desigualdades de gênero, étnico-raciais, sociais e econômicas que conformam as estruturas históricas que influenciam nossas identidades⁵, comportamentos e relacionamentos. A inclusão efetiva na construção de ambientes mais acolhedores exige condições qualitativas, como segurança psicológica, pertencimento e reconhecimento, fundamentais para transformar as relações organizacionais.

Após 20 anos da implementação das ações afirmativas, – marco inicial de uma trajetória política voltada à justiça social, em um país forjado na produção de desigualdades –, propomos refletir sobre as necessidades e os desafios da comunicação organizacional em assumir uma *práxis* interseccional. Essa reflexão será conduzida a partir da comunicação organizacional, entendida como um processo complexo de produção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2010). Ao entendermos que não existe texto sem contexto, os tensionamentos são realizados considerando a ordem neoliberal e suas implicações, assim como as pressões do norte global em relação à realidade nacional, enquanto periferia do sistema capitalista.

Vale ressaltar que, desde meados de 2024, notícias começaram a ser veiculadas sobre a descontinuidade de Programas de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento (DEIP) em grandes empresas. As justificativas que permeiam esse movimento podem ser arroladas em três tópicos: (1) a influência da nova agenda política dos EUA; (2) os desafios da

⁵ Compreendendo identidade à luz da Psicanálise. Trata-se de uma ilusão subjetivamente necessária, forjada nas construções concretas de (re)produção da vida social. Porém, neste momento, a partir das lutas e conquistas de grupos historicamente minorizados, há um debate político acirrado em relação ao tema. Dialogamos sobre o tema na articulação com as premissas de Barros (2024), ao demarcar a diferença entre Identidade e Identitarismo. Nesse sentido, as lutas antirracistas, de gênero, de povos originários e demais grupos vulnerabilizados não podem ser confundidas com identitarismo, mas compreendidas como busca legítima por direitos, justiça social e reparação histórica

implementação de condução do desenvolvimento dos programas de DIEP nas organizações; e (3) a alegação de não ter trazido resultados significativos⁶.

Nesse jogo de lutas e resistências, avanços e retrocessos, conquistas e perdas de direitos, emerge a necessidade de intensificar o comprometimento com a responsabilidade ética, compreendendo que as vulnerabilidades afetam não só a dignidade individual, mas as condições coletivas nas/das organizações (MARQUES; MAFRA, 2023). É necessário um olhar atento e cuidadoso aos desafios e a complexidade das lutas políticas diante do reconhecimento dos diferentes marcadores sociais impingidos aos corpos e as (inter)subjetividades das trabalhadoras e trabalhadores. O terreno não é fértil, mas demanda ser abordado e ressignificado pela potência das pluralidades, em ambientes conformadas por pessoas que coabitam e se relacionam em culturas organizacionais construídas por estruturas de poder baseadas na performance, no preconceito e na exclusão. A comunicação organizacional assume o desafio de fortalecer, de maneira contínua, em diálogo com as transformações da realidade social, suas bases epistemológicas e repensar a sua *práxis* para enfrentar o que emerge no cenário contemporâneo. Como campo prático e do saber, a Comunicação Organizacional tem a responsabilidade de criar e dispor de condições para que as organizações avancem na construção de ambientes mais éticos, inclusivos e comprometidos com o Estado Democrático de Direito.

Propomos uma reflexão teórica sobre o potencial de cenas literárias para o desenvolvimento da Comunicação Organizacional sob a perspectiva da interseccionalidade, que contribui para a construção de caminhos à equidade, inclusão e pertencimento nas organizações. Entendemos que esse debate se impõe diante dos desafios que emergem no contexto neoliberal, compreendido aqui como um cenário que exige uma postura ética de resistência. Para esse estudo, elegemos o tema das políticas afirmativas, mais especificamente as implicações sociais e desafios à implementação das cotas étnico-raciais nas universidades.

⁶ Textos em diferentes portais que elucidam esse movimento. Por exemplo: MEDEIROS, Daniela. *O que é e o que eu vou fazer com esta tal diversidade? Uma reflexão sobre inclusão e equidade*. LinkedIn Pulse, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-eo-que-eu-vou-fazer-com-esta-tal-diversidade-uma-sobre-medeiros-zoo4f/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

FERREIRA, Shagaly. *Diversidade em jogo nos EUA: o que as empresas no Brasil precisam fazer para não recuar em 2025*. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/diversidade-em-jogo-nos-eua-o-que-as-empresas-no-brasil-precisam-fazer-para-nao-recuar-em-2025%2Cb941bf55522185e09e39bab521ecd4a4t3e9h4lx.html>. Acesso em: 16 fev. 2025.

CAPITAL RESET. *Desmonte de políticas de diversidade chega ao Brasil de forma silenciosa*. 2024. Disponível em: <https://capitalreset.uol.com.br/diversidade/desmonte-de-politicas-de-diversidade-nos-eua-chega-ao-brasil-de-forma-silenciosa/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

As cenas literárias abordadas baseiam-se em dois romances: *Marrom e Amarelo*, de Paulo Scott (Alfaguara, 2019), e *De Onde Eles Vêm*, de Jeferson Tenório (Companhia das Letras, 2024). Nosso objetivo é evidenciar como a literatura pode potencializar a Comunicação Organizacional ao contribuir para a compreensão da complexidade humana e social.

Enxergar as relações organizacionais pelas lentes da literatura pode ser transformador. As narrativas literárias possibilitam encontros com mundos e trajetórias de vida que estão distantes das nossas experiências ordinárias. Esse deslocamento simbólico amplia a percepção sobre diferentes modos de existir e possibilita a construção de novas sensibilidades para as dinâmicas organizacionais. Deixar-se afetar por travessias literárias é um caminho possível para a expansão da consciência, para *sentir com* e, portanto, para a comunicação. Para aproximarmos a literatura da comunicação organizacional, recorremos ao pensamento de Rancière (2023; 2021), ao argumentar que a ficção pode ser expressão política, um meio de confrontarmos as estruturas e hierarquias postuladas. Dessa forma, compreendemos a potência da literatura para despertar, resistir e reimaginar realidades sociais e organizacionais, sob uma perspectiva mais equânime.

Os textos literários oferecem-nos novas experimentações, para além das práticas utilitárias. A literatura pode *desalienar* nossos sentidos e desejos capturados, muitas vezes, pela ordem algorítmica destinada ao consumo e à performance. Ela pode nos levar, metaforicamente, para espaços sociais alheios aos nossos, romper com o olhar adaptado, ampliar percepções para a construção de novas vivências e memórias; a literatura pode despertar e conectar com outras subjetividades. Para tanto, consideramos a potência de transformação do “diálogo dialógico nas organizações” (OLIVEIRA, 2016), entendendo que obras literárias, podem despertar descentramentos do eu, suscitando novas éticas relacionais, mais profundas e comprometidas com a vida em sociedade.

2. Comunicação organizacional e Interseccionalidade: contexto neoliberal e seus desafios

A partir do pensamento de Muniz Sodré (2021; 2014; 2006), compreendemos a comunicação no sentido de se fazer comum, a partir da interação, comunhão e vinculação, quando percebemos o outro em suas especificidades. Para isso, é necessário operar para além da esfera da inteligência cognitiva e da hermenêutica, e abrir-se para a dimensão do afeto. Permitir-se afetar é uma travessia aberta à comunicação sem anestesia. O autor reflete sobre a “[...] possibilidade de existência de uma potência emancipatória na dimensão do sensível, do

afetivo ou da desmedida, para além, portanto, dos cânones limitativos da razão instrumental” (SODRÉ, 2006, p. 17). Porém, ao considerar a potência estética dos afetos à comunicação, enquanto laço vinculativo e emancipatório, Sodré (2006) evidência, também, a captura dos afetos para a mobilização da produção e do consumo na sociedade tecida pelo sistema econômico e tecnológico. Sob essa perspectiva, “se busca alinhar esteticamente as diferenças a partir de paradigmas mercadológicos de aparência, conduta e pensamento” (SODRÉ, 2014, p. 251). Trata-se de um contexto orientado pela “[...] política conservadora neoliberal que rejeita as ideologias de bem-estar social da social-democracia” (SODRÉ, 2021, p. 23).

Lazzarato (2019) sinaliza que, após a crise financeira de 2008, passamos a viver tempos apocalípticos, no qual o fascismo é a outra fase do neoliberalismo. Para o autor, é necessário compreender “[...] que os fascismos, o racismo, o sexism e as hierarquias por eles produzidos estão inscritos de forma estrutural nos mecanismos de funcionamento da acumulação capital e dos Estados” (2019, p. 42). Nesse sentido, o enfraquecimento dos laços sociais, a segregação e a criação de políticas da inimizade (MBEMBE, 2017) funcionam como estratégias para a manutenção da engenharia neoliberal. Trata-se de uma ordem social que afasta e isola as pessoas, gerando inseguranças e um individualismo exacerbado. “Isolamento e solidão levam a uma falta de ser, pois *ser é ser-com*. No regime neoliberal, não se forma nenhum *nós*. O regime neoliberal eleva a produtividade ao isolar os seres humanos e lançá-los em uma competição brutal” (HAN, 2023, p. 93, grifo do autor).

É em meio à reorganização da vida social interconectada em redes, e do avanço da precarização e da individuação, que movimentos de resistência passam a se consolidar em políticas afirmativas e ações de DEIP nas diferentes conformações organizacionais. Nesse momento, destacamos a importância da perspectiva interseccional na comunicação organizacional enquanto *práxis* de resistência às premissas neoliberais nas organizações. A perspectiva da interseccionalidade pode se constituir enquanto uma nova lente teórica à comunicação organizacional, conforme apresentam Leitzke e Ferrari (2024).

[...] a integração da interseccionalidade na análise da comunicação organizacional não apenas amplia a compreensão dos processos comunicativos dentro das organizações, mas também oferece caminhos para o desenvolvimento de práticas comunicativas mais equitativas e inclusivas, pois, reconhecendo a complexidade e a interdependência das identidades interseccionais, as organizações podem criar ambientes onde os membros se sintam valorizados e onde a comunicação sirva como um meio de promoção da igualdade e da justiça social (LEITZKE; FERRARI, 2024, p. 16).

A interseccionalidade é uma forma de reconhecer os marcadores sociais que nos constituem e evidenciar as desigualdades estruturais que moldam nossas experiências individuais e interrelacionais. Nesse caso, não se trata de uma ação de segregação e/ou de hierarquização, mas sim de uma abordagem crítica e analítica que busca compreender e incluir as diferenças. Conforme Audre Lorde (1934-1992), “não existe hierarquia de opressão” (2019, p. 234). Reafirmar e reconhecer diferenças não é separar, mas sim garantir o direito à inclusão em um mundo forjado por pretensos universalismos. Lorde (2019) reafirma a existência de diferenças reais de raça, idade e gênero, entretanto, “não são elas que estão nos separando e sim nossa recusa em reconhecer essas diferenças e em examinar as distorções que resultam do fato de nomeá-las de forma incorreta e aos seus efeitos sobre o comportamento e a expectativa humana (LORDE, 2019, p. 240)

A perspectiva da interseccionalidade pode contrapor o discurso dominante da meritocracia, gerando problematizações que permitam oportunidades e reconhecimentos de maneira mais equânime nas organizações. A interseccionalidade nos permite compreender a complexidade do mundo, suas relações e contextos (COLLINS; BILGE, 2020)

Sodré (2021), Han (2018) e Barros (2024) destacam as imbricações entre a globalização da produção e dos mercados, a revolução digital – algorítmica e comunicacional – como elementos centrais na construção de novas subjetividades, linguagens e formas de pensar e fazer política. Na agenda neoliberal, essas transformações intensificam disputas e incertezas sobre os rumos da sociedade, configurando um campo movediço e acirrado. É nesse cenário que, no Brasil, emergem as políticas afirmativas, impulsionando a necessidade de repensarmos a comunicação para que ela seja mais diversa e inclusiva.

3. Ações Afirmativas em contexto

Para a tessitura que propomos, é importante destacarmos que as ações afirmativas estão na agenda política do governo brasileiro no atual momento. Em 2023, foi constituído o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA), por meio de um Grupo de Trabalho Interministerial (GTI). Entre os objetivos destacados, compreende-se “ampliar a conscientização sobre desigualdades de raça, etnia, deficiência e gênero” e promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às pessoas negras, quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e mulheres” (Ministério da Igualdade Racial, 2025). Ainda de acordo com o Ministério, o PFAA visa “propor novas políticas públicas de

ações afirmativas e/ou realizar ajustes às políticas existentes com vistas ao seu fortalecimento e aperfeiçoamento, no âmbito da administração pública federal direta”. Essa promoção de equiparação de direitos foi incorporada aos discursos organizacionais visibilizados em portais e redes sociais, destacando as suas práticas por meio de textos e imagens. De acordo com Silva (2018, p. 45): “A visibilidade e, mais que isso, a efetividade, o sucesso dessas práticas dramatúrgicas, apenas acontece a partir da existência de públicos, da plateia. Afinal, não existe espetáculo sem espectadores”. Contudo, tornar visível não significa necessariamente que não haja o invisível. As organizações tendem a visibilizar o que lhe interessa. Silva (2018, p.44) destaca que

As ações afirmativas podem “[...] integrar grupos sociais distintos em razão de cor, etnia, gênero, região de origem, deficiência, condição socioeconômica e outros aspectos”. Essa amplitude conceitual consta no Relatório Final do Grupo de Trabalho Interministerial do PFAA, ao demarcar dois conceitos fundamentais: a **transversalidade** e a **interseccionalidade** das políticas públicas, que “[...] desempenham um papel crucial na abordagem dos desafios sociais e no alcance de resultados eficazes” (GTI, 2023). De acordo com o INEP (2025),

[...] o Censo, em 2022, 55.371 pessoas ingressaram em universidades, faculdades e institutos federais pelo critério étnico-racial. Esse recorte de cotistas só é menor que o de 99.866 que estudavam em escola pública. Ao todo, 45.226 tinham renda per capita inferior a um salário mínimo e meio. Além disso, 2.059 eram pessoas com deficiência e 3.359 utilizaram outros programas de reserva de vagas.

Esse dado revela que o ingresso por cotas aumentou 167% nas universidades brasileiras (INEP, 2025). Embora esse aumento pareça significativo, ainda encontra resistência em alguns grupos em relação à manutenção das cotas para acesso ao ensino superior. As cotas, enquanto movimento de inclusão, contribuem para nossas reflexões, na medida em que somente são viabilizadas a partir de legislação e obrigatoriedade. Concordamos com Bomfim (2020, p. 128) quando afirma que “[...] as ações em torno da diversidade que vem sendo implementadas pelas organizações tem como viés principal o ajuste e a conformidade a novos padrões de comportamento [...] da sociedade, do que efetivamente uma mudança nas prioridades organizacionais e sua equalização da ideia de uma razão social”.

Tais ações, no mais das vezes, assumem um caráter mercadológico, por isso torna-se tão importante visibilizar, divulgar, alardear as ações e práticas adotadas. Sob essa perspectiva, para além da responsabilidade social, “[...] a adoção de programas de diversidade como um todo, em específico de caráter étnico-racial de visibilidade pública, tendem a garantir a

percepção favorável sobre suas ações e comportamentos organizacionais (BOMFIM, 2020, p.131). O descompasso entre as narrativas discursivas e as práticas adotadas fragiliza a confiança, impactando, principalmente, na reputação organizacional. A obviedade dessa afirmação parece, às vezes, não ser entendida pelas organizações.

Os cenários até aqui apresentados abrem possibilidades de propor tensionamentos – recorrendo à literatura – que denominamos de cenas literárias em comunicação. Foram selecionadas duas obras para a realização de um exercício estético e ético à comunicação organizacional: os romances *Marrom e Amarelo* (SCOTT, 2019) e *De Onde Eles Vêm* (TENÓRIO, 2024).

4. Cenas Literárias em comunicação – um exercício estético e ético à comunicação organizacional

As organizações são partes constitutivas das estruturas pelas quais o sistema neoliberal opera e postula a sua razão atomizada de desmobilização das forças comum do social, afirmindo seu imperativo no individualismo. Portanto, elaborar a comunicação organizacional como uma *práxis* interseccional, para construir equidade e inclusão, não é tarefa fácil. Trata-se de um esforço contínuo, de resistência em prol da humanidade, em sua *tetralogia* – indivíduo, sociedade, espécie e humanidade, como propõe Morin (2013).

As organizações são sistemas abertos e campos de força, um terreno movediço de contradições entre agentes coletivos que se contrapõem (SROUR, 1998). Tal condição, permite que espaços organizacionais sejam produtores de dissensos, criando, ao seu horizonte, rotas de resistências ao considerarmos as inúmeras interações e tentativas⁷ de comunicação que fazem dela um corpo organizacional.

O desafio é abrir brechas entre as “[...] ideologias neoliberais que visam à otimização no trabalho, à maximização de lucros, a invulnerabilidade e à imunização dos trabalhadores (MARQUES; MAFRA, 2023, p. 124). Ao evidenciarem as interfaces entre vulnerabilidades e dissenso em contextos organizacionais, os autores demonstram que as vulnerabilidades são contingenciais, sendo constituídas e transformadas em relação. Esse processo ocorre por meio

⁷ Considera-se aqui a perspectiva proposta por Braga (2010, p.69), “[...] troca, articulação, passagem entre grupos, entre indivíduos, entre setores sociais – frequentemente desencontrada, conflitiva, agregando interesses de todas as ordens; marcada por casualidades que ultrapassam ou ficam aquém das intenções (que, aliás, podem ser válidas ou rasteiras). Comunicação é o processo voltado para reduzir o isolamento – quaisquer que sejam os objetivos e os modos de fazer.

da criação de cenas de dissenso que desafiam as hierarquias estabelecidas e dão visibilidade a sujeitos e questões antes marginalizados. Nesse sentido, o dissenso pode ser um espaço de transformação das relações de poder e reconhecimento. Ao identificarmos tal contexto, seus desafios e potencialidades, é que propomos aproximar a literatura da comunicação organizacional.

O contato com cenas literárias permite enxergarmos dimensões subjetivas e impactos psicossociais que vão além dos dados quantitativos e de vieses presentes no senso comum ou, ainda, argumentos sustentados numa racionalidade econômica dominante. Dessa forma, o pesquisador, professor e/ou o profissional de comunicação pode ocupar o papel de facilitador/mediador, ao propor cenas literárias à compreensão dos desafios da diversidade na comunicação. Para exemplificar tais potencialidades, referenciamos a experiência educacional desenvolvida pela Escola Paulista de Medicina da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp – EPM), a partir da sua atividade educacional denominada Laboratório de Humanidades (LabHum), criada em 2003. A iniciativa é uma proposta de trazer a literatura para a educação médica, com o intuito de promover uma formação humanística e humanização na área da Saúde.

O LabHum propõe uma discussão em grupo de clássicos da literatura mundial, em que o coordenador faz a mediação dos encontros para facilitar o compartilhamento de ideias e dos sentimentos suscitados pela leitura. [...] o LabHum explora e aprofunda a experiência estética, afetiva e reflexiva que acontece ao nos depararmos com obras literárias, tendo como consequência a facilitação do encontro de singularidades (CARVALHO, et. al, 2021, p. 2).

De acordo com o que postula Deleuze (2021), compreendemos que a literatura carrega uma força própria, criadora de formas de expressão e significação, abrindo espaço para novas configurações aos nossos pensamentos. Para Rancière (2023), a soberania estética da literatura não se reduz ao domínio da ficção, pois seu potencial não está na separação entre o real e o imaginado, mas na forma como tensiona essas fronteiras. Trata-se de um regime no qual as distinções entre as estruturas narrativas da ficção e as formas de descrição e interpretação dos fenômenos históricos e sociais tornam-se fluídas, permitindo que a literatura não apenas represente o mundo, mas também reorganize nossa percepção sobre ele. Com o potencial de nos levar a outras formas espaciais e temporais, a narrativa literária pode perturbar estruturas de pensamento do *status quo*, provocando o surgimento de novas (auto) identificações, reconstruindo percepções e condutas diferentes. “[...] a ficção acolhe o mundo dos seres e das

situações que estavam anteriormente nas suas beiradas: os acontecimentos insignificantes da existência cotidiana ou **a brutalidade de um real que não se deixa incluir** (RANCIÈRE, 2021, p. 14, grifos nossos).

Assim, podemos provocar fissuras por onde os sentidos de equidade e inclusão se estabeleçam, geradoras de novas sensibilidades e transformação. Para evidenciar essa potencialidade, recorremos a duas obras literárias contemporâneas, que trazem o tema das políticas afirmativas para suas histórias, relacionando a temática das cotas raciais nas universidades a trajetórias de vida.

4.1. Cena literária: *Marrom e Amarelo*

A primeira cena literária que trazemos é o livro *Marrom e Amarelo* (SCOTT, 2019). O título já pode ser percebido como um despertar para outras nuances da complexidade da vida, que não pode ser reduzida a pensamentos simplificadores⁸, que almejam responder a demandas complexas conforme o dito popular “preto no branco”.

A obra passa longe das dicotomias maniqueístas, escancarando a complexidade da realidade social e suas estruturas a partir da trajetória de dois irmãos, Federico e Lourenço, personagens que representam o núcleo da mestiçagem na construção da identidade brasileira. Federico, o narrador da história, é pardo claro, de cabelos lisos, puxando as características fenotípicas da mãe branca, um ano mais velho que Lourenço, negro, se aproximando mais da pele preta do pai. A cidade de ambientação dessa família é Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, cidade natal do escritor da obra. A partir deste contexto, Paulo Scott aborda temas como racismo e colorismo⁹, incorporando idiossincrasias regionais como dimensões importantes para compreendermos as desigualdades sociais e os preconceitos em um país continental como o Brasil, de alta pluralidade cultural e heranças históricas distintas.

Marrom e Amarelo é um romance de formação que acompanha o narrador Federico, que, em 2016, encontra-se em Brasília, integrando uma “comissão idealizada pelo novo

⁸ Sobre essa premissa, ressaltamos a importância do Pensamento Complexo, proposto por Edgar Morin, ao destacar que: “Vivemos sob o império dos princípios disjunção, de redução e de abstração, cujo conjunto constitui o que eu chamo de <<paradigma da simplificação>>”. (MORIN, 2008, p. 16).

⁹ Nos discursos sobre o colorismo, postos em circulação em contexto de expansão das cotas raciais no Brasil, a miscigenação brasileira é relacionada à existência de uma escala social, política e econômica hierárquica de cores entre a população negra, que garantiria às pessoas de pele clara sofrerem menos preconceito racial e, assim, adentrem aos espaços de ascensão social. A proporção entre pigmentação e discriminação racial encontra referência na obra de Alice Walker, apontada como precursora no termo *colorism* (SILVA, 2022, p. 142, grifo da autora).

governo para achar uma solução adequada [...] pro caos que, de súbito, tinha se tornado a aplicação da política das cotas raciais para estudantes no Brasil" (SCOTT, 2019, p. 7). Trata-se de um momento no qual alunos/as se agrediam, verbal e fisicamente, em decorrência dos impactos causados pelas cotas nos ambientes acadêmicos. A descrição desse acirramento na história traz à tona as complexidades e responsabilidades que envolvem traçar um caminho em direção à equidade. Esse processo requer um esforço coletivo de diferentes setores da sociedade, públicos e privados, bem como de pessoas dispostas a conhecer, deixar-se afetar e aprender. É necessário encarar, de *peito aberto*, as múltiplas dimensões dos fenômenos e processos sociais dos quais fazemos parte.

Da parte dos negros, primeiro foram alguns alunos pretos contra alunos pardos que, nos critérios daqueles alunos pretos, não eram suficientemente pardos, eram pardos de araque como vinham sendo tachados pelos alunos pretos e pardos escuros que se organizavam em núcleos de militância negra e passaram a circular em patrulhas de averiguação fenotípica pelos campi de várias universidades. [...] E também os alunos pardos claros, mas nem pardos claros eram porque eram brancos na avaliação dos núcleos de militância negra, brancos safados que, aproveitando a exclusividade do critério de autodeclaração racial, [...] alegavam ser negros. (SCOTT, 2019, p. 25-26)

Logo em seguida, a narrativa discorre sobre a eclosão de novas manifestações:

[...] alunos brancos se dizendo parte de algum dos inúmeros grupos de intolerância racial inspirados nas teses de supremacia da raça branca, grupos que começaram a fervilhar na internet [...] alunos brancos que não faziam parte de nenhum grupo fundado em argumento de supremacia racial, mas que, adeptos do discurso da meritocracia, eram opositores convictos do sistema de cotas raciais [...] alunos brancos que eram a favor das cotas, mas que, com convivência em sala de aula com alunos cotistas, se tornaram opositores as cotas, [...] alunos brancos nada comedidos, dizendo abertamente que se índio queria terra demarcada então que não ficasse nas suas terras demarcadas [...] (SCOTT, 2019, p. 27)

A partir desse emaranhado de perspectivas, destacamos que os desafios da comunicação surgem, exatamente, da diversidade humana, enquanto uma característica estrutural, conforme apresenta Braga (2022), em seu artigo: *A Comunicação como trabalho da diversidade*. A partir do exposto, propomos um exercício de imaginação para além de toda a realidadeposta, no qual esses estudantes estão no mundo do trabalho, constituindo as organizações, na ocasião das implantações da agenda DEIP no universo corporativo. Nesse exercício, que é teórico-reflexivo, podemos considerar que:

A soberania estética da literatura não é, portanto, o reino da ficção. É, ao contrário, um regime de indistinção tendencial entre razão das ordenações descritivas e narrativas da ficção e as ordenações da descrição e interpretação dos fenômenos do mundo histórico e social (RANCIÉRE, 2009, p. 55).

Destacamos, portanto, a capacidade das cenas literárias provocarem ponderações sobre si e sobre o outro, traçando novos horizontes de entendimento e compreensão em relação às implicações e aos desafios à implementação de políticas afirmativas em contexto de séculos de desigualdades. O exercício proposto pode se materializar na realização de encontros dialógicos nas organizações, nos quais cenas literárias sejam acionadas, enquanto um recurso profícuo à construção de *diálogos dialógicos*. Conforme apresenta Oliveira (2016, p. 190):

Para fazer nascer o novo, o diálogo passa a desvincilar-se das amarras das prescrições instrumentais/informativas e assume a sua condição dialógica. Ou seja, configura-se a partir da alteridade e não deseja alcançar a síntese do consenso. O diálogo dialógico parte do contato, do vínculo, da partilha de universos semânticos, mas também da construção social dos sentidos. É, portanto, um encontro de diferenças.

Constrói-se um mosaico de cenas literárias para evidenciar os dissensos tecidos na trama narrativa, criando um espaço de trocas colaborativas que acolhe subjetividades diante da alteridade. A dimensão estética do diálogo, ao ser ativada pela *mise en scène* da literatura na comunicação organizacional, abre ambiências sensíveis ao dissenso, promovendo o reconhecimento de vulnerabilidades e despertando (auto) identificações. Como aponta Rancière (2023, p. 57): “A revolução estética transforma radicalmente as coisas: o testemunho e a ficção pertencem a um mesmo regime de sentido”. Assim, ao estimular a enunciação e a escuta de múltiplas vozes nas organizações – desafiando suas conformações hierárquicas –, a literatura pode atuar como um dispositivo de mediação que conflui ficção e testemunho. Esse deslocamento cria brechas para o reconhecimento das incompREENsões e supera as bordas da indiferença diante da complexidade humana e de seus contextos. Justapor cenas literárias em diálogo, a saber:

Diálogo, não como mero intercâmbio de palavras, mas como ação de fazer pontes entre as diferenças, que concretiza a abertura da existência em todas as suas dimensões e constitui ecologicamente o homem no seu espaço de habitação – portanto, diálogo como categoria ética (SODRÉ, 2014, p. 191).

Retornando ao romance, é nesse contexto de disputas acirradas, entre diferentes grupos e suas diferentes identidades, que o governo federal publica no Diário Oficial da União a lista com os nomes que irão compor a Comissão. Trata-se da formação de um Grupo de Trabalho – GT, constituído por nove pessoas, designado a elaborar critérios de padronização e avaliação para a implementação de um *software* de inteligência artificial para seleção, em primeira

instância, dos candidatos às vagas destinadas para cotistas no ensino superior público federal. É a partir dessa experiência, de uma proposta compreendida pelo narrador como surreal, considerando a realidade material da sua trajetória de vida miscigenada, que Federico é levado a um reencontro com seus dilemas familiares, ao lembrar de situações traumáticas da sua infância e juventude. O retorno às suas origens é aquecido, também, pela necessidade de Federico ter que retornar à Porto Alegre em meio as reuniões do GT, em decorrência de sua sobrinha Lúcia ter sido detida pela polícia, ao ser flagrada com uma arma de fogo em uma manifestação social.

Aos quase 50 anos, Federico é um pesquisador e ativista de causa sociais que chega para compor essa comissão heterogênea, em termos dos posicionamentos em relação às cotas raciais, em um período em que os ânimos dos universitários e da opinião pública estão exaltados em torno dessa temática. Seu lugar social e a intenção com a sua participação naquele debate ficam evidenciados no trecho que expressa o pensamento do narrador, a saber:

E então me senti pronto para dar mostra parcial dos fantasmas que ocupavam meus pensamentos, fantasmas que foram também as vezes em que me senti constrangido por ser quem eu era, educado sob a ideia de ser duma família negra, ideia que virou minha identidade, e moldado num fenótipo brutalmente destoante daquela identidade, dois fatores que, combinados, me expulsaram pra sempre das generalizações do jogo esse é preto esse é branco, me dando um imenso não lugar pra gerenciar, fantasmas que me fizeram ser, inclusive na acachapante miopia do novo governo, a pessoa adequada pra estar ali (SCOTT, 2019, p. 15).

Compreendemos que a obra, na figura da narrativa de passagem de Federico, evidencia o esfacelamento emocional que pode atingir, de diferentes maneiras e intensidades, qualquer um de nós, minimamente sensível ao que representa a tragédia que configura o racismo estrutural brasileiro. Um racismo que possui suas especificidades, como destacou Lélia Gonzaléz (2020), ao denominar o “racismo à brasileira”, caracterizado pela denegação, a negação da existência do racismo no Brasil, pelo mito da democracia racial.

O livro é uma obra ficcional, porém, profundamente referenciada na concretude da realidade social, tecendo cenas, por vezes, explícitas, outras implícitas, que desvelam os encadeamentos que condenam pessoas a espaços de invisibilização, subalternização e resignação. A tessitura dessas cenas vai remexendo com nossas percepções e memórias, na medida em que vamos sendo afetados pela construção da narrativa. Mesmo sensibilizados, as afetações se manifestam de forma distinta nas pessoas e, portanto, não há homogeneidade,

embora o trabalho dessa Comissão seja estabelecer consensos, a pluralidade de vozes ecoa a cada argumentação. Enquanto Federico explana:

O problema do sistema de cotas não tá na tal margem de subjetividade das decisões das comissões de verificação das características raciais dos candidatos às contas, Com todo respeito aos que aceitam essa tese nesta comissão, Mas essa tese também é a tese dos racistas que querem, repito, ferrar com o sistema de cotas. O que temos de compreender é que onde houver julgamento, jurídico ou moral, não importa, sempre vai ter uma considerável margem pra subjetividade, pra pessoalidades, pra preconceitos, pro que, no mundo do Direito, é chamado de discricionariedade. [...] O subjetivo, a leitura subjetiva, tem de ser aferível, Se for aferível é válido. Isso é o que esta comissão tem que colocar no papel e espalhar pras pessoas, eu disse (SCOTT, 2019, p. 37-38).

Outras perspectivas são apresentadas, sustentadas em argumentos construídos a partir de lugares sociais e epistêmicos distintos, manifestos por cada membro do GT. Micheliny, 32 anos, coordenadora da Comissão, antecedia a fala de Federico com a seguinte exposição:

O software vai padronizar critérios. Vai afastar a subjetividade inerente às comissões de julgamento dos alunos cotistas, subjetividade que é a grande inimiga da nossa política de cotas, vai eliminar as situação de constrangimento a que os alunos de fenótipo intermediário, os pardos claros, principalmente, são expostos quando comparecem às comissões de verificação das autodeclarações [...] (SCOTT, 2019, p. 28).

A construção do enredo por perspectivas dissonantes em relação ao método de aplicação das cotas raciais, instaurado pela estrutura ficcional da Comissão, e seu contexto de formação, constitui-se como um campo rico para evidenciarmos o dissenso enquanto dimensão onipresente nas relações sociais e substrato necessário à maturidade da democracia. Pensar a *práxis* da comunicação organizacional sob o pano de fundo de tais complexidades é encarar com honestidade as dificuldades de assumir os discursos e as práticas de equidade e inclusão nas organizações. É ir além das possíveis motivações iniciais e pessoais que constituem as equipes diretivas e gerenciais, dos eventuais modismos, dos *ventos que sopram* do mercado em diferentes direções, resilientes e comprometidos com a ética de resistência enquanto *práxis*. Trata-se de um esforço contínuo em seguirmos dispostos a realizar uma arqueologia na retórica dos discursos organizacionais, problematizando as suas práticas. “É resistir a nós mesmos, à nossa mesquinhez, indiferença, lassidão e desânimo” (MORIN, 2011, p. 201).

As cenas narradas por Federico não seguem uma estrutura linear tradicional, mas acompanham seus fluxos da memória, demonstrando a sua ânsia de lutar, engajar-se e responder às consequências de uma sociedade marcada por desigualdades sociais, legais e institucionais. Entre tantas situações, há uma cena mais marcante, em que o romance escancara

“a covardia da hierarquização das cores de pele praticada no Brasil” (SCOTT, 2019, p. 15). As consequências na vida do narrador e os desdobramentos psicossociais não permitem que Federico, mesmo com consciência crítica do contexto, consiga elaborar, racionalmente e afetivamente, uma resposta e uma conduta que o mantenha ileso do ciclo de ódio, ressentimento e frustração. Para seguir refletindo sobre essas dimensões, passaremos à próxima cena literária.

4.2. Cena literária: *De Onde Eles Vêm*

A cena literária que abordamos aqui não se detém em histórias de crimes, escândalos ou adultérios, mas sim na condição existencial da vida manifesta em feições cotidianas. Nesse contexto, o romance *De onde eles vêm* (TENÓRIO, 2024) narra a trajetória de Joaquim, seus relacionamentos, afetos, sonhos e lutas, centrando a narrativa no ingresso dos primeiros cotistas nas universidades brasileiras.

Joaquim é um jovem negro, órfão e de origem humilde, apaixonado por literatura. Ele vive com a tia e a avó, que está doente e necessita de cuidados. Como um narrador onisciente, Joaquim vai conduzindo o leitor por sua travessia, marcada por seus relacionamentos e pelos personagens que compõem seus deslocamentos e descobertas. Em meados dos anos 2000, Joaquim ingressa na universidade pública, no período em que as cotas étnico-raciais estavam no processo de implementação.

Embora o livro não seja autobiográfico, é relevante destacar que Jeferson Tenório graduou-se em Letras pela UFRGS, em 2010, tornando-se o primeiro aluno cotista negro a se formar na Instituição. O autor propõe uma construção ficcional através das cotas, porém, o enfoque da narrativa não está no seu processo de implementação e desenvolvimento, mas nos desafios de permanência desses alunos na formação acadêmica. As universidades se abrem à diversidade, iniciando um trabalho de justiça social e reparação histórica, importante e necessário, mas, ainda insuficiente. A maioria dos/as estudantes cotistas vem de condições socioeconômicas vulnerabilizadas e quando as políticas afirmativas de inserção não se estruturam para a permanência, elas se tornam frágeis. Desde a matrícula e os primeiros dias de aula, Joaquim relata a hostilidade que permeia suas interações no ambiente universitário.

Entrei pelo sistema de cotas raciais na universidade aos vinte e quatro ano, e tudo que posso dizer é que quase fui vencido pela burocracia. Quase me deixei vencer pelos papéis e protocolos e todas as estratégias que àquela altura eu pensava terem sido criadas para que eu desistisse (TENÓRIO, 2024, p. 17. Grifos nossos).

Nesta cena, Joaquim narra a sua interação com a secretaria na universidade ao realizar a sua matrícula. Fica evidente que protocolos foram desenvolvidos, regras foram estabelecidas, alinhamentos e *checklists* foram traçados para o ingresso de um novo perfil de pessoas aos bancos universitários. No entanto, é perceptível que não se pensou sobre a comunicação e seus impactos diante da nova ambiência, se constituindo à diversidade. Não pensar na comunicação interpessoal e sobre seus impactos é algo que vemos com frequência nos diferentes espaços organizacionais. Na fala de Joaquim, ele menciona *estratégias* associadas a provocarem a sua desistência, quando deveríamos estar considerando o desenvolvimento de estratégias comunicacionais voltadas ao acolhimento. A potência da cena literária pode nos conduzir a uma digressão crítico-reflexiva sobre como lidamos e nos preparamos para novos processos, sem nos limitarmos à perspectiva funcionalista do alinhamento. Nessa perspectiva, é possível olhar para a cena compreendendo que: “As organizações são espaço e lugar de vivências/sobrevivências e/ou experiências, de encontros/desencontros/reencontros, de construção/fortalecimento/disputas de sentido, de aproximações/distanciamentos, de (in)comunicação/de vínculos” (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, p. 263).

Em uma outra ocasião, após algumas experiências em sala de aula, Joaquim constata que:

Numa universidade pública os estudantes não costumam ter dúvidas. Ninguém pergunta nada. Os alunos apenas complementam o que diz o professor. São todos muito sabidos. [...] Em pouco tempo aprendi que a universidade poderia ser um lugar hostil. Por isso, estabeleci uma certa rotina: procurava não chamar atenção. Não perguntava nem contribuía em aula (TENÓRIO, 2024, p. 25, grifo nosso).

Joaquim foi reconhecendo esse *lugar hostil*, como ele nomina, a partir das suas experiências e as transformações em decorrência delas. Essa abordagem vai dando o tom existencialista da obra. Podemos imaginar a universidade contemporânea como um espaço plural, referência à convivência dialógica, porém, a experiência, por vezes, pode revelar uma organização hostil ao debate aberto e acolhedor.

Considerar contextos é se colocar numa condição de predisposição à comunicação, enquanto um movimento de compreensão em direção ao outro. Morin (2011), preconiza que precisamos exercitar a compreensão humana engendrando três dimensões: objetiva, subjetiva e complexa. Dessa forma, os níveis de inteligibilidade e subjetividades se enlaçam abrindo caminho para uma compreensão complexa. Entretanto, vale ressaltar que: “A compreensão humana comporta não somente a compreensão da complexidade do ser humano, mas também

a compreensão das condições em que são forjadas as mentalidades e praticadas as ações” (MORIN, 2011, p. 15).

Entendemos que despertar e fortalecer sensibilidades para exercemos uma compreensão humana e contextualizada, é *práxis* necessária da comunicação organizacional. Diante do exposto, as cenas literárias podem nos levar a lugares de fissuras às indiferenças, enquanto obstáculos à compreensão. Muitas vezes, submersos em nossos microcosmos, nos tornamos indiferentes às tantas vulnerabilidades que nos cercam, porém, nossas “bolhas” podem ser perfuradas pela experiência “[...] no cinema, no teatro, na leitura de um romance, quando a empatia toma conta de nós e sofremos as humilhações e as desgraças sofridas pelos personagens” (MORIN, 2011, p. 115).

De onde eles vêm promove um encontro nosso com a travessia existencial do jovem periférico Joaquim e, por vezes, nos confronta com suas subjetividades e sentimentos, na sua condição de sobrevivente às margens das estruturas de dignidade social. Na passagem em que Joaquim está indo realizar a sua matrícula, ele reflete sobre essa condição, evidenciando a dificuldade de manter os custos com o seu deslocamento, diante da pobreza e do desemprego. “Eu já era um adulto, prestes a entrar na faculdade, então passar por baixo da roleta estava fora de cogitação. **Era preciso preservar um pouco de dignidade**”. (TENÓRIO, 2024, p. 17, grifos nossos). Em outro dia, já enquanto aluno, o narrador reflete:

Subi no ônibus lotado. Todos os dias eu tinha de me espremer. Pelo menos metade do caminho eu ficava de pé sendo encoxado. Uma certa revolta tomou conta de mim por saber que a maioria dos meus colegas não tinham de cuidar de uma avó com demência, não tinham de enfrentar um ônibus como aquele, não tinham que ficar procurando emprego (TENÓRIO, 2024, p. 27).

Nessas condições, a formação universitária é uma trajetória na qual a chance de desistência está sempre à espreita, devido ao desamparo social e às experiências de hostilidade nesse contexto organizacional. Joaquim nos permite conhecer as suas condições de vulnerabilidade ao longo da narrativa, porém, de tanto em tanto, “sacode” nossas limitações interpretativas e preconceitos, destacando que ele não se resume aos rótulos que lhe atribuem.

[...] quando descobriam que eu era cotista, eles se tranquilizavam, já presumiam saber tudo sobre mim. Então, eu era colocado num lugar específico no imaginário deles: pobre coitado, sem cultura, sem muita leitura, que não saia falar inglês. (TENÓRIO, 2024, p. 26)

São muitos os momentos em que o romance revela a sua potência de despertar dissensos, problematizando comportamentos e práticas interrelacionais enviesados. Para além da luta, diante da sua condição social e étnico-racial, Joaquim tem o direito de sonhar. Implicados pelo sentido de justiça, podemos questionar, quem tem o direito à arte, à literatura à fruição da vida?

Entre tantas desigualdades, resistir é necessário, mas não é justo que determinadas vidas sejam sinônimo de resistência para sobreviverem, porque todas as pessoas precisam gozar do direito de existir. Existir é urgente e necessário! Como seres sociais, as nossas condições de existência e resistência se dão em comunicação, portanto, não podemos isentar a nossa responsabilidade na, e pela comunicação, enquanto um imperativo ético na vida e nas organizações.

5. Considerações

Entendemos que despertar e fortalecer sensibilidades para exercermos uma compreensão humana e contextualizada é uma práxis necessária à comunicação organizacional. Neste estudo buscamos evidenciar como as cenas literárias podem provocar deslocamentos simbólicos, tensionando discursos hegemônicos e ampliando as possibilidades de diálogo no campo da comunicação em torno da emergência das políticas afirmativas que buscam a construção da equidade nas relações sociais em contexto neoliberal, aproximando assim a perspectiva da interseccionalidade nos estudos e na práxis organizacional.

O enfoque contextual das duas obras selecionadas parte da mesma temática e se desenvolve no mesmo núcleo geográfico, tendo Porto Alegre como cidade-sede das narrativas. *Marrom e Amarelo* (2019), de Paulo Scott, e *De Onde Eles Vêm* (2024), de Jeferson Tenório, dialogam com as dinâmicas sociais e raciais brasileiras, evidenciando as tensões que atravessam as políticas afirmativas. A própria origem dos escritores se torna um elemento relevante para a desconstrução de estereótipos, uma vez que Scott, natural de Porto Alegre, e Tenório, carioca radicado na cidade, desafiam leituras reducionistas sobre a composição étnico-cultural do Rio Grande do Sul, frequentemente associada apenas à imigração europeia, sem considerar sua ampla miscigenação.

A literatura, ao promover encontros com repertórios situacionais que extrapolam nossas experiências habituais, revela-se uma potência na problematização de desigualdades e preconceitos. Ao evidenciar tensões, dissensos e disputas de sentido, as cenas literárias nos

convocam a pensar criticamente sobre as políticas afirmativas e seus desdobramentos nas organizações. Pesquisadores, professores e profissionais do campo da Comunicação Organizacional precisam atuar na construção de alternativas que não reduzam as relações a meros processos funcionais e mercadológicos, mas que potencializem uma comunicação comprometida com a alteridade.

Neste exercício crítico-reflexivo, apresentamos abordagens que contribuem para o avanço da interseccionalidade na práxis da Comunicação Organizacional. Compreendemos que cenas literárias podem fomentar dissensos e transformações ao serem inseridas como dispositivos para potencializar diálogos dialógicos (OLIVEIRA, 2016) nos, e para os, espaços organizacionais. Diante de prescrições instrumentais e do enfraquecimento dos laços sociais, resta-nos persistir, reconhecendo a comunicação para além da lógica gerencialista, redimensionando-a nos campos da ética, da estética e da política.

Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Organização como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-75.
- BARROS, Douglas. **O que é Identitarismo?** São Paulo: Boitempo Editorial, 2024.
- BARROS, Lann Mendes de. Experiência estética: comunicação sem anestesia. In: **ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 25.**, 2016, Goiânia. *Anais* [...]. Goiânia: Compós, 2016. Disponível em: http://www.compos.org.br/biblioteca/laanxxvcomposcomautor_3301.pdf. Acesso em: 16 fev. 2025.
- BRAGA, José Luiz. Comunicação como tentativa. *MATRIZes*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 65-81, jul./dez. 2010.
- _____. Comunicação como trabalho da diversidade: perspectiva e metodologia. *MATRIZes*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 103-120, set./dez. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v16i3p103-120>.
- CARVALHO, Licurgo Lima de; LOGATTI, Maria Silvia Motta; SASS, Simeão; GALLIAN, Dante Marcello Claramonte. Como trabalhar com narrativas: uma abordagem metodológica de compreensão interpretativa no campo das Ciências Humanas em Saúde. *Interface (Botucatu)*, v. 25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/interface.200355>.
- DELEUZE, Gilles. **Proust e os signos**. Tradução de Roberto Machado. São Paulo: Editora 34, 2021.
- GONZALEZ, Lélia. **Por um Feminismo Afro-Latino-Americano: Ensaios, Intervenções e Diálogos**. Organização de Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.
- HAN, Byung-Chul. **No enxame: perspectivas do digital**. Tradução de Lucas Machado. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- _____. **Vita Contemplativa ou Sobre a Inatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.

LEITZKE, Milene Rocha Lourenço; FERRARI, Maria Aparecida. Por uma perspectiva interseccional da comunicação organizacional: identificando pontes invisíveis nos ambientes organizacionais. In: **33º Encontro Anual da Compós**, Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói - RJ, 23-26 jul. 2024. Disponível em: <https://proceedings.science/p/187212?lang=pt-br>. Acesso em: 16 fev. 2025.

LORDE, Audre. Idade, raça, classe e gênero: mulheres redefinindo a diferença. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). **Pensamento feminista: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 239-249.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. O trabalho ético de construção dos conflitos e redefinição dos vínculos de confiança em contextos organizacionais. **Revista FAPCOM**, São Paulo, v. 7, n. 14, jul./dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31657/5wx02513>.

MBEMBE, Achille. **Políticas da inimizade**. Tradução de Marta Lança. Lisboa: Antígona, 2017.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

_____. **O Método 2: A Vida da Vida**. Tradução de Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

_____. **O Método 6: Ética**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2005.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. 2016. 246 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

RANCIÈRE, Jacques. **A partilha do sensível: estética e política**. Tradução de Mônica Costa Netto. 6ª ed. São Paulo: Editora 34, 2023.

_____. **As margens da ficção**. Tradução de Fernando Scheibe. São Paulo: Editora 34, 2021.

SILVA FONTANA, Larissa. O colorismo em Alice Walker e a construção interseccional de feminilidades negras. *Revista Letras*, Curitiba, UFPR, n. 105, p. 140-161, jan./jun. 2022. Disponível em: <http://acervus.unicamp.br/index.asp?codigo_sophia=1166986>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SCROFERNEKER, Cleusa; AMORIM, Lidiane. Por uma topofilia da Comunicação Organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. **Revista Alaic**, v. 13, n. 24, p. 256-265, 2016. Disponível em: <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/689>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SCOTT, Paulo. **Marrom e Amarelo**. São Paulo: Alfaquara, 2019.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum: notas para o método comunicacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

_____. **A sociedade incivil: mídia, iliberalismo e finanças**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TENÓRIO, Jeferson. **De onde eles vêm**. São Paulo: Companhia das Letras, 2024.