

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Jean Felipe Rossato

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOBRE DIVERSIDADES:
Sentidos propostos por confederações patronais brasileiras

Porto Alegre

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Jean Felipe Rossato

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOBRE DIVERSIDADES:

Sentidos propostos por confederações patronais brasileiras

Tese defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2022

CIP - Catalogação na Publicação

Rossato, Jean
Comunicação organizacional sobre diversidades:
sentidos propostos por confederações patronais
brasileiras / Jean Rossato. -- 2022.
236 f.
Orientador: Rudimar Baldissera.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação,
Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Comunicação Organizacional . 2. Diversidades. 3.
Discurso Organizacional. 4. Produção de Sentidos. 5.
Confederações Patronais. I. Baldissera, Rudimar,
orient. II. Título.

JEAN FELIPE ROSSATO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOBRE DIVERSIDADES:

sentidos propostos por confederações patronais brasileiras

Tese defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS/PPGCOM
Orientador

Profa. Dra. Cicilia M. Krohling Peruzzo – UAM/PPGCOM
Examinadora

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira – PUCMINAS/PPGCOM
Examinadora

Prof. Dr. Rennan L. M. Mafra – UFJF/PPGCOM
Examinador

Profa. Dra. Karla M. Muller – UFRGS/PPGCOM
Examinadora

*Ir y venir, seguir y guiar, dar y tener, entrar y salir de fase
Amar la trama más que el desenlace
(Jorge Drexler)*

AGRADECIMENTOS

Se produzir uma tese é um processo exaustivo, construí-la em meio à pandemia de covid-19 foi ainda mais desafiador. Foram quatro anos intensos, de trabalho, de angústia com as incertezas da pesquisa, mas também de vibração com os resultados. Ao memorizar o caminho percorrido, relembro rostos, sorrisos, afetos e incentivos. Com vocês, o percurso foi mais leve e entusiasmante. A essas pessoas e instituição, dirijo meus sinceros agradecimentos.

Ao querido amigo e grande mestre Rudimar Baldissera, pela generosidade, pelas produtivas orientações, pelos diálogos descontraídos, pelas leituras atentas, pelos questionamentos instigantes e pela dedicação na construção desta tese. Tê-lo como orientador, desde o mestrado, foi um privilégio. O convívio contigo é transformador de vida. Minha admiração e gratidão por ti são difíceis de traduzir em palavras. Sinto-me extremamente honrado e orgulhoso de ter sido seu orientando e do percurso que trilhamos juntos.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição de excelência, pública e gratuita, que possibilitou a realização de boa parte de minha formação acadêmica e onde exerço, atualmente, minha profissão como Relações Públicas. Agradeço à direção da Pró-reitoria de Extensão por permitir o afastamento de minhas funções técnicas nesse período de doutoramento e aos colegas de trabalho do DARE pelo incentivo e pela compreensão.

Às professoras Cicília, Ivone e Karla e ao professor Rennan por aceitarem compor a banca e realizarem a leitura e arguição deste trabalho. Em especial, agradeço à Karla e ao Rennan pelas valiosas contribuições e delineamentos indicados na banca de qualificação do projeto de tese.

Aos/às colegas de grupo de pesquisa GCCOP, pelas conversas, pelos aprendizados, pela descontração, pela convivência semanal, pelos afetos e pela amizade construída ao longo dos anos. Com vocês vivi momentos lindos que levarei para toda minha vida. Em especial, agradeço quem esteve mais perto nesses últimos quatro anos: Bruno, Mônica, Cássia, Sérgio e Ângela.

Ao corpo docente, técnico e discente do PPGCOM da UFRGS, com quem tive contato através de disciplinas, projetos e nos corredores da FABICO. Obrigado pelo apoio, pelas trocas e por facilitarem o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus pais, Odila e Sérgio Rossato, e ao meu irmão, Pablo, pelo incentivo permanente, pelo amparo, pelo amor incondicional e por sonharem comigo. Vocês são a base de tudo. Amo muito vocês.

À Bianca, meu amor, pelo companheirismo, pela escuta atenta, pelo carinho que conforta e por ser presença todos os dias. Tua chegada fez morada e foi aconchego nos dois últimos anos de construção deste trabalho.

Aos/às amigos, amigas e amigues, pelos momentos de descontração. Em especial à Stefânia Costa, minha amiga confidente, fiel companheira e pessoa de uma energia incrível. Presente que a vida acadêmica me brindou. Obrigado por emprestar sua inteligência na leitura final deste estudo.

RESUMO

Com esta pesquisa, objetiva-se compreender como concepções de diversidades são discursivamente mobilizadas, no âmbito da organização comunicada das confederações patronais brasileiras, e revelam (im)potencialidades à existência das diferenças nos contextos empresariais contemporâneos. Para isso, a Análise de Discurso (PÊCHEUX, 1997; ORLANDI, 2009) foi empregada como fundamento teórico-epistêmico e, ainda, como principal procedimento metodológico. Com essa orientação, os capítulos teóricos versaram sobre a historicidade do discurso das diversidades (IANNI, 2001, SEMPRINI, 1999; SANTOS e NUNES, 2003), as noções de identidade e diferença (HALL, 2000; SILVA, 2000) e o entendimento de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009a). A pesquisa empírica consistiu na análise de textos sobre diversidades, publicados nos *sites* de três confederações patronais: Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária, Confederação Nacional da Indústria e Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Com a realização dos movimentos interpretativos, foi possível identificar que: a abordagem do tema se restringe a dar relevo aos impactos nos negócios, ocasionados por ações e pela legislação vigente, relativa à presença, nos ambientes organizacionais, de sujeitos pertencentes a grupos minorizados; a emergência das diversidades, como prática discursiva, na comunicação organizacional, assume caráter estratégico de autopromoção dessas confederações; conseqüentemente, a noção de diversidades assume lugar de valor periférico e/ou estratégico de mercado nessas organizações. Constatou-se, ainda, que, mais do que nomear determinadas identidades, o discurso organizacional prescreve existências possíveis (do ponto de vista da gestão) nos espaços laborais, através da construção discursiva de quadros de referência que demarcam atributos identitários a determinados grupos, orientam comportamentos desejados e as posições que sujeitos podem ocupar no mercado de trabalho e na sociedade. Para produção dos efeitos de sentidos identificados na análise, evidenciou-se uma série de estratégias empregadas no discurso, tal como: uso de dados que superdimensionam iniciativas de inclusão realizadas por confederações e o crescimento da presença de grupos minorizados em determinado setor econômico. Ademais, a partir da constatação da formação discursiva de Mercado e de seus efeitos na produção de sentidos, demonstrou-se como alguns enunciados produzidos por essas confederações se constituem em tensionamentos e lutas no discurso organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Diversidades. Discurso Organizacional. Produção de Sentidos. Confederações Patronais.

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand how conceptions of diversity are discursively mobilized, within the scope of the communicated organization of Brazilian industrial associations, and reveal the (im)potentialities with regard to the existence of differences within contemporary business contexts. In order to achieve this purpose, Discourse Analysis (PÊCHEUX, 1997; ORLANDI, 2009) was used as a theoretical-epistemological basis, as well as the main methodological procedure. With this guiding element, the theoretical chapters addressed the discourse related to diversities (IANNI, 2001, SEMPRINI, 1999; SANTOS e NUNES, 2003), the concepts of identity and difference (HALL, 2000; SILVA, 2000), and the understanding of organizational communication (BALDISSERA, 2009a). The empirical study consisted of the analysis of texts on diversities published on the websites of three industrial organizations: the Brazilian Agriculture and Livestock Confederation, the Brazilian National Confederation of Industry and the National Confederation of Trade of Goods, Services and Tourism. With the interpretative efforts of this study, it was possible to identify that: the way this topic is approached is limited to highlighting its impact in business resulting from various actions and the laws in force, related to the presence, within organizational environments, of individuals belonging to minority groups; the emergence of diversities, as a discourse practice, in organizational communication, takes a strategic role for the self-promotion of these associations; consequently, the concept of diversities takes the place of a peripheral and/or strategic market value within these organizations. It was also found that, more than naming certain identities, organizational discourse prescribes possible existences (from a managerial point of view) within workspaces, through the discursive construction of frameworks that delimit identity attributes to certain groups, direct desired behaviors and the positions these individuals can take in the labor market and in society. In order to produce the effects in meanings identified in the analysis, a series of strategies used in discourse were made evident, such as: the use of that that oversize inclusion initiatives carried out by industrial associations and an increase in the presence of minority groups in a given economic segment. Furthermore, from the ascertainment of the discursive formation of the Market and its effects in the production of meanings, it was demonstrated how some formulations produced by these associations are constituted as tensions and struggles within organizational discourse.

Keywords: Organizational Communication. Diversities. Organizational Discourse. Production of Meanings. Industrial Associations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Movimentações de sentidos nos enunciados socioeducativos.....	200
Ilustração 2 - Movimentações de sentidos nos enunciados jurídico-legais	201
Ilustração 3 - Movimentações de sentidos nos enunciados políticos e intelectuais	202
Ilustração 4 - Movimentações de sentidos nos enunciados produtivo-financeiros	204
Ilustração 5 - Síntese das movimentações de sentidos no discurso organizacional sobre diversidades	205

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Interface</i> da parte superior da <i>homepage</i> do <i>site</i> da CNA	128
Figura 2 - <i>Interface</i> da parte superior da <i>homepage</i> do <i>site</i> da CNI.....	151
Figura 3 - <i>Interface</i> da parte superior da <i>homepage</i> do <i>site</i> da CNC	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conjunto de confederações patronais brasileiras e seus setores econômicos	117
Quadro 2 - Síntese da totalidade de dados mapeados na coleta com as três confederações ..	119
Quadro 3 - Títulos dos textos que integram o <i>corpus</i> de análise.....	121
Quadro 4 - Quantidade de textos com sentidos de diversidades publicados por ano no <i>site</i> da CNA.....	131
Quadro 5 - Seções/páginas do <i>site</i> da CNA com presença de textos com sentidos de diversidades	132
Quadro 6 - Textos selecionados para a análise do discurso da CNA	132
Quadro 7 - Quantidade de textos com sentidos de diversidades publicados por ano no <i>site</i> da CNI.....	153
Quadro 8 - Seções/páginas do <i>site</i> da CNI com presença de textos com sentidos de diversidades	154
Quadro 9 - Quantitativo de notícias coletadas e sua respectiva editoria no <i>site</i> da CNI.....	154
Quadro 10 - Textos selecionados para a análise do discurso da CNI.....	155
Quadro 11 - Quantidade de textos com sentidos de diversidades publicados por ano no <i>site</i> da CNC.....	170
Quadro 12 - Seções/páginas do <i>site</i> da CNC com presença de textos com sentidos de diversidades	171
Quadro 13 - Quantitativo de notícias coletadas e sua respectiva editoria no <i>site</i> da CNC.....	171
Quadro 14 - Textos selecionados para a análise do discurso da CNC	172

Preâmbulo

Do lugar de onde pesquiso

Por ser branco, heterossexual e cisgênero não vivencio situações de preconceito por minha cor de pele e por minha orientação sexual, como ocorre com determinados grupos minorizados. Na perspectiva de que fala Djamila Ribeiro (2017), este é meu “lugar de fala¹”, o que significa que meu olhar será sempre parcial, carregado por atravessamentos culturais e por experiências sociais.

Dessa forma, não posso falar pelas diversidades, mas posso falar com as diversidades e, assim, pensar e problematizar criticamente sobre abordagens (sentidos postos em circulação pela comunicação organizacional) que potencializam entendimentos específicos sobre questões que envolvem grupos minorizados no mundo do trabalho. Pela posição social que ocupo, pelo horizonte de sociedade que almejo e pelos ideais nos quais acredito, sinto que posso contribuir com a pesquisa do tema, reverberando discursos em defesa da inclusão, de ações afirmativas e de respeito às diversidades. E, desse modo, potencializar transformações culturais e sociais em direção a uma sociedade mais justa, plural e igualitária. Como afirma Boaventura de Souza Santos (2003, p. 56) na introdução do livro “Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural”, sinto-me no compromisso de defender a igualdade sempre que a diferença gerar inferioridade, e de defender a diferença sempre que a igualdade implicar descaracterização.

¹ Para Ribeiro (2017), lugar de fala está relacionado ao lugar social do sujeito, ao espaço que ele ocupa dentro da estrutura.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO DISCURSO DAS DIVERSIDADES: ACONTECIMENTOS E MOVIMENTOS.....	27
2.1 A DÉCADA DE 1960 PARA AS QUESTÕES DAS DIVERSIDADES	29
2.2 CONTRADIÇÕES DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO: HOMOGENEIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO CULTURAL	41
2.3 SOBRE MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO	47
2.4 GRUPOS MINORIZADOS NO BRASIL: MOVIMENTOS SOCIAIS, CONQUISTAS E VISIBILIDADES	53
3 SOBRE IDENTIDADE, DIFERENÇA E DIVERSIDADES	58
3.1 ENTENDIMENTOS SOBRE IDENTIDADE E DIFERENÇA	58
3.2 IDENTIDADE, DIFERENÇA E RELAÇÕES DE PODER	65
3.3 RECONHECIMENTO E LUTA POR JUSTIÇA SOCIAL	70
3.4 ENTENDIMENTOS DA NOÇÃO DE DIVERSIDADES	76
4 TECENDO A TRAMA ORGANIZACIONAL: CULTURA, COMUNICAÇÃO E GESTÃO DAS DIVERSIDADES	82
4.1 ORGANIZAÇÕES: COMPLEXIDADES, ATRAVESSAMENTOS E CONTRADIÇÕES.....	82
4.2 SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	88
4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CIRCULAÇÃO SIMBÓLICA E DISPUTAS DE SENTIDO.....	93
4.4 SOBRE GESTÃO DAS DIVERSIDADES.....	98
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: DOS APORTES TEÓRICO À DELIMITAÇÃO DO <i>CORPUS</i> DE ANÁLISE	106
5.1 SOBRE O DISPOSITIVO TEÓRICO DA ANÁLISE DE DISCURSO: CONCEITOS BASILARES.....	106
5.2 SOBRE ANÁLISE DE DISCURSO COMO DISPOSITIVO DE ANÁLISE	112
5.3 COLETA DE DADOS E SELEÇÃO DO <i>CORPUS</i> ANALÍTICO	115
6 EFEITOS DE SENTIDOS DE DIVERSIDADES EM CIRCULAÇÃO: O DISCURSO DE CONFEDERAÇÕES PATRONAIS BRASILEIRAS.....	123
6.1 BREVE NOTA SOBRE AS CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DO DISCURSO DAS CONFEDERAÇÕES EM SENTIDO AMPLO	124

6.2 DISCURSO SOBRE DIVERSIDADES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA E DA PECUÁRIA (CNA)	127
6.2.1 Condições de produção em sentido estrito do discurso da CNA	128
6.2.2 Delimitando o <i>corpus</i> de análise da CNA.....	131
6.2.3 Efeitos de sentidos sobre diversidades no discurso da CNA	133
6.2.4 Estratégias discursivas empregadas pela CNA	147
6.3 DISCURSO SOBRE DIVERSIDADES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI)	150
6.3.1 Condições de produção em sentido estrito do discurso da CNI.....	150
6.3.2 Delimitando o <i>corpus</i> de análise do discurso da CNI.....	153
6.3.3 Efeitos de sentidos sobre diversidades no discurso da CNI.....	155
6.3.4 Estratégias discursivas empregadas pela CNI.....	165
6.4 DISCURSO SOBRE DIVERSIDADES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC)	167
6.4.1 Condições de produção em sentido estrito do discurso da CNC	167
6.4.2 Delimitando o <i>corpus</i> de análise do discurso da CNC.....	170
6.4.3 Efeitos de sentidos sobre diversidades no discurso da CNC.....	172
6.4.4 Estratégias discursivas empregadas pela CNC	182
6.5 ALINHAVOS DISCURSIVOS: REFLEXÕES A PARTIR DAS ANÁLISES.....	184
6.5.1 O acionamento do tema das diversidades pela comunicação organizacional: principais regularidades do discurso	185
6.5.2 Prescrevendo existências: concepções de diversidades construídas pelo discurso organizacional	189
6.5.3 Formações discursivas e ideológicas: disputas discursivas e relações de forças presentes no discurso organizacional	195
7 CONSIDERAÇÕES	207
REFERÊNCIAS	214
APÊNDICE A - LEVANTAMENTO DE PESQUISAS SOBRE O TEMA.....	224
APÊNDICE B – CONJUNTO DE SEQUÊNCIAS DISCURSIVAS DO <i>CORPUS</i> ANALÍTICO DA TESE	228

1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o tema das diversidades² tem sido pauta cada vez mais presente nas relações sociais cotidianas. Se, historicamente, esse assunto foi relegado a espaços de invisibilidade, na atualidade a sociedade parece se revelar cada vez mais atenta às questões das diferenças. Mesmo que encontre forte resistência em alguns setores da sociedade, nos últimos anos é possível observar iniciativas de valorização dessa temática, em diferentes esferas (política, econômica, cultural), decorrente de pressões sociais e de outras transformações que possibilitaram um terreno mais fértil para presença pública desse assunto.

Dentre essas materialidades históricas, pode-se destacar: 1) mudanças culturais impulsionadas pelo processo de globalização que facilitou, dentre outras coisas, o encontro entre culturas distintas, a circulação universal de bens simbólicos e o surgimento de identidades contraditórias e ambíguas (HALL, 2000), potencializando a ideia de um mundo intercultural (IANNI, 2001); 2) alterações nas relações de poder hegemônicas, com o enfraquecimento de instituições e de quadros de referência da modernidade que orientavam padrões morais e a visão de mundo dos sujeitos, permitindo novas formas de interpretação da realidade através de saberes locais e populares (LYOTARD, 1986); e 3) crescente (re)instauração de regimes democráticos pelo mundo, os quais, como forma de governo, legalmente, tendem a assegurar a liberdade de expressão e a valorizar noções como: pluralidade, humanidade, direitos humanos, cidadania e igualdade; conceitos caros às questões das diversidades.

Nesse contexto de sociedade, registra-se, a partir da década de 1960, um aumento gradativo do debate público sobre esse tema, potencializado, em grande parte, pela mobilização de grupos minorizados³ que intensificaram suas lutas por justiça social, reconhecimento, respeito às diferenças e igualdade nas deliberações políticas e nas oportunidades no mercado de trabalho. Gradativamente, as ações desses movimentos pró-diversidades passaram a ocorrer pelo mundo, conquistando espaços de representação em

² Desde aqui, importa esclarecer que, neste estudo, mais do que desenvolver uma reflexão conceitual sobre diversidades, busca-se reconhecer a variedade de dimensões que estão associadas a essa noção, como grupos sociais de mulheres, de negros, de LGBTQIA+, de pessoas com deficiência, de refugiados, de indígenas, dentre outros. Por conta disso, usa-se “diversidades” no plural. Contudo, quando seu emprego no texto for decorrente de aportes teóricos de outros autores, é respeitada a expressão original.

³ Por grupos minorizados, entende-se coletividades que sofreram processos históricos de discriminação e que resultaram em formas de segregação e desigualdades mais aparentes na estrutura social. Independentemente de sua quantidade numérica, tendem a ter pouca representação social em espaços de poder na sociedade: na política, na educação, na mídia, no mercado de trabalho, dentre outros.

órgãos de poder, o que resultou na aprovação de leis e de políticas públicas⁴. Nos anos de 1980, as questões das diversidades começaram a ser tratadas como um tema de interesse público na agenda política multilateral de nações, tornando-se uma problemática global, principalmente com o surgimento de organismos internacionais como a ONU.

Com isso, conforme afirma Netto (2012), houve valorização de aspectos das diversidades na economia e na cultura. Registrou-se aumento na circulação de produtos midiáticos (no mercado cinematográfico, por exemplo) com representações de grupos minorizados. Contudo, nem sempre os enquadramentos e sentidos ofertados nessas produções foram coerentes com o que esses grupos desejavam em termos de aparição pública de suas identidades. Nesse aspecto, segundo Freire Filho (2004), diversos teóricos realizaram pesquisas, particularmente no âmbito dos Estudos Culturais e Midiáticos, com análises críticas da sub-representação e da estereotipia desses grupos minorizados, (re)produzidas pelos meios de comunicação.

Além da produção de sentidos sobre diversidades proposta pela mídia, mais recentemente, o uso da internet permitiu que grupos minorizados produzissem e compartilhassem conteúdos sobre suas condições de vida e identidades, e que outros sujeitos, identificados com as questões das diversidades, pudessem se manifestar em defesa das causas desses grupos. Porém, ao mesmo tempo em que aumentou a circulação simbólica sobre esse tema e proliferaram discursos pró-diversidades no ambiente digital, apareceram também movimentos de intolerância para com esses grupos, extrapolando, por vezes, a ambiência digital, e se refletindo nas relações interpessoais na sociedade. Não raro, discursos de ódio, racistas, machistas e homofóbicos acarretaram casos de violência física. No Brasil, por exemplo, de acordo com o Atlas da Violência⁵, divulgado em agosto de 2020, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, os assassinatos de negros cresceram 11,5% em uma década (2008-2010), sendo que os homicídios de mulheres negras aumentaram 12,4% em relação à década anterior.

Assim, apesar de maior representação pública e de conquistas sociais e jurídicas importantes, ainda são expressivas as discriminações e preconceitos sofridos por grupos minorizados, na sociedade brasileira. Alguns dados de pesquisas já são suficientes para revelar essa situação. Por exemplo, no mercado de trabalho, em 2016, mulheres

⁴ No Brasil, um marco foi a Constituição Federal de 1988, que propôs ações afirmativas em prol de determinados grupos sociais, embora nem sempre tais ações sejam efetivadas na prática. Com o passar do tempo, outras leis foram aprovadas, como a Lei Maria da Penha (nº 11.340) e a Lei de Cotas para Deficientes (nº 8213/91).

⁵ Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-08/atlas-da-violencia-assassinatos-de-negros-crescem-115-em-10-anos>. Acesso em 20 de janeiro de 2021.

representavam 40,1% dos empregados e ocupavam 13,6% das vagas executivas, recebendo 70% da média salarial obtida por homens. Cerca de 2% dos funcionários era de pessoas com deficiência (mínimo exigido pela Lei nº 8.213/1991), e 4,7% dos negros ocupava cargos executivos, segundo resultado de investigação realizada com 500 empresas brasileiras, em 2016, pelo Ethos (2016).

Na mesma perspectiva⁶, e sob o âmbito específico da comunicação publicitária, evidenciam-se desequilíbrios parecidos. Uma pesquisa da Agência Heads⁷ (2016), que analisou 3000 comerciais veiculados na TV Brasileira, revelou que mulheres estavam representadas como protagonistas em apenas 26% das peças publicitárias; quando se tratava da mulher negra, os dados eram radicalmente desproporcionais, pois apareciam em apenas 1%. Em termos de raça, a diferença de presença nos comerciais estudados foi bem ampla, já que pessoas brancas apareceram sete vezes mais que pessoas negras. Por sua vez, em órgãos de representação política, segundo dados do Tribunal Superior Eleitoral⁸, nas eleições de 2018, das 1626 vagas para deputado distrital, estadual, federal, e para senador, apenas 65 (4%) foram preenchidas por candidatos autodeclarados negros, 290 (16, 20%) por mulheres e 2 (0,1%) por pessoas com deficiência. Esses dados, quando comparados ao total da população brasileira, revelam ainda mais a sub-representação política desses grupos. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua⁹, realizada pelo IBGE, em 2019, pessoas autodeclaradas como pretas ou pardas eram 56,2% da população, mulheres consistiam em 51,8%, e pessoas com deficiência equivaliam a 6,7% dos brasileiros.

Esses dados evidenciam parte de um problema social amplo, resultado de históricas relações de poder assimétricas, que sequestraram o capital social, político, econômico e cultural de alguns grupos. E, por diferentes processos, atribuíram sentidos negativos e de inferioridade às identidades desses sujeitos, relegando-os a espaços periféricos na sociedade. Posições que foram reforçadas por discursos de grupos hegemônicos que, ao estarem em lugares privilegiados na estrutura social (detinham o monopólio dos meios de produção simbólica, econômica e intelectual), estabeleciam suas posições e de outros grupos na sociedade, procurando naturalizá-las.

⁶ Não foram localizadas pesquisas com recortes semelhantes às produzidas pelo Instituto Ethos (2016) e pela Agência Heads (2016) que apresentassem dados mais recentes.

⁷ Informações obtidas em HEADS, Agência (Brasil). *Verão reforça estereótipos na publicidade brasileira, mostra estudo da Heads Propaganda*. 2016. Disponível em: <<http://portaldapropaganda.com.br/noticias-/4694/verao-reforca-estereotipos-na-publicidade-brasileira-mostra-estudo-da-heads-propaganda/>>. Acesso em 11 de abril de 2020.

⁸ Dados obtidos em <<http://www.tse.jus.br/>>. Acesso em 11 de abril de 2020.

⁹ Dados obtidos em <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20590-introducao.html>>. Acesso em 16 de fevereiro de 2022.

Mesmo nesse cenário de histórica desigualdade estrutural com grupos minorizados, nas últimas décadas, as pautas das diversidades parecem, aos poucos, experimentar outros regimes de visibilidade, com a ampliação de sua circulação discursiva. Assim, ao mesmo tempo em que o debate sobre esse tema avança e ganha adeptos, aumenta a pressão sobre organizações para que se posicionem em relação a ele, saindo de uma posição de silêncio para uma de compromisso com as diferenças. Se é possível observar que nem todas estão atentas a isso, é também perceptível que cresce o número das que passam a se envolver com essas questões para, dentre outras coisas, dizerem de si. A partir dessas práticas e de outros discursos, vai sendo construído o entendimento sobre a noção de diversidades no mundo do trabalho. Mas, afinal, que motivações levam a gestão a incluir as diversidades na agenda organizacional? Por que um tema de interesse público é apropriado pela linguagem de negócios? E de que diversidade se está falando nas organizações?

Segundo alguns autores (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2002; PEREIRA E HANASHIRO, 2010; CARVALHO-FREITAS E MARQUES 2006), além da pressão política e social para inclusão de grupos minorizados na força de trabalho, parece que a gestão tende a reconhecer nas diversidades (por vezes, até de maneira idealizada e romantizada) a possibilidade de diferencial competitivo: 1) ao identificar equipes de trabalho mais plurais, produtivas, criativas e engajadas, capazes de inovar processos e tomadas de decisão, além de reduzir *turnover*; 2) ao projetar nichos de mercado e trocas econômicas¹⁰ com públicos identificados com essas questões; e 3) ao buscar obter legitimidade como socialmente responsável e retornos simbólicos positivos, ao passo que assume a diversidade como um conceito organizacional (mesmo que apenas discursivamente) e comunica aspectos dela. Diante disso, em resposta a uma agenda sociopolítica das diversidades e projetando potencialidades de ganhos à organização, o tema é inserido na pauta dos negócios, sendo traduzido em políticas e programas de gestão e de comunicação.

Se o fato de as organizações abordarem as questões das diversidades em seus processos já pode ser considerado como positivo, no sentido de ampliar a circulação simbólica sobre o assunto, é preciso atentar para que concepções estão sendo produzidas nessa prática discursiva. A partir de resultados de pesquisa sobre o envolvimento de organizações brasileiras com essas questões, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que é

¹⁰ Expressões como *Pink Money* (dinheiro rosa) e Capitalismo Rosa destacam a incorporação ao consumo de grupos popularmente discriminados, mas que possuem renda para adquirir bens. Assim, são constituídos nichos de mercado específicos para a população LGBTQIA+, o que atrai ações de variadas organizações. Uma leitura flutuante em *sites* de redes sociais é capaz de relevar como algumas dessas ações publicitárias e empresariais são criticadas por movimentos LGBTQIA+ por segregarem grupos específicos de gays (pertencentes a classes sociais privilegiadas – com poder de compra).

necessário avançar em alguns aspectos. Um dos principais pontos passa pela comunicação e pela reflexão conceitual sobre o tema. Dentre outras coisas, como promover ambientes com maior respeito, com equipes plurais e diversas (respeitando às individualidades), sem que haja entendimento claro do que são diversidades nas organizações?

Por sua natureza, essa noção possui ampla significação, envolvendo um conjunto de variáveis e aspectos éticos e morais para com as diferenças. Existem, hoje, múltiplas apropriações e empregos desse conceito na esfera pública, que indicam como os sentidos sobre esse tema podem ser discrepantes e multifacetados¹¹. Hanashiro e Carvalho (2005) destacam que, como construção social, a noção de diversidades é cercada de complexidades e ambiguidades, sendo compreendida e vivida de modo distinto pelos sujeitos na sociedade. Por isso, a importância de atentar para usos e compreensões dessa concepção em organizações, de modo a identificar empregos com pouca consistência, e que provoquem esvaziamento semântico dessa noção.

Diante dessa complexidade, pesquisar que sentidos¹² de diversidades estão sendo propostos por organizações parece ser produtivo aos estudos de comunicação organizacional. A apropriação do tema e sua circulação por processos de comunicação formais, além de agirem na significação que os sujeitos atribuirão a essa noção, possivelmente irão se traduzir em ações de gestão e em atitudes dos empregados com determinados grupos sociais. Cabe ressaltar que, por seus capitais simbólico, econômico, cultural e social, e pela capacidade de reverberação de seus discursos, é provável que as organizações tenham grande potencial orientador da significação sobre a noção de diversidades na sociedade. Isso, por si, já exigiria que elas atuassem em perspectiva de compromisso ético e moral, visto que esses entendimentos impactam, direta e indiretamente, na vida de determinados grupos (por exemplo, a possibilidade de viverem suas diferenças e serem reconhecidos por elas). Como afirma Barbosa (2001, p. 14) “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial”. Segundo a autora, é importante reconhecer que a comunicação, para

¹¹ Alguns desses empregos podem ser vistos no estudo de MENDES, R. H. *Diversidade Humana nas Organizações: entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial*. 2005. 106 f. Dissertação. Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

¹² Desde aqui, cabe esclarecer a diferença de compreensão entre a noção de sentidos e de significados. Segundo Pinto (2008, p. 82), o sentido é “futuro significado em contexto. O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir”. Enquanto o significado paira sobre certa estabilidade (provisória), sendo reconstruído a cada processo de comunicação, o sentido é da qualidade da disputa, do movimento, originário do/no transcorrer da interação. Por isso, ressalta o autor, é preciso sempre levar em conta o contexto em que o sentido e o significado serão produzidos, visto que ambos passam por processos interpretativos.

além de um viés instrumental, tem protagonismo para proporcionar encontros com a alteridade, com vistas à inclusão e à coabitação de diferenças.

O próprio fato de a compreensão dessa noção ainda estar em construção, sendo objeto de lutas e disputas de sentido na sociedade, torna a efetivação deste estudo ainda mais necessária. Em termos científicos, como já sinalizavam Hanashiro e Godoy, (2004, p. 1) em seus estudos, a “literatura em diversidade ainda não apresenta amadurecimento conceitual, tão pouco existe no Brasil uma tradição constituída de estudos e pesquisa no tema”. Aliado a isso, como se observou também com a realização da pesquisa de levantamento de estudos sobre o tema, apresentada no apêndice A deste documento, registram-se poucos trabalhos com a proposta desta tese.

Além da delimitação desta investigação estar contemplada pela linha de pesquisa 2, Cultura, Política e Significação, do Programa de Pós-graduação em Comunicação/UFRGS, principalmente ao estudar questões de linguagem e comunicação organizacional, outro aspecto relevante, que justifica a realização do estudo, é o fato de ele ser central para as discussões realizadas no Grupo de Pesquisa Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). De modo particular, por estar vinculado à pesquisa “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos ofertados pela revista Exame”, em desenvolvimento no GCCOP e coordenada pelo prof. Dr. Rudimar Baldissera, com bolsa de produtividade do CNPq. A possibilidade de desenvolver pesquisa numa universidade pública e gratuita, por si, também já justifica a escolha deste pesquisador - atualmente, servidor público - por investigar um tema de interesse público que afeta a condição de vida e de liberdade de milhares de pessoas.

Uma vez revelada a necessidade de estudos com essa abordagem, tem-se o interesse em pesquisar a comunicação produzida sobre esse tema por confederações patronais brasileiras¹³, porque, ao representarem legalmente determinado setor econômico, essas confederações são importantes atores políticos no Brasil e caracterizam-se como norteadoras de um conjunto de outras organizações. De acordo com normas expressas na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em termos hierárquicos, as confederações são as entidades de maior representatividade sindical, pois incluem, em sua estrutura, federações (em nível estadual) e sindicatos (em nível regional). São elas que estão legitimadas para celebrar

¹³ Segundo Arouca (2018), o sistema sindical brasileiro adota como método a separação justaposta de unidades produtivas: de um lado, os trabalhadores (empregados) e, de outro, as empresas (empregadores). No primeiro caso, estão as entidades sindicais que representam os interesses dos trabalhadores de uma determinada categoria profissional. Já, no segundo caso, tratam-se das entidades patronais que representam uma mesma categoria econômica, a partir da associação de pessoas jurídicas.

negociações coletivas de âmbito nacional ou supletivamente à Federação ou ao Sindicato. São responsáveis também por instaurar dissídio coletivo nos termos do art. 857 da CLT. Segundo Lopes (2012), as confederações cumprem função política na prestação de serviços e de informações pertinentes, além de atuarem no fortalecimento das entidades que representam (acordos econômicos de proteção do mercado e incentivos fiscais), de modo a contribuir para a sustentabilidade e a expansão dos negócios em determinado setor econômico.

Diante disso, em perspectiva comunicacional, é provável que sentidos produzidos e ofertados por essas entidades assumam caráter orientador e influenciem a opinião não só de gestores de empresas associadas às confederações, mas também de representantes políticos (deputados, senadores, governadores, prefeitos etc.) e da própria sociedade. Conforme afirma Mancuso (2007), essas entidades são importantes atores na esfera pública da democracia brasileira, pois impactam na vida política do país e, inclusive, em decisões de interesse público. Isso sugere que a atuação dessas entidades não se restringe apenas à defesa dos interesses privados das empresas representadas (referentes a aspectos jurídicos, legais e econômicos), mas que outros temas, de natureza pública, também constituem a agenda política dessas confederações. É o caso, por exemplo, da perspectiva de desenvolvimento econômico e social sustentável que há algumas décadas tem sido trabalhada por essas organizações, em seus materiais de comunicação (relatórios, cartilhas, manuais, eventos etc.). Mesmo que de maneira tangencial, questões referentes à dimensão da vida dos trabalhadores (identidades e suas relações sociais) parecem assumir, cada vez mais, relevância na comunicação organizacional dessas entidades, como evidenciam as pesquisas: “Poder, gênero e identidades: um novo momento do sindicalismo” (OSTRONOFF, 2007) e “Racismo e sindicalismo – reconhecimento, redistribuição e ação política das centrais sindicais acerca do racismo no Brasil” (SILVA, 2008).

Assim, pela legitimidade dessas entidades frente ao empresariado brasileiro, é provável que sentidos produzidos por elas sejam reconhecidos como modelares (exemplos a serem seguidos) e tenham potência para instituir determinadas interpretações sobre as questões das diversidades¹⁴. Dessa forma, ao passo que esses líderes podem internalizar essa significação, a compreensão sobre diversidades proposta por essas entidades patronais é capaz de se traduzir em práticas, rotinas e discursos em organizações de todo o país. Inclusive, isso

¹⁴ O caráter discursivo orientador das confederações patronais parece ainda mais evidente quando essas entidades utilizam-se de rituais de instituição (BOURDIEU, 2008) - como eventos, cursos, publicações e manuais sobre como trabalhar as diversidades - para reforçar e ratificar certas interpretações sobre o assunto.

pode se constituir em uma rede conceitual (entre sindicatos, federações e confederações), reforçando um entendimento semelhante sobre esse tema.

Diante desses aspectos, esta tese tem como delimitação temática a comunicação organizacional e os sentidos de diversidades ofertados no discurso de confederações patronais brasileiras. Com isso, é relevante compreender que concepções de diversidades estão sendo instituídas por organizações sindicais patronais. Que sentidos são produzidos e ofertados por elas? Que lugar esse tema assume no discurso dessas organizações? E que tensionamentos discursivos estão presentes nesse discurso? A partir dessas inquietações, a questão problema que orienta a realização desta pesquisa é: como concepções de diversidades são discursivamente mobilizadas no âmbito da organização comunicada das confederações patronais brasileiras e revelam (im)potencialidades à existência das diferenças nos contextos empresariais contemporâneos?

Para responder a essa pergunta, é preciso atentar, dentre outras coisas, para a comunicação organizacional que, nesta investigação, é entendida “como o processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 33). Como neste estudo o interesse é o discurso sobre diversidades produzido pelas próprias entidades patronais, ganha destaque aqui os processos comunicacionais que se atualizam na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b). Isto é, fluxos de sentidos oriundos da fala autorizada da organização que, estrategicamente ou não, tendem a dar visibilidade a elementos de sua identidade com objetivos de retornos em capital simbólico e imagem positiva.

A partir da problematização de pesquisa e da delimitação do tema, indicam-se agora os objetivos da tese, que guiarão os esforços da investigação e a definição dos procedimentos metodológicos. O objetivo geral é: compreender como concepções de diversidades são discursivamente mobilizadas no âmbito da organização comunicada das confederações patronais brasileiras e revelam (im)potencialidades à existência das diferenças nos contextos empresariais contemporâneos.

Constituem os objetivos específicos:

- Examinar os sentidos hegemônicos sobre diversidades propostos pelo discurso organizacional de confederações patronais brasileiras em seus *sites* institucionais;
- Evidenciar as principais estratégias discursivas empregadas pelas confederações patronais para ofertarem sentidos de diversidades em seus *sites* institucionais;
- Compreender o(s) lugar(es) das diversidades no discurso organizacional dessas confederações;

- Evidenciar tensionamentos entre divergentes concepções de diversidades presentes no(s) discurso(s) das confederações patronais.

Importa dizer que esses objetivos específicos, mais do que etapas metodológicas a serem cumpridas, procuram desvelar (trazer à tona) mecanismos de funcionamento do discurso organizacional sobre diversidades, de modo a constituir indícios que fundamentem e conduzam à reflexão central, expressa pelo objetivo principal. Para isso, assume-se, neste estudo, como fundamento teórico-epistêmico e como principal procedimento metodológico, a Análise de Discurso (doravante AD).

A AD é produtiva a esta investigação pelo fato de visar, segundo Orlandi (2009, p. 26), o entendimento de como um “objeto simbólico produz sentidos, como ele está investido de significância para e por sujeitos” Assim, segundo a autora, a aplicação dessa teoria permite ao pesquisador ir além da interpretação simples do discurso, viabilizando o entendimento dos mecanismos de seu funcionamento como parte do processo de significação. Até porque a AD, conforme Pêcheux (1995), caracteriza-se por ser uma teoria da análise dos processos discursivos. Desse modo, ao estudar o discurso organizacional de confederações patronais, atenta-se ao funcionamento ordinário desse discurso, que conduz a determinados efeitos de sentido sobre diversidades. Para isso, por processos interpretativos, busca-se evidenciar as principais regularidades, estratégias e disputas discursivas presentes no discurso, a partir de sua materialidade (textos sobre diversidades publicados nos *sites* de confederações).

Nessa direção, desde aqui, cabe esclarecer¹⁵ que a noção de discurso, conforme Orlandi (2009), não pode ser confundida com a ideia de mensagem ou reduzida apenas à transmissão de informações em uma espécie de comunicação seriada/linear entre “emissor-mensagem-receptor”. A AD entende a comunicação como um processo dinâmico. Também é equivocado tratar o discurso como equivalente à fala, ao texto ou a quaisquer outras formas de sua materialização. Mais amplo, esse conceito destaca a relação entre sujeitos e sentidos, afetados pela língua e pela história. Conforme Pêcheux (1997), nenhum discurso é fechado em si, pois todo discurso tem relação com outros discursos. Por isso, não há como analisá-lo como um texto, com início, meio e fim. O texto, explica Orlandi (2006), é a materialidade que apresenta indícios do caminho para se chegar ao discurso.

Isso destaca o fato de a AD não apenas primar pela materialidade de determinado dizer, mas também por relacioná-la à sua exterioridade, às condições de produção da

¹⁵ Convém apresentar aqui alguns conceitos referentes às teorias da Análise de Discurso, os quais serão retomados e sistematizados no capítulo metodológico, de modo a fundamentar os percursos do estudo sem alongar demasiadamente a tese.

linguagem. Nas palavras de Orlandi (2009, p. 17), a AD destaca a “relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer”. Por isso, explica a autora, a AD trabalha a relação língua-discurso-ideologia, sendo que a materialidade específica da ideologia é o discurso e a materialidade específica do discurso é a língua. Dessa forma, “o discurso é o lugar em que se pode observar essa relação entre língua e ideologia, compreendendo-se como a língua produz sentidos por/para sujeitos” (Ibidem, p. 17).

Ainda segundo a linguista, “os sentidos não estão só nas palavras, nos textos, mas na relação com a exterioridade, nas condições em que eles são produzidos e que não dependem só das intenções dos sujeitos” (Ibidem, p. 30). Desse modo, cabe ao analista apreender as condições de produção que estão, de alguma forma, presentes na maneira como se diz. É necessário por em relação o dizer com a sua exterioridade para, dessa forma, apreender as pistas que conduzem aos efeitos de sentido produzidos no discurso. Segundo a autora, “os sentidos têm a ver com o que é dito ali, mas também em outros lugares, assim como com o que não é dito, e com o que poderia ser dito e não foi” (Ibidem, p. 30). Ou seja, as “margens do dizer” também se constituem como parte dele.

Cabe elucidar que, como fundamento de pesquisa, a AD não é apenas um método de aplicação metodológico e, por conta disso, conforme salienta Benetti (2016), exige que o pesquisador tenha conhecimento de um campo de conceitos que o auxiliem desde a delimitação do objeto até sua interpretação. Além do que já foi ressaltado até aqui, a AD tem como uma de suas principais noções o conceito de Interdiscurso, entendido, segundo Orlandi (2009, p. 31), como o local de coexistência de todos os dizeres, ou seja “o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra”. Assim, salienta a autora, para que as palavras tenham sentido é preciso que elas tenham uma historicidade, façam sentido aos sujeitos, de modo que os permitam produzir dizeres de determinada forma e não de outra, a depender das situações que vivenciam.

Pêcheux (1995) afirma que o Interdiscurso é sempre afetado pelo esquecimento. É esse apagamento que, segundo Orlandi (2009), permite a movimentação dos sentidos, pois, ao serem acionados novamente, eles não são meramente reproduzidos, mas podem se projetar em outros sentidos. Esse aspecto faz referência a outras duas noções presentes em todo discurso: a de paráfrase e a de polissemia. A primeira refere-se à ideia de retorno aos mesmos espaços do dizer (repetição), já a segunda representa os processos que possibilitam aberturas para outros sentidos, ao diferente (Ibidem).

Outro conceito caro à AD é o de formação discursiva (FD), definido, segundo Pêcheux (1995, p. 160), como sendo “aquilo que, numa formação ideológica dada, isto é, a partir de

uma posição numa conjuntura dada, determinada pelo estado de luta de classes, determina o que pode e deve ser dito”. Ainda segundo o autor, esse é o “lugar de constituição do sentido” (Ibidem). Conforme Orlandi (2009), é através da identificação da FD que é possível entender os diferentes sentidos, visto que é por meio dela que as palavras recebem seu sentido, o que justifica o fato de palavras iguais terem sentidos distintos caso sejam produzidas em FDs diferentes.

A noção de FD se relaciona com outro conceito importante: o de ideologia. Para Pêcheux e Fuchs (1997, p. 165-166) “o funcionamento da instância ideológica quanto à reprodução das relações de produção consiste no que se convencionou chamar de *interpelação*, ou o assujeitamento do sujeito como sujeito ideológico, de tal modo que cada um seja conduzido, sem se dar conta”, tendo a impressão de estar exercendo sua livre vontade. O discurso, explicam os autores, constitui-se como um dos aspectos materiais da materialidade ideológica. Nessa direção, outra concepção importante é a de formação ideológica, definida

para caracterizar um elemento suscetível de intervir como uma força em confronto com outras forças na conjuntura ideológica característica de uma formação social em dado momento; desse modo, cada formação ideológica constitui um conjunto complexo de atitudes e representações que não são nem ‘individuais’ nem ‘universais’, mas se relacionam mais ou menos diretamente a posições de classe em conflito umas com as outras (PÊCHEUX E FUCHS, 1997, p. 166, *grifo* dos autores).

A este ponto, importa esclarecer que, considerando os pressupostos da AD, alguns brevemente acionados nesta introdução, os capítulos teóricos desta tese, além de mobilizarem importantes compreensões sobre as questões das diversidades, também são construídos para revelar materialidades histórico-discursivas que evidenciam movimentações, tensões e, mesmo, embates discursivos, e que constituem as condições de produção do discurso organizacional sobre diversidades.

Por sua vez, para a pesquisa empírica, seguindo as orientações da AD, o objeto foi delimitado nos textos de *sites* de três confederações patronais brasileiras – Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA), como representante do setor primário; Confederação Nacional da Indústria (CNI), do setor secundário; e Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), do setor terciário – que fizeram referência a aspectos das diversidades, com citações diretas e indiretas a essa noção. Para a definição das confederações a serem estudadas, primeiro foram identificadas as que tinham cadastro ativo junto ao Ministério da Economia do Governo Federal Brasileiro (total de 14 confederações) e,

na sequência, foram selecionadas as mais relevantes, conforme critérios metodológicos apresentados no capítulo cinco.

No processo de coleta, foram identificados 387 textos, dos quais 21 foram analisados em profundidade, observando-se fundamentos da AD, sendo 7 de cada confederação. Nesses textos, foram recortadas 102 sequências discursivas (SDs), as quais constituíram o *corpus* de análise e foram submetidas aos movimentos interpretativos, tendo como fundamento a Análise de Discurso. Complementarmente, para analisar o lugar das questões das diversidades no discurso organizacional dessas confederações, foi utilizado, como inspiração e orientação teórica, formulação proposta por Baldissera (2009c, p. 48-9). Originalmente produzida para refletir sobre os lugares que a noção de sustentabilidade pode assumir nas organizações, esses aportes são igualmente férteis para pensar as questões das diversidades, visto que a inclusão de ambas as temáticas no universo organizacional, por vezes, apresentam movimentos semelhantes. A sistematização do autor, que está desenvolvida no capítulo metodológico, prevê quatro classificações: 1) *valor central*; 2) *valor periférico e/ou estratégico de mercado*; 3) *não-valor/valor negativo ou modismo* e 4) *valor extrassistêmico*.

Assim, após esta introdução, este documento ainda é composto por mais cinco capítulos, além das considerações finais. No capítulo dois, apresentam-se aspectos do materialismo histórico-discursivo os quais potencializaram a existência (discursiva e material) do tema das diversidades na sociedade. São acontecimentos sócio-históricos e teóricos que ocorreram a partir da metade do XX, relativos a movimentos sociais de grupos minorizados, a escolas de pensamento e ao surgimento de organismos internacionais. Na sequência, discorre-se sobre a expansão do fenômeno da globalização e seus desdobramentos nos processos de homogeneização e diferenciação cultural (IANNI, 2001; HALL, 2003), além do debate, político e intelectual, efervescente nos anos de 1980, em torno do multiculturalismo (SEMPRINI, 1999; SANTOS e NUNES, 2003) e do interculturalismo (COGO, 2015). No final do capítulo, aproximando-se da realidade brasileira, são descritos fatos e características da trajetória de lutas de movimentos sociais de grupos minorizados no Brasil, particularmente, do Movimento Negro Unificado (JAIME, 2011) e do Grupo de Afirmação Homossexual, SOMOS, (FACCHINI, 2011).

No capítulo três, discorre-se sobre o entendimento de identidade, concebida a partir da relação estabelecida com a diferença (HALL, 2000; SILVA, 2000). Compreendendo-se que as identidades são constituídas por/em relações de força, aciona-se elementos da reflexão teórica sobre relações de poder (BOURDIEU, 1998) e reconhecimento (HONNETH, 2003). Apresenta-se também entendimentos acerca da noção de diversidades, a partir de distintos

autores. Já no capítulo quatro, procura-se aproximar de aportes teóricos referentes ao universo organizacional. Para isso, discorre-se sobre aspectos relativos à compreensão de organização (MORIN, 2011), cultura organizacional (BALDISSERA, 2008a), comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008b, 2009a, 2009b) e gestão das diversidades (JAIME, 2011). Assim, ao final dos capítulos teóricos, são indicadas algumas das principais forças que impactam e constituem o discurso das diversidades nos contextos empresariais contemporâneos, identificadas a partir dos acionamentos teóricos desta pesquisa.

No capítulo cinco, além dos aportes teóricos e analíticos do Método de Análise do Discurso, discorre-se sobre os procedimentos para coleta de dados e para delimitação do *corpus* de análise. No capítulo seis, é apresentada a análise e suas reflexões. Para isso, inicialmente, retoma-se alguns elementos contextuais que constituem as condições de produção do discurso organizacional e que auxiliam os movimentos de análise das sequências discursivas. Posteriormente, evidenciam-se as análises dos textos de cada confederação, apresentadas separadamente conforme seu setor produtivo. Além de revelar os efeitos de sentidos presentes nos textos, discorre-se também sobre as estratégias empregadas no discurso e que emergiram a partir dos movimentos de análise. Nas seções seguintes, são realizadas reflexões sobre as principais regularidades (marcas discursivas) presentes e sobre os sentidos de diversidades identificados no discurso. Ao final do capítulo, apresentam-se alguns cenários que evidenciam a movimentação de sentidos, instaurados a partir dos tensionamentos e das lutas discursivas presentes no discurso organizacional.

Nas considerações finais, retoma-se os percursos interpretativos que permitiram responder à problemática e aos objetivos da tese. Além de destacar os resultados mais importantes da pesquisa, sinalizam-se também outras questões que surgiram ao longo da construção deste estudo e que podem contribuir para pensar sobre comunicação organizacional e diversidades.

2 CONFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO DISCURSO DAS DIVERSIDADES: ACONTECIMENTOS E MOVIMENTOS

Reconhecendo a noção de diferença como uma construção social (SILVA, 2000), pode-se dizer que, a depender do tempo, determinadas instâncias institucionais produziram discursos normatizadores e demarcadores de diferença, capazes de disciplinar comportamentos, classificar objetos, atribuir características culturais, demarcar fronteiras e hierarquizar grupos sociais, impactando na organização da estrutura da sociedade. Segundo Netto (2012), os sentidos de diferença produzidos nesses discursos, e suas formas de manifestação, estão sempre articulados às relações de poder e aos contextos sócio-históricos de produção. Até porque, segundo Ortiz (2007, p. 10), a “diferença não possui um valor em si, uma estrutura, ou uma essência atemporal”. Ela está sempre em relação a algo ou alguma coisa, sendo percebida e vivida de maneiras distintas em cada época e em cada sociedade. Por sua vez, a diversidade, como noção organizadora da diferença na contemporaneidade, também é resultado de debate social e de práticas cotidianas históricas.

Conforme Netto (2012), pode-se dizer que houve uma conformação de acontecimentos e movimentos teóricos, tecnológicos, culturais, econômicos e sociais que contribuíram para que a noção de diversidade se constituísse em um discurso global, capaz de ordenar a produção da diferença, afastando-se de uma perspectiva de exótico¹⁶ que articulava as questões da diferença na modernidade. Para o autor, esse discurso atinge seu apogeu na contemporaneidade, visto que “em um mundo de relações fragmentadas, ele [conceito de diversidade] é capaz de empreender processos de contenção da diferença”. Isto é, “permite que diversas noções de diferença caibam sob o mesmo discurso”, algo que o exótico não fazia na sociedade nacional (NETTO, 2012 p. 20).

Assim, se os sentidos sobre diversidades produzidos historicamente tendem a integrar os repertórios socioculturais dos sujeitos e têm efeito sobre discursos produzidos sobre o tema atualmente, é importante conhecer as conformações históricas de produção desses sentidos ao longo do tempo, que conduziram o debate até os dias de hoje. Em perspectiva sistêmica, parece oportuno identificar como questões das diversidades ganharam fôlego na sociedade e começaram a integrar a pauta dos negócios.

¹⁶ Segundo Netto (2012, p. 19), nessa época havia os “quadros de referência (o discurso universal e a formação da nação) e um contexto (o imperialismo) capazes de unir o mundo em uma visão unitária e global, dominada pela Europa, que, ao mesmo tempo, permitia a separação de práticas entre externas e internas. Assim, essa separação organizava o selvagem, a cultura popular, o estrangeiro como o externo do civilizado, da arte erudita, do cidadão nacional”.

Diante disso, nas seções que seguem, apresentam-se alguns aspectos sócio-históricos e teóricos que impulsionaram uma convergência de discursos para a existência pública do tema das diversidades na sociedade atual. Realiza-se a contextualização a partir da metade do século XX, iniciando pela apresentação de alguns acontecimentos marcantes na trajetória de grupos sociais, hoje associados à noção de diversidades. Em articulação com isso, disserta-se sobre como, no campo científico, os estudos passaram a indicar a necessidade de transformações teórico-epistêmicas em relação ao pensamento hegemônico da modernidade, o qual já se mostrava insuficiente para explicar os fenômenos do mundo, principalmente por suas concepções universalistas e ontológicas.

A partir disso, em um segundo momento, discorre-se sobre a efervescência dos processos de globalização, destacando, prioritariamente, aspectos sobre a reflexão entre homogeneização e diferenciação cultural. Assim, em sociedades reconhecidamente mais plurais, onde é cada vez mais presente a mobilização por reconhecimento de direitos de grupos sociais minorizados, faz-se necessário acionar aportes do debate político e intelectual sobre multiculturalismo e interculturalismo, que marca os anos de 1980 e dá visibilidade a discursos sobre diversidades. Por fim, procura-se, brevemente, apresentar aspectos da trajetória de alguns grupos sociais minorizados no Brasil, destacando conquistas de espaço na mídia, no sistema jurídico, na política e em postos no mercado de trabalho.

Antes disso, contudo, importa salientar que, ao apresentar essa materialidade histórica¹⁷, busca-se fazer um recorte que contribua para pensar sobre o objeto de estudo, tendo como orientação os aportes da Análise do Discurso, cientes da incapacidade de revelar todas as especificidades, movimentações e contradições do tema ao longo do tempo, principalmente no que se refere às trajetórias específicas de lutas de grupos sociais minorizados¹⁸. Este estudo não tem a pretensão de ter uma visão completa das coisas. Entende-se, assim, que os objetos não estão isolados, mas em interconexão, em caráter multidimensional (MORIN, 2011). Desse modo, o pesquisador, conforme Morin (2011, p. 06), não deve “retomar a ambição do pensamento simples que é o de controlar e dominar o

¹⁷ Ressalta-se que podem existir outras histórias e outras narrativas, não hegemônicas, ou mesmo não teorizadas, populares, que, mesmo não aparecendo neste texto, também contribuíram, direta e indiretamente, para possibilitar a existência de um discurso sobre diversidades na sociedade. Devido às limitações deste estudo, esta seção não concentra esforços em revelar como mecanismos de poder produziram segregações estruturais contra alguns grupos na sociedade. Cabe aqui, por conta dos objetivos do estudo, apresentar conquistas de alguns grupos sociais que permitiram uma crescente visibilidade pública do tema das diversidades. Salienta-se novamente que isso não significa que a atual condição de vida desses sujeitos não seja marcada por violências e discriminações.

¹⁸ Cada grupo social minorizado possui suas próprias especificidades e interseções resultantes de contextos e vivências particulares. Por isso, sempre que necessário serão feitas indicações de outros estudos para aprofundamentos.

real. Trata-se de exercer um pensamento capaz de lidar com o real, de com ele dialogar e negociar”. Assim, apesar de a escrita pressupor um encadeamento contínuo e linear, a leitura desses acontecimentos não deve ser entendida apenas em ordem cronológica e processual. É preciso reconhecer que os fatos aqui acionados tendem a estar, em alguma medida, articulados, e serem complementares uns aos outros, por vezes, afetando-se mutuamente.

2.1 A DÉCADA DE 1960 PARA AS QUESTÕES DAS DIVERSIDADES

Conforme Netto (2012), pode-se dizer que a década de 1960 representou um marco histórico para o debate sobre diversidade na sociedade, criando uma condição mais fértil para sua existência discursiva e material. Segundo o autor, essa década se caracterizou pela crescente mobilização política de grupos minorizados e pela consequente ampliação da visibilidade de suas lutas na esfera pública. São movimentos humanistas, ambientalistas, de homossexuais, de mulheres, de negros, de refugiados e de pessoas com deficiência que, apesar de pautas particulares e ações isoladas de cada grupo, em geral, reivindicavam direitos e denunciavam preconceitos e discriminações (racismo, homofobia, machismo)¹⁹.

Esses movimentos, segundo Hall (2006, p. 45), constituem o nascimento histórico do que ficou conhecido como “a política de identidade”. Isto é, uma identidade para cada movimento. “O feminismo apelava às mulheres, a política sexual aos gays e lésbicas, as lutas raciais aos negros, o movimento antibelicista aos pacifistas” e assim por diante (Ibidem, p. 45). Jamenson (1992, p. 85, grifos do autor) afirma também que os movimentos de descolonização da África francesa e inglesa, a política dos negros americanos e o movimento de luta pelo reconhecimento de direitos civis fizeram dessa década “a época em que todos esses ‘nativos’ tornaram-se seres humanos, e isto tanto interna quanto externamente: aqueles internamente colonizados do Primeiro Mundo - as ‘minorias’, os marginais e as mulheres - não menos que os súditos externos e os ‘nativos’ oficiais desse mundo”. Segundo o autor, esses “novos sujeitos da história” começaram a conquistar um direito de falar com uma nova voz coletiva, nunca antes ouvida nos palcos do mundo; concomitantemente, ocorreu uma supressão do discurso de intermediários (intelectuais e liberais do Primeiro Mundo) que até o momento davam-se o direito de falar em seu nome. Assim, outras luzes começaram a ser lançadas para aqueles grupos historicamente excluídos e invisibilizados da narrativa e da memória hegemônica, relegados à esfera do privado, da invisibilidade social e do anonimato.

¹⁹ São formas de manifestações arbitrárias que tendem a considerar o Outro como contrário, anormal e inferior, a partir de um lugar de superioridade e supremacia, geralmente, da heterossexualidade branca (DARDE, 2012).

É pressuposto que alguns dos fatos dos anos de 1960 começaram a ser gestados décadas antes. Com a eclosão da II Guerra Mundial, em 1939, por exemplo, diversas transformações aconteceram na sociedade. A convocatória massiva de homens para integrar as forças armadas fez com que mulheres passassem a ocupar mais postos de trabalho, alavancando redes de solidariedade entre elas e impulsionando movimentos feministas, além de motivar ações de movimentos lesbigay que se estenderam e ganharam corpo nos anos seguintes (SILVA, 2006). Além disso, em decorrência das perseguições promovidas com o Holocausto, registrou-se o aumento de processos migratórios de refugiados judeus e negros que passaram a se agrupar em organizações sociais, como forma de sobrevivência e resistência. No pós-guerra, a grande quantidade de soldados vitimados pelos confrontos armados fez aumentar o número de pessoas com deficiência física e mental na sociedade, os quais passaram a exigir mais ações e adequações físicas e culturais por parte do Estado²⁰. Assim, segundo Silva (2006), a convivência entre pessoas de diferentes raças, etnias e orientações sexuais nas experiências militares, juntamente com outros desdobramentos da II Guerra, anunciaram o prelúdio de ações por direitos civis de movimentos sociais atrelados a grupos minorizados.

Um desses acontecimentos ocorreu nos EUA, em 1955, quando a costureira negra Rosa Louise Parks foi presa ao se recusar a ceder seu lugar no ônibus para um homem branco. Essa atitude foi considerada o estopim de uma série de protestos e boicotes aos ônibus de Montgomery²¹ e marcou o início da luta antissegregacionista no país (E.BIOGRAFIA, 2019). Na sequência, em agosto de 1963, Martin Luther King liderou a Marcha sobre Washington, reunindo cerca de 250 mil pessoas que reivindicavam liberdade, trabalho, justiça social e o fim da segregação racial contra a população negra nos EUA. Outras ações de reivindicação identitária e de direitos articularam-se às lutas da comunidade negra, como os “Panteras Negras” e lideranças ativistas como Malcolm X e Nelson Mandela, principal personagem da luta africana contra a segregação racial e a libertação das colônias na África. Naquele

²⁰ Se, historicamente, as pessoas com deficiências eram consideradas inválidas, monstruosas, “debiloides” ou mesmo resultados de castigos divinos (como na Idade Média), com o crescimento de militares como pertencentes a esses grupos sociais, reconhecidamente tidos como heróis de guerra, verifica-se mudanças semânticas e na forma de tratamento dessas pessoas (SILVA, 2006).

²¹ Na capital do Estado de Alabama, em Montgomery, local dos maiores conflitos raciais do país, desde 1900, os primeiros assentos dos ônibus eram reservados, por força de lei, para passageiros brancos. Voltando do trabalho, em 1 de dezembro de 1955, Rosa Parks tomou um ônibus e sentou-se em um dos bancos localizados no meio do coletivo. Quando alguns homens brancos entraram no ônibus e ficaram em pé, o motorista exigiu que Rosa e outros três negros se levantassem para dar o lugar a eles. Enquanto os outros três se levantaram, Rosa se negou a cumprir a ordem e permaneceu sentada. A polícia foi chamada e Rosa Parks foi detida e levada para a prisão por violar a lei de segregação do código da cidade de Montgomery. No dia seguinte, Parks foi liberada ao ter sua fiança paga (E.BIOGRAFIA, 2019).

momento, já se observavam conquistas importantes desses movimentos, como a Lei dos Direitos Civis, de 1960, e a Lei dos Direitos ao Voto, de 1965, nos EUA, que tornou o voto universal, sem discriminação de raça, condição social ou escolaridade.

Posteriormente, na década de 70, surgiu, em diferentes partes do mundo, o slogan “*Black is beautiful*” (tradução livre: negro é lindo) como um movimento de afirmação da beleza negra e contra a alienação cultural, valorizando a autoestima e a construção de uma identidade coletiva positiva em torno do significante “*black*” (HALL, 2006). Já em 2013, ganhou destaque outro movimento ativista internacional chamado “*Black Lives Matter*” (tradução livre: vidas negras importam), que iniciou com a proposta de combater a violência policial contra a população negra norte-americana. Recentemente, em 2020, esse movimento adquiriu repercussão mundial durante os protestos ocorridos nos EUA e em outros países devido o brutal assassinato de George Floyd por um policial, em Minnesota²².

A década de 60 marcou também o que tradicionalmente costuma se chamar de a segunda onda feminista²³, que tinha como objetivo denunciar as desigualdades enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho e no espaço público, além de ser uma luta por libertação sexual, dando origem aos métodos anticoncepcionais femininos (SALES, 2017). A partir dessas reivindicações, nos anos 70, políticas públicas em prol da equidade de gênero começaram a ser implementadas em países como a Suécia e a Noruega²⁴. À medida que amplia seu escopo de reivindicações e com a conquista de direitos, o movimento feminista complexifica o debate, fragmentando suas pautas e criando outras estratégias de luta. Assim, “no período de 1972 e 1974, passará por crescente articulação em posições ideológicas relativamente distintas (feminismo “burguês”, separatismo lésbico e feminismo socialista)” (JAMENSON, 1992, p. 89).

²² Mais informações sobre caso, acesse: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/05/27/caso-george-floyd-morte-de-homem-negro-filmado-com-policial-branco-com-joelhos-em-seu-pescoco-causa-indigna-cao-nos-eua.ghtml>. Acesso em 19 de junho de 2020.

²³ Segundo Sales (2017), pode-se dizer que o movimento feminista, tradicionalmente, organiza-se em três momentos: 1) com a luta das sufragistas por direito ao voto no séc. XIX; 2) com a denúncia das desigualdades entre homens e mulheres em 1960; e 3) com as reflexões sobre interseccionalidades, a partir dos anos de 1990. Importa destacar, contudo, que ao longo da história existem diversos movimentos feministas que apresentaram outras pautas de luta e outros aportes teóricos que, por vezes, tendem a estar invisibilizados da narrativa hegemônica. É o caso do feminismo negro, feminismo decolonial, etc. Nessa direção, Hemming (2009, p. 215) afirma que “a teoria feminista ocidental conta sua própria história como uma narrativa em desenvolvimento, onde nos movemos de uma preocupação com a unidade e semelhança, passando pela identidade e diversidade, em direção à diferença e à fragmentação. Tais mudanças são geralmente concebidas em correspondência com as décadas de 70, 80 e 90, respectivamente. Porém, a autora salienta que pode ser problemático pensar apenas nas ondas do feminismo ‘tradicional’, visto elas que tendem a homogeneizar narrativas e silenciar outras, criando uma perspectiva evolucionista da história.

²⁴ Desde 1970 a Noruega tem implementado o *State Feminism* e, em 1978, sancionou a Lei de Igualdade de Gênero. Fonte: www.cartacapital.com.br/justica/noruega-exemplo-de-politicas-publicas-para-igualdade-de-genero/. Acesso em 17 de junho de 2020.

Outro acontecimento importante, relacionado aos grupos sociais minorizados, particularmente ligado às questões da sexualidade (gays, lésbicas, bissexuais, pessoas trans), aconteceu em 1969, em Nova York, com a revolta no bar de Stonewall, local tradicionalmente frequentado por grupos de homossexuais. Constantemente abordados pela polícia, os frequentadores do bar partiram para o confronto aberto com militares na noite de 28 de junho daquele ano, data que se internacionalizou como o “Dia do Orgulho Gay” (FACCHINI, 2011).

Embora esse seja o marco global que deu visibilidade às questões LGBT, já se registravam, desde a década de 1940, os primeiros movimentos organizados por grupos de homossexuais. Primeiramente, em Amsterdam, com o COC (*Center for Culture and Recreation*), responsável pela publicação mensal do periódico *Levensrecht* (tradução livre: direito de viver), que tinha como objetivo debater questões sobre homossexualidade e fomentar a tolerância com esses grupos. Influenciado por essa publicação, surgiu nos EUA, em 1950, o *Mattachine Society*, que se ocupava da construção de espaços de sociabilidade para a promoção de discussões sobre homossexualidade. Em protesto contra a perseguição policial que os gays sofriam na cidade de Nova York, esse grupo foi responsável pela primeira apresentação pública realizada exclusivamente por homossexuais (FACCHINI, 2011). Esses movimentos foram importantes para afirmar a existência de uma identidade gay e para mobilizar demandas políticas.

Posteriormente, ainda segundo Facchini (2011, p. 12), ganharam força os coletivos homossexuais e, também, outros movimentos que “pareciam compartilhar de um mesmo espírito de liberação e rebeldia que adentraria o início da década de 1970”. A presença desses grupos sociais no cenário político, os movimentos de afirmação de suas identidades e sua mobilização no espaço público não só tensionaram o Estado como chamaram atenção de organismos internacionais, que passaram a intervir em questões relativas às diversidades, produzindo convenções e relatórios sobre o tema.

Assim, no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), desde a década de 1950, foram elaboradas sete convenções²⁵, as quais buscaram refletir sobre expressões culturais, patrimônio imaterial e bens culturais, originando a preocupação com o tema da diversidade cultural e inserindo-o na agenda global de discussões multilaterais. Juntas, essas convenções, segundo a própria Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), constituem o marco jurídico para as questões da diversidade cultural. Embora a

²⁵ As convenções podem ser acessadas no site da UNESCO: <https://nacoesunidas.org/docs/>

maioria delas não diga respeito diretamente ao debate específico deste estudo, a Convenção sobre Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, de 2005²⁶, e a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, de 2001, da UNESCO, são importantes, pois destacam o aspecto da preservação e promoção das diversidades, além da necessidade de respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais, agregando o reconhecimento das diferenças como parte da garantia desses preceitos (MACEDO, 2010). A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, de 2001, em seu artigo quarto, prevê que a:

defesa da diversidade cultural é um imperativo ético, inseparável do respeito à dignidade humana. Ela implica o compromisso de respeitar os direitos humanos e as liberdades fundamentais, em particular os direitos das pessoas que pertencem a minorias e aos povos autóctones. (UNESCO, 2001, p. 3).

A Convenção de 2005 seguiu na mesma linha ao salientar a importância da proteção da diversidade cultural para a plena realização dos direitos humanos - proclamados na Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948) -, e uma condição indispensável para promover o diálogo entre os povos e sua coesão social. Reforça, ainda, no terceiro princípio diretor de seu artigo 2º, que “a proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais pressupõem o reconhecimento da igual dignidade e o respeito por todas as culturas, incluindo as das pessoas pertencentes a minorias e as dos povos indígenas” (UNESCO, 2005, p. 3).

Assim, desde o fim da II Guerra Mundial, a ONU e a UNESCO²⁷ são as principais agências especializadas em pautar assuntos culturais, jurídicos e humanitários globais, elaborando diretrizes específicas em relação ao pluralismo cultural e aos direitos civis de grupos sociais tradicionalmente discriminados. É o caso, por exemplo, da “Declaração sobre os direitos das pessoas com retardo mental”, publicada em 1971, pela ONU e, posteriormente, expandida, em 1975, com a “Declaração sobre os direitos das pessoas com deficiência”.

Articulada a esses discursos globais, outra agência a assumir um compromisso no combate às diversas formas de discriminação foi a Organização Internacional do Trabalho (OIT) que, na Convenção²⁸ nº 111 de 1958, elaborou um documento que visava coibir

²⁶ Para se ter uma ideia de sua amplitude, até dezembro de 2015, essa Convenção foi aceita por 140 países de todos os continentes. Disponível em: <http://www.unesco.org/-/eri/la/convention.asp?KO=-31038&language=E>. Acesso em 30 de junho de 2020.

²⁷ Salienta-se que alguns dos discursos desses organismos tendem a ser criticados por diferentes autores, visto que, por sua pretensão universal, essas declarações tendem a homogeneizar às diferenças pelo véis de uma mesma matriz eurocêntrica de referência. Sobre essa crítica ver: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

²⁸ Nessa convenção, em seu artigo 1º, estabeleceu-se como discriminação: “a) Toda distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha

qualquer ato preconceituoso no mercado de trabalho. A partir dessas orientações, diversos países promulgaram essa convenção em seus sistemas jurídicos internos. No Brasil, isso aconteceu em 1969, embora sua implementação ainda seja motivo de controvérsias. Em outros países, como nos EUA, devido à pressão social e política, algumas iniciativas em prol das diversidades e em combate à discriminação no mercado de trabalho aconteceram anteriormente. Segundo Fleury (2000), em 1941, Franklin D. Roosevelt, então presidente dos EUA, assinou a Ordem Executiva 8.802, que proibia a discriminação racial nas Forças Armadas, deflagrando o que, posteriormente, seria considerado como o início das políticas de diversidades nas organizações.

Na década de 1960, o governo norte-americano aprovou a *Affirmative Action*, um conjunto de ações que objetivavam, dentre outras coisas, que empresas, em atuação com o governo, deveriam contratar um número de profissionais não brancos em seus quadros. Posteriormente, passou-se a contemplar também as mulheres, com a ampliação do texto através da Ordem Executiva 11.246, do presidente Lyndon B. Johnson, em 1965. Processos semelhantes, de obrigatoriedade legal para contratação de pessoas com deficiências, mulheres, negros, indígenas, começaram a ocorrer no Canadá, com o *Equal Employment* (lei que obrigava empresas privadas com mais de cem empregados a contratar uma parcela de pessoas de grupos minorizados) e na Irlanda do Norte, com o *Fair Employment Act* (lei que visava eliminar a discriminação no trabalho) (FLEURY, 2000).

Nesse momento, segundo Sales (2017), já é possível notar nos EUA, ainda de modo reduzido, a convivência entre empregados de grupos sociais diferentes, principalmente negros e mulheres, extrapolando a exclusividade de homens brancos, anglo-saxões e protestantes (WASP - *White, anglo-saxan and protestant*) que constituíam, até então, a força de trabalho no país²⁹. Um efeito prático das ações afirmativas dessa década foi a contratação de profissionais especializados em equidade, criando-se, inclusive, departamentos para tratar do

por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade no emprego ou profissão; b) qualquer distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou tratamento no emprego ou profissão, conforme pode ser determinado pelo país membro concernente, após consultar organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, se as houver, e outros organismos adequados (OIT, 1958, p. 1). Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/-WCMS_235325/lang-pt/index.htm. Acesso em 19 de junho de 2020.

²⁹ Dentre outras coisas, nessa época, a força de trabalho se diversifica e torna-se mais feminina. Devido ao aumento da qualidade de vida e do crescimento do trabalho intelectualizado (não apenas 'braçal'), registra-se também a permanência de pessoas de mais idade no mercado de trabalho, acarretando diferenças geracionais entre empregados. Essa transformação da composição da força de trabalho, que contempla ainda hispânicos, asiáticos, dentre outros grupos minorizados, ficou conhecida como *Workforce 2000*, a partir de um relatório publicado em 1987 pelo *Hudson Institute*. Além de evidenciar o crescimento demográfico desses grupos sociais nos EUA, o documento advertia sobre a necessidade de se comprometer com a diversidade, como possibilidade de ganho competitivo ao negócio (HANASHIRO E TORRES, 2010).

assunto, embora o objetivo fosse, predominantemente, cumprir as leis e não incorrer em processos judiciais por discriminação (SALES, 2017). Uma vez essas questões pautadas nas organizações, pesquisadores começaram estudos sobre diversidades no contexto organizacional, principalmente nos EUA³⁰, onde, por vezes, o debate foi traduzido em tecnologias gerenciais (HANASHIRO e TORRES, 2010) aplicáveis aos modelos de negócio, conforme se verá mais adiante.

Nota-se, assim, que a crescente inserção do tema das diversidades na pauta das grandes organizações está em estrita relação com a agenda multilateral global e com as iniciativas legais e políticas de diferentes países no mundo, além de ser resultado de pressões de movimentos sociais e de parcela da sociedade civil. As décadas de 1960 e 1970 significaram também o início da discussão sobre sustentabilidade, tendo como preceito a necessidade de repensar o desenvolvimento econômico desenfreado, atentar para suas implicações socioambientais e para as desigualdades sociais que esse modelo produz.

A Conferência de Estocolmo – Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente Humano - em 1972, na Suécia, e, posteriormente, a ECO-92 - Conferência da ONU para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, no Brasil, são consideradas referências históricas deste debate. Em geral, ambas propunham conciliar crescimento econômico, preservação ambiental e equidade social. Nesse momento, o discurso sobre responsabilidade social começa a ser presença no meio empresarial, tendo um caráter orientador para a implantação de práticas de gestão socialmente responsáveis, tangenciando, assim, temas relativos às questões de diversidades nas organizações (MACEDO, 2010).

Ainda sobre a década de 1960, ela representa, em termos científicos, um momento de transição com concepções vigentes da modernidade, a partir da manifestação de outras formas de compreensão do mundo, mais coerentes com a realidade da época. Em virtude desse espírito do tempo, alguns dos princípios fundantes do pensamento moderno passaram a ser questionados, como a idealização do progresso, os quadros de referência universais, as narrativas ontológicas, as verdades absolutas, as instituições socializantes e as abordagens eurocêntricas colonizadoras. Isso provocou não só rupturas no conhecimento, mas produziu outras formas de socialização e de padrões morais na sociedade (KUMAR, 1997).

³⁰ Embora o primeiro registro de artigo científico sobre o tema seja do ano de 1978 publicado na *Academy of Management Review*, é na década de 1980 que a diversidade se consolida como objeto de estudo no campo da Administração nos EUA (HANASHIRO e TORRES, 2010). Nos estudos de comunicação organizacional esse assunto é inserido posteriormente, dos anos 1990 em diante. Para conferir parte da trajetória de publicações sobre o tema na área da comunicação, ver: SALES, R. G. A questão da diversidade LGBT nos campos de comunicação organizacional e Relações Públicas. In: SCHEID, D. et al. Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações. FACOS-UFSM, Santa Maria, RS, 2019, p. 117-127.

O clássico livro “A condição pós-moderna (1972)”, de François Lyotard, é uma obra marcante nessa transição ao expor a necessidade de abandonar a visão metafísica da ciência e algumas das definições do pensamento moderno, cujos princípios estavam orientados para a produção de verdades absolutas e de metanarrativas universais, definidas pelo consenso de *experts* (filósofos, historiadores e políticos em posições hegemônicas na época). Conforme Lyotard (1986), esse pensamento mostrava-se insuficiente. Por um lado, pelo fato de ser impossível dar respostas absolutas aos fenômenos sociais do mundo, uma vez que eles não são estáticos, mas estão em permanentes metamorfoses; por outro lado, pelo fato de a ciência buscar um caráter autorreferente (os *experts* só legitimavam os trabalhos de seus pares), ela se restringia a uma visão metafísica universal, sendo incapaz de reconhecer outras formas de saberes (populares, culturais, místicos).

Assim, procurando romper com esses pressupostos racionais Iluministas, Lyotard (1986) defende que a ciência seja pensada como “jogos de linguagem” em que cada sujeito é capaz de produzir conhecimento, a depender da performance que seu “lance” assume no sistema. Em geral, esses outros “lances” que começam a aparecer na contemporaneidade estão relacionados a conhecimentos locais e regionais que podem assumir um caráter provisório de verdade, abalando a ciência tida como absoluta da modernidade. São saberes que, ao serem autolegitimadores, não dependem, exclusivamente, da validação dos *experts*. Isso porque esse “modelo de legitimação não é de modo algum o da melhor performance, mas o da diferença” (LYOTARD, 1986, p. 108).

Com isso, passa-se, também, a relativizar a noção de verdade, pondo em suspenso qualquer absolutismo e narrativa ontológica, revelando que todo saber tem uma qualidade provisória, propenso a novas descobertas, mudanças e ressignificações. Desse modo, busca-se superar categorias modernas e a perspectiva de um pensamento binário (universalismo e relativismo, racionalismo e subjetividade, igualdade e justiça) para assumir um caráter rizomático do pensar em que não existe uma única verdade, mas múltiplas, disponíveis ao debate de todos (LYOTARD, 1986). Diante disso, saberes historicamente invisibilizados, considerados “sem valor” para a lógica do pensamento moderno, começam a aparecer na ciência. Eles são resultados de processos populares e interações socioculturais cotidianas, decorrentes de acontecimentos e trajetórias históricas de diferentes grupos sociais, geralmente apagados da narrativa hegemônica.

Com base em Lyotard, Ortiz (2007) afirma que os grandes relatos tendem a perder sua credibilidade, sendo incapazes de legitimar formas de interpretação do mundo, cabendo aos pequenos relatos a capacidade de ressignificá-los. Isso produziu certa supremacia das

diferenças diante das narrativas totalizantes. Contudo, não significa que todos os relatos totalizantes perdem força, mas alguns deles, principalmente aqueles ligados às instituições estruturantes e aos partidos políticos³¹. Desse modo, para Ortiz (2007, p. 14, grifo do autor), “se o passado teria sido unívoco, privilegiando os ‘grandes relatos’, o presente, em contrapartida, se caracterizaria pela disseminação das diferenças e da multiplicidade identitária”.

Semprini (1999), ao tratar sobre sociedades multiculturais (conforme se verá a seguir), indica insuficiências e fragilidades do projeto da modernidade:

Construído a partir de um ‘universalismo’ que era com frequência apenas um disfarce de uma monocultura sob os traços de um simulacro de humanidade incrivelmente branca e europeia; estruturado a partir de um espaço público “igualitário” que na verdade fechava as portas a numerosos grupos sociais; fundamentado sobre a noção de indivíduo abstrata e redutora; submisso à experiência real da diversidade; enfrentando reivindicações de reconhecimento radicais; sofrendo tensões pelas pressões exercidas nos limites do espaço público e fragilizado enfim pelas mudanças ocorridas no coração deste espaço (SEMPRINI, 1991, p. 161, grifo do autor).

Assim, a crise desse projeto é resultado da articulação de diversos fatores, dentre eles, dos acontecimentos históricos narrados nesta seção, assim como do aparecimento de novos atores e de saberes que passaram a questionar modelos científicos, políticos, sociais, jurídicos e econômicos existentes até então. São reflexões que, em algum nível, propõem releituras da narrativa histórica hegemônica da sociedade que, orientada no eurocentrismo e no androcentrismo, concentrava-se em um ideal de igualdade universal, que presumia a ocultação das diferenças. Tais estudos não só implicaram em outras lentes teóricas sobre práticas sociais e relações de poder atualizadas em torno de grupos minorizados, mas também influenciaram a própria concepção de lutas e a atuação de movimentos sociais na sociedade. Assim, além de tensionar o *status quo* do conhecimento moderno e propor outros modos de pensar, esses novos saberes passaram a destacar o protagonismo histórico de grupos sociais, como indígenas, negros, mulheres, refugiados e LGBTQIA+.

Dentre esses novos saberes emergentes da década de 1960, pode-se dizer que os Estudos Culturais e Pós-coloniais foram pioneiros na indicação sobre diversificação cultural no mundo, reconhecendo que homogeneidade e diversidade são processos simultâneos e complementares da globalização, e não excludentes (NETTO, 2012). Os Estudos Culturais,

³¹ Para Ortiz (2007), é possível reconhecer que, no contexto da globalização, surge a emergência de novos relatos totalizadores e a (re)atualização de antigos. Esse é o caso das religiões universais, por exemplo. Ao se definirem como algo para “além fronteiras” elas dispõem de um potencial de ação universalizador, estabelecendo laços sociais e memória coletiva, ao passo que conseguem agregar pessoas em uma escala ampliada mundialmente.

desenvolvidos em países de língua inglesa, principalmente nos EUA e na Inglaterra, caracterizaram-se por seu caráter multidisciplinar e por procurarem instrumentalizar o saber em prol de uma intervenção/prática político-social. Suas reflexões teóricas concentraram-se em revelar a trama complexa que perpassa as culturas e as relações interculturais, atentando para hierarquizações e relações de poder, principalmente em relação à contestação dos limites socialmente construídos (por exemplo; de classe, de raça, de gênero, de sexualidade) nas práticas cotidianas (HALL, 2003). Segundo Santos e Nunes (2003, p. 28) a cultura torna-se, assim, um “conceito estratégico central para a definição de identidades e de alteridades no mundo contemporâneo, um recurso para a afirmação da diferença e da exigência do seu reconhecimento em um campo de lutas e contradições”.

Semelhante aos Estudos Culturais, os estudos Pós-coloniais também surgiram em centros acadêmicos europeus³². Conforme Hall (2003), esse grupo de pesquisadores e suas produções científicas passaram a sinalizar uma proliferação de outras histórias e temporalidades, com a inserção da diferença nas grandes narrativas generalizadoras do pós-iluminismo eurocêntrico, além de destacar a multiplicidade de conexões culturais laterais e descentradas. Isso perturbou, em algum nível, as relações de poder estabelecidas, reposicionado e deslocando o lugar da diferença (HALL, 2003). Portanto, os estudos pós-coloniais não se restringiram a descrever uma determinada sociedade ou época de transição do Imperialismo ao pós-colonialismo, “ele relê a colonização como parte de um processo global transnacional e transcultural – e produz uma reescrita descentrada, diaspórica ou global das grandes narrativas imperiais do passado, centradas na nação”, influenciando fortemente a produção intelectual periférica, a partir dos anos 1990 (HALL, 2003, p. 109). Aqui, destacam-se nomes conhecidos como Edward Said, Homi Bhabha e Gayatri Spiva.

Uma derivação importante do pós-colonialismo - enquanto comunidade argumentativa - foi o Grupo de Estudos da Subalternidade do Sul da Ásia, liderado, na década de 1980, pelo historiador Ranajit Guha. Dentre os objetivos principais desse grupo, estava o de dismantelar a razão colonial e nacionalista na Índia, revelando a consciência subalterna silenciada no e pelo discurso colonial (COSTA e GROSFUGUEL, 2016)

O silêncio da teoria pós-colonial às contribuições de intelectuais da América Latina, somado a outros fatores, deu origem a uma rede de pesquisadores em torno da ideia de decolonialidade, no final da década de 1990. Essa rede lançou outras bases e categorias

³² Algumas das principais críticas às teorias pós-coloniais reside no fato de serem produzidas em universidades e departamentos do Primeiro Mundo, em universidades europeias colonizadoras e que, por serem produzidas nesses espaços, mesmo refletindo sobre processos da colonização, estariam “falando” sobre e pelo outro [colonizado] (HALL, 2003).

interpretativas a partir de experiências latino-americanas, geralmente com o objetivo de problematizar questões sobre colonialidade (COSTA e GROSFOGUEL, 2016). Seus estudos procuram evidenciar como a existência de uma matriz colonial do poder produziu consequências significativas para a constituição das sociedades latino-americanas: assentando a conformação das novas repúblicas, modelando suas instituições e reproduzindo nesse ato a dependência histórico-estrutural (COSTA e GROSFOGUEL, 2016).

Outro aspecto importante é como o desenvolvimento de um modelo de estratificação sociorracial entre “brancos” e outras tipologias raciais consideradas inferiores produziu formas de dominação e exploração de indígenas, afrodescendentes e mestiços que habitavam as repúblicas nascentes³³ (QUINTERO; FIGUEIRA; ELIZALDE, 2019). Esse debate deu origem a um dos principais conceitos dessas teorias, o de “colonialidade do poder”, proposto por Anibal Quijano. Essa noção faz referência à ideia de que a codificação das diferenças entre conquistadores e conquistados se dá na concepção de raça, sendo que o racismo se constitui como uma das formas históricas de controle do trabalho e como princípio organizador em torno do capital e do mercado mundial (QUIJANO, 2005).

No final da década de 1960, outro movimento intelectual que insere as questões da afirmação da diferença em um quadro amplo na sociedade é a “filosofia pós-estruturalista francesa, em sua busca pela destruição do arsenal teórico ocidental e sua crítica voraz ao universalismo” (NETTO, 2012, p. 132). Dentre os principais nomes atribuídos a essa corrente de pensamento está o de Jacques Derrida, com o método de “desconstrução” em filosofia, e Michel Foucault³⁴, que, ao teorizar sobre as relações entre poder e conhecimento, observou como determinados discursos produziram formas de controle na sociedade e processos de subjetivação e de normalização, inclusive no campo da sexualidade e da loucura (NETTO, 2012).

Na trilogia sobre a História da Sexualidade, principalmente na obra “A vontade de saber”, Foucault (1988) evidenciou como, a partir do século XVIII, as questões da sexualidade, mais do que se inserirem em mecanismos de repressão e de proibição, encontravam-se em meio a uma proliferação de discursos públicos de vigilância e de regulação. Assim, segundo Cirino (2007), Foucault (1988) não quis enfatizar um silenciamento da sexualidade, mas, ao contrário, quis destacar a inserção do sexo em

³³ Neste contexto, por exemplo, diversas autoras, vinculadas ao feminismo negro e indígena, produzem análises a partir de suas posições de fala de sujeitas subalternizadas e questionam a matriz eurocêntrica de conhecimento, fazendo diversas críticas ao feminismo acadêmico europeu e norte-americano (QUINTERO; FIGUEIRA; ELIZALDE, 2019).

³⁴ Salienta-se que nem todos autores, como é o caso de Michel Foucault, aceitam sua vinculação a determinada corrente de pensamento.

discursos, proferidos pela igreja, pela medicina, pela psiquiatria, pela escola, dentre outras instâncias. Nesse processo, poder e saber se articulam com a intenção de produzir regimes de ‘verdades’ sobre a sexualidade, não com o intuito de eliminar a prática sexual, mas de entendê-la e controlá-la.

Ao descrever esses discursos e seus efeitos, Foucault (1988) evidenciou como, a partir deles, produziram-se classificações e catalogações sobre ‘tipos’ e ‘espécies’ de sexualidade, sendo que algumas delas, tais como as sexualidades periféricas (como a homossexualidade e sexualidade feminina) e comportamentos desviantes (a masturbação e a sodomita), serão objeto de grande interesse da Ciência, principalmente da medicina e da psicologia. Esses saberes, por exemplo, além de desenharem uma matriz identitária reconhecível ao homossexual, iriam tratar a homossexualidade como uma patologia, como os loucos ou doentes do instinto sexual que necessitariam de tratamento (CIRINO, 2007).

Segundo Louro (2003), na esteira das reflexões sobre sexualidade e influenciados por elas estão os estudos de gênero que, como campo de estudo interdisciplinar, procuram discutir questões ligadas à identidade de gênero e à representação de gênero como categorias de análise relacionadas às posições de sujeitos na sociedade. Esse debate ultrapassou os centros acadêmicos e se inseriu nos movimentos feministas, (re)atualizando-se em cada contexto. Dentre as diversas reflexões, está a noção de gênero que, historicamente, foi empregada de forma figurada “para evocar os traços de caráter ou os traços sexuais” (SCOTT, 1995, p. 72). Para além disso, Scott (1995, p. 86) afirma que gênero pode ser entendido como “um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos” [...], sendo o gênero “uma forma primária de dar significado às relações de poder”. Conforme Louro (2003), em geral, essas reflexões sobre gênero buscam questionar a rigidez dos padrões de conduta/papeis estabelecidos para homens e mulheres, de modo a combater relações autoritárias (assentadas em patriarcalismos). Procuram sinalizar também outras formas de entender a relação homem/mulher na sociedade, que permita repensar a participação social e as relações de subjetividade do eu e do outro, propondo diálogo e respeito entre as diferenças.

Nessa direção, partindo de questões da construção discursiva da sexualidade em Michel Foucault, e da proposta de desconstrução de Jacques Derrida³⁵, surgiu, nos EUA, a

³⁵ Para Derrida, a lógica ocidental opera, geralmente, em binarismo no qual se elege uma ideia/sujeito/entidade como central e, a partir desse lugar, fixa a posição do outro, geralmente, em um lugar oposto de subordinação. Para o autor, isso poderia ser abalada em um processo desconstrutivo que revertesse, desestabilizasse e desordenasse esses pares. Isto implica perturbar e subverter os termos que afirma e sobre os quais o próprio discurso se afirma (LOURO, 2001).

partir de 1990, a teoria *Queer*³⁶. Em atuação conjunta com movimentos ativistas, a teoria *queer*, segundo Louro (2001), coloca-se contra a normalização da sexualidade e dos corpos, em relação à heteronormatividade compulsória. Sua crítica à normalização se dá inclusive à proposta de políticas de identidade do próprio movimento homossexual dominante, reforçando a necessidade de a diferença não ser assimilada ou tolerada (com aprovação de leis e conquista de direitos) por um sistema estabelecido de matriz hegemônica (LOURO, 2001). Tendo a filósofa americana Judith Butler como o principal nome desse movimento,

esses teóricos e teóricas afirmam que a oposição preside não apenas os discursos homofóbicos, mas continua presente, também, nos discursos favoráveis à homossexualidade. Seja para defender a integração dos/as homossexuais ou para reivindicar uma espécie ou uma comunidade em separado; seja para considerar a sexualidade como originariamente ‘natural’ ou para considerá-la como socialmente construída, esses discursos não escapam da referência à heterossexualidade como norma (LOURO, 2001, p. 549).

Por isso, preconizam a necessidade de uma transformação epistemológica que rompa com a lógica binária, que produz hierarquias, classificações, dominações e exclusões, de modo a produzir uma abordagem desconstrutivista que permita compreender a heterossexualidade e homossexualidade como interdependentes e integrantes de um mesmo quadro de referência (LOURO, 2001).

Articulado aos acontecimentos sócio-históricos e epistemológicos mencionados, um dos fenômenos que impulsionou essas transformações no pensamento e no debate sobre diversidades foi a globalização, conforme se verá a seguir.

2.2 CONTRADIÇÕES DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO: HOMOGENEIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO CULTURAL

O fenômeno da globalização do mundo representou um processo histórico-social de importantes transformações na sociedade, abalando, em diferentes níveis, os quadros sociais e mentais de referência de indivíduos e coletividades (IANNI, 2001). Nesse contexto, que se intensificou na metade do século XX³⁷, inauguraram-se outros processos, estruturas e formas

³⁶ “*Queer* pode ser traduzido por estranho, talvez ridículo, excêntrico, raro, extraordinário. Mas a expressão também se constitui na forma pejorativa com que são designados homens e mulheres homossexuais. [...] Este termo, com toda sua carga de estranheza e deboche, é assumido por uma vertente dos movimentos homossexuais precisamente para caracterizar sua perspectiva de oposição e de contestação” (LOURO, 2001, p. 546)

³⁷ Obviamente, a globalização não é um processo novo. Sua história começa com os conquistadores europeus e com a formação dos mercados mundiais. Contudo, na contemporaneidade, a partir dos anos 1960, é que seus

de sociabilidade, os quais passaram a articular povos e nações, ao mesmo tempo em que excluíram territórios.

Esse fenômeno impulsionou alterações nas lógicas de produção e reprodução do capital, criando um sistema econômico e político, articulado em redes globais, que potencializou a circulação de bens (informações e mercadorias) e de pessoas pelos quatro cantos do mundo, o que ficou conhecido como “economia-mundo³⁸”. De fato, evidenciou-se, de maneira mais acentuada, a globalização do capitalismo como modo de produção e como processo civilizatório (IANNI, 2001). Com isso, registrou-se o aumento de conglomerados empresariais que concentraram capital e articularam-se em complexas estruturas de poder, descentralizadas em unidades espalhadas pelo mundo³⁹. Isso se refletiu em diversos setores; na produção simbólica, inclusive, com a expansão de empresas multinacionais de mídia e produtoras cinematográficas (hollywoodianas) que impulsionaram a circulação de bens culturais, massificando a representação de determinados padrões e modos de vida.

Além da universalização do sistema produtivo, a globalização também modificou as concepções de tempo e espaço. O tempo cronológico, mensurável e linear, atenuou-se em razão do crescimento de fluxos instantâneos, acelerados e descontínuos. O espaço pareceu se encurtar e se desterritorializar, permitindo que relações sociais fossem independentes da partilha de um lugar comum, de um espaço geográfico delimitado. Isso alterou não só o formato das forças produtivas, mas a qualidade das relações humanas, trazendo novos ritmos aos deslocamentos das pessoas, à circulação da informação e à própria narrativa da história presente (IANNI, 2001).

A sociedade passou a experimentar, então, não apenas uma temporalidade e espacialidade específica, mas múltiplas possibilidades constituídas por/em relações de poder. Nesse aspecto, Milton Santos (2008) chama a atenção para a existência, por um lado, de temporalidades hegemônicas que, como vetores econômicos, políticos e culturais globais, orientadas por interesses de grupos em posição de poder, tendem a ditar o ritmo da sociedade em benefício do capital, tendo o tempo cronológico como um dos principais expoentes. Por

impactos são mais evidentes; principalmente, a partir da expansão do uso das tecnologias digitais da informação e da comunicação e das lógicas de produção e consumo transnacionais (IANNI, 1994).

³⁸ Termo cunhado por Braudel e Wallerstein para se referir às atividades e produções que ocorrem entre as nações e, de modo mais abrangente, sobre elas, tanto regional (blocos econômicos) quanto globalmente (IANNI, 2001).

³⁹ Importa destacar que, com a globalização e a crescente importância do uso de tecnologias eletrônicas e digitais na economia, aprofundaram-se, ainda mais, as desigualdades entre países ricos e pobres, além de acentuarem-se as relações entre empregos tecnológicos intelectuais (com melhores remunerações e ocupados por uma elite) e os (sub)empregos manuais (ocupados, em geral, por grupos minorizados: negros, imigrantes, pobres, mulheres) (IANNI, 2001).

outro lado, o autor salienta que existem muitas outras temporalidades não-hegemônicas, geralmente relacionadas ao local, que atualizam diferentes lógicas temporais.

Essa reconfiguração das características temporais e espaciais da globalização resultou, segundo Hall (2006), em um sentimento de estar em um mundo menor, onde é possível estar e conhecer outras culturas sem a necessidade de deslocamentos físicos, graças às tecnologias eletrônicas. Esse fenômeno, para o autor, tem efeito direto sobre as identidades e culturas dos povos, visto que, ao impactarem no sistema global de representação (circulação de bens simbólicos produzidos pela indústria cultural – cinema, televisão, literatura etc.), interferem nos processos de identificação identitária dos sujeitos e na conformação das culturas. Apesar de todo significado cultural ter seu contexto particular de origem, com essas novas lógicas de representação, não é fácil identificá-lo, à medida que artefatos culturais se encontram desterritorializados globalmente. Para o autor, quanto mais contato com outras culturas, maior a possibilidade desses fluxos gerarem identidades multifacetadas e uma abundância de desintegrações, ambiguidades e hibridismos culturais.

Segundo Ianni (2001, p. 17), diversos autores, principalmente durante os primeiros anos do processo de globalização, afirmaram que o mundo havia virado uma “Aldeia Global⁴⁰”, uma espécie “de comunidade mundial, mundo sem fronteiras, *shopping center* global, Disneylândia universal”. Por essa concepção, os significados culturais seriam homogeneizados através da produção e reprodução global de bens simbólicos, potencializada pelos fluxos da comunicação eletrônica. Isso sinalizaria o encaminhamento para o advento de uma cultura hegemônica global, sobrepondo-se e mesclando-se a outras culturas locais, nacionais e regionais. Essa noção fez alusão a uma espécie de teoria da cultura mundial, que teria como referência a globalidade das ideias, valores e padrões socioculturais.

Contudo, importa destacar que, mais do que um processo unificador de homogeneização global dos processos e de apagamento das realidades locais, a globalização resultou em tensionamentos entre particularismos e universalismos, entre singularidades e pluralidades. Assim, a universalização e a padronização representam apenas uma face da globalização, a outra é a particularização e a diversidade (IANNI, 2001). Para o autor, ao mesmo tempo em que é um processo abrangente e integrativo, a globalização é igualmente complexa, fragmentária e contraditória, mesclando indivíduos (étnica e culturalmente distintos) e coletividades (organizações e países), bem como desconectando nações e

⁴⁰ Nas teorias sociais, este termo ficou conhecido com Marshal McLuhan, em 1964, que o empregou para indicar como as tecnologias eletrônicas permitiram que a informação estivesse disponível simultaneamente em todo o globo, podendo ser armazenada e recuperada quando necessário.

excluindo territórios desprovidos de valor e interesse para a dinâmica do capital global. Isso ocorre, ainda segundo o autor, pelo desigual desenvolvimento desse fenômeno no mundo⁴¹ e pelo próprio movimento de resistência de significados locais às lógicas globais.

Milton Santos (2008) atenta para esse aspecto ao destacar que a globalização visa prioritariamente a unificar, e não a unir territórios. Assim, não se configura um sistema de relações com vistas a beneficiar o maior número de nações e povos; configura-se, sim, um sistema de relações hierárquicas, construído para perpetuar processos de dominação e exclusão de outros subsistemas, classificados como ‘externos’, ‘periféricos’ e/ou ‘minorizados’. Dessa forma, a sociedade continua a estabelecer relações desiguais de poder, tendo a cultura hegemônica ocidental como matriz de referência - centro da globalidade -, a partir do eurocentrismo e, posteriormente, da supremacia norte-americana (HALL, 2006).

Do mesmo modo que a dinâmica do sistema global não se distribui similarmente pelas partes, estas, como resistência e forma de sobrevivência, também produzem seus próprios mecanismos, enquanto sistemas totalizantes, ressignificando aspectos do sistema global ou mesmo impulsionando movimentos de (re)territorialização e (re)enraizamentos locais e particulares (IANNI, 1994). Nesse processo, “o local e o global determinam-se reciprocamente, umas vezes de modo congruente e consequente, outras de modo desigual e desencontrado⁴²” (IANNI, 1994, p. 151). Para o autor, simultaneamente às forças que agem no sentido de articulação e integração, operam forças que afirmam e desenvolvem as diversidades e identidades, revelando hierarquias e desigualdades. Hall (2003) enfatiza que esses dois processos opostos marcam o funcionamento das formas contemporâneas de globalização. Segundo ele:

Existem as forças dominantes de homogeneização cultural, pelas quais, por causa de sua ascendência no mercado cultural e de seu domínio do capital, dos fluxos cultural e tecnológico, a cultura ocidental, mais especificamente, a cultura americana, ameaça subjugar todas as que aparecem, impondo uma mesmice cultural homogeneizante - o que tem sido chamado de ‘McDonald-ização’ ou ‘Nike-zação’ de tudo. [...] Mas bem junto a isso estão os processos que vagarosa e sutilmente estão descentrando os modelos ocidentais, levando a uma disseminação da diferença cultural em todo o globo (HALL, 2003, p. 45, grifo do autor).

⁴¹ “Isso é o que Doreen Massey chama de ‘geometria de poder’ da globalização” (HALL, 2006, p. 78).

⁴² “Esse ‘localismo’ não é um mero residente do passado. É algo novo, como uma sombra que acompanha a globalização: o que é deixado de lado, em um primeiro momento, pelo fluxo panorâmico da globalização, mas retorna para perturbar e transtornar seus estabelecimentos culturais “[...] O ‘local’ não possui um caráter estável ou trans-histórico. Ele resiste ao fluxo homogeneizante do universalismo com temporalidades distintas e conjunturais” (HALL, 2003, p. 61, grifo do autor).

Embora essas tendências locais nem sempre sejam capazes de confrontar a lógica global, elas têm capacidade de subverter, traduzir e negociar significados, causando efeitos diferenciadores no interior das sociedades ou entre as mesmas. Isso porque todo símbolo, mesmo aqueles que circulam globalmente, em processos interpretativos, necessitam ser territorializados, podendo, assim, produzir diferenciações - semânticas, culturais, sociais etc. (HALL, 2003). O local, portanto, constitui-se como fonte necessária de diferenciação. Nesse contexto, como o mercado global necessita do local para sua assimilação ser eficaz, cresce o fascínio com a diferença e com a mercantilização da alteridade⁴³, com seus aspectos étnicos, identitários e culturais. Reascende-se o interesse no 'local', articulado agora à noção de diferença, não sobrepondo um ao outro, mas interconectando em diferentes níveis o global e o local⁴⁴ (HALL, 2003). É por esse contexto dialético⁴⁵ e pela dimensão globalizante do próprio processo de globalização que se provoca uma “proliferação das diferenças”, ganhando relevância as questões das diversidades.

Hall (2006) chama atenção que no Estado-nação, na modernidade, as diferenças regionais, culturais e étnicas foram colocadas submetidas a um ideal de nação que previa/projetava uma única identidade/cultura unificada, na qual contradições internas e diversidades eram ofuscadas, reforçando uma homogeneidade de Estado como uma grande família nacional. Naquele momento, o discurso universal e a ideia de nação criavam uma separação entre um espaço interno (do mesmo) e um externo (do diferente/o outro) que, ao não se misturarem simbolicamente, garantiam a estabilidade dos significados da diferença, como aqueles externos. A globalização, de acordo com Netto (2012), provoca uma transformação na forma dessas operações. À medida que o mundo é visto como um sistema global, atenua-se a condição de organização da produção da diferença como algo relativamente estável entre 'interno' e/ou 'externo'. Essa produção é percebida agora na diversidade, sendo reconhecida como parte constitutiva da totalidade global. Assim, com as relações fragmentadas da globalização, “o discurso da diversidade é ao mesmo tempo o

⁴³ Isso é visível no turismo, quando se exploram sentidos relacionados ao exótico e ao tradicional como forma de ser atrativo ao mercado global.

⁴⁴ Roland Robertson conceitua esse processo de “Glocal” ao chamar atenção ao aspecto multidimensional da globalização e para existência de tensionamentos entre o local e o global. Além disso, o neologismo foi criado para tentar dissolver, mesmo que de modo parcial, uma suposta superioridade do global em relação ao local (HALL, 2006).

⁴⁵ Ao tratar das teorias sociais, Ianni (1994, p. 156) afirma que diversos pesquisadores “apegam-se ao local e esquecem o global, imaginando que o singular prescinde do universal. Enfatizam a diferença, tornando-a original, estranha, exótica; ou elegendo-a primordial, isenta, ideal. Incorrem no etnocentrismo ocidentalizante que pretendem criticar, tomando o *outro*, que querem resgatar e proteger, em um ente abstrato, deslocado da realidade, da trama que o constitui como diferente. Outros, subordinam toda diversidade à globalidade. Reconhecem a diversidade, mas não a contemplam, não percebem a sua originalidade. Esquecem que o local pode não só se afirmar como se recriar no contraponto com o global”.

discurso da ruptura e da ordem, que permite afirmar e conter a diferença, regulando (“gerenciando”, como alguns vão dizer) os conflitos existentes” (NETTO, 2012, p. 122).

Diante desse cenário, Hall (2006, p. 47, grifos do autor) afirma que “a alternativa não é apegar-se a modelos fechados, unitários e homogêneos de ‘pertencimento cultural’, mas abarcar os processos mais amplos – o jogo da semelhança e da diferença – que estão transformando a cultura do mundo inteiro”. Assim, segundo o autor, a globalização torna mais presente a exposição à diferença e mais complexos os processos de diferenciação social. Conforme Netto (2012), historicamente, a globalização apresenta-se como um “gatilho de diferenciação”, não apenas como revelação de uma determinada existência, mas como possibilidade de reconhecer valor nessa diversidade, o que não significa que ela seja destacada de modo aleatório, mas constituída e organizada por relações e disputadas de poder. Por isso, mesmo diferenças associadas ao conjunto da diversidade estarão sujeitas a desigualdades e classificações diversas.

Ribeiro (2008) atenta para o fato de que determinados discursos da diversidade terão valor local e periférico, enquanto outros ganharão visibilidade como um valor universal, geralmente associados a uma elite. Exemplos disso são os debates sobre patrimônio histórico da humanidade e o discurso global da diversidade cultural, sintetizado na Declaração Universal sobre Diversidade Cultural da UNESCO, em 2002, como se viu anteriormente.

Se, no campo científico, estudos passam a enfatizar questões sobre territorialidade e particularismos, no campo social, a circulação de pessoas pelo mundo impulsiona movimentos migratórios em diversos países, principalmente, em grandes metrópoles europeias. Assim, o estrangeiro (qualificado como sendo diferente, externo, estranho e exótico na perspectiva do Estado-nação) passa a conviver no seio de uma sociedade diversa e plural - vive junto -, sendo presença como diferença, com suas identidades, culturas, tradições, modos de vida, etnias e religiões de origem. Nota-se, então, que, com a globalização, as questões das diversidades começam a ser reconhecidas como valor (cultural, econômico, social e tecnológico) e como algo constitutivo das sociedades contemporâneas, principalmente por ser um marco identitário fundamental na construção dos sujeitos, um elemento fundante do respeito à dignidade humana e uma categoria política importante (RIBEIRO, 2008).

Nesse contexto de efervescência, em que o pluralismo cultural⁴⁶ passa a ser um fator relevante nas democracias, Ribeiro (2008) afirma que a questão das diversidades rapidamente

⁴⁶ Resumidamente, o pluralismo cultural parte da noção de que a diversidade cultural é positiva. Assim, não se deve rechaçá-la tornando-a homogênea na sociedade, mas é preciso respeitar e celebrar as particularidades culturais, na denominada e defendida ‘celebração da diferença’ (ROMERO, 2003).

torna-se um tema altamente politizado, tanto dentro dos Estados-nação quanto em nível global, impulsionando demandas étnicas e culturais por reconhecimento em importantes campos de lutas políticas contemporâneas, conforme se verá a seguir.

2.3 SOBRE MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO

Como se pôde observar, as décadas que se seguiram aos anos de 1960 são caracterizadas pela crescente mobilização de setores da sociedade (de movimentos sociais, de organismos internacionais, de intelectuais e do Estado) em prol do combate às desigualdades e à exclusão de determinados grupos sociais, os quais demandam por justiça social e por reconhecimento. São reivindicações por direitos civis que articulam, dentre outras coisas, questões ligadas à raça, religião, etnia, sexualidade e gênero. Segundo Barbosa e Veloso (2007), os movimentos sociais de grupos minorizados logo perceberam que, em um mundo globalizado, não eram somente as questões socioeconômicas que guiavam o debate político, mas também as demandas por reconhecimento cultural e identitário, as quais poderiam provocar alterações nas relações de poder. Contudo, para além de políticas igualitárias, com tendências à assimilação e universalização, exigia-se o direito de reconhecimento das diferenças e das identidades particulares de grupos sociais. Buscava-se, assim, o direito de ser igual na diferença e não uma igualdade com sentido de padronização e uniformização (SEMPRINI, 1999).

Nesse sentido, surgiu o debate sobre o multiculturalismo⁴⁷, tendo a ideia de diferença como horizonte das diversidades em um contexto de sociedades plurais, onde grupos sociais diversos convivessem em um ambiente que tendesse à tolerância e que se configurasse em um espaço social de crescente reivindicação de direitos e respeito à diferença (SEMPRINI, 1999). Esse movimento pôde ser observado a partir de meados dos anos 70, com a implantação de projetos políticos em diferentes países, que passaram a reconhecer as diferenças entre grupos como algo constituinte ao seu território. Dentre outros, são os casos: das leis de “autodeterminação indígena” nos Estados Unidos, a partir de 1970; da Constituição Multinacional da Espanha, de 1978; da aceitação pela Constituição Brasileira de 1988 das especificidades dos povos indígenas; e da Agenda Nacional para a Austrália Multicultural, de

⁴⁷ O multiculturalismo, assim como o interculturalismo, vem na esteira de um debate mais amplo: o pluralismo, que consiste no reconhecimento da diversidade e se constituiu como uma categoria principal das sociedades democráticas, com reflexos na política, no direito, na cultura, na economia, além de impulsionar questões teóricas complexas sobre o papel da linguagem, a construção do sujeito, a teoria da identidade e da diferença, representando também um movimento de rompimento com as concepções da modernidade (SEMPRINI, 1999).

1989. Assim, no início da década de 1990, já se observava em vários países a adoção de políticas multiculturais como modelos de projeto de integração e assimilação dos direitos de minorizados. Seu momento mais profícuo foi entre os anos de 1980 e 1990, com iniciativas de organismos internacionais como a UNESCO, que propunha o multiculturalismo como um modelo alternativo à assimilação dos direitos das minorias nacionais. Assim, o discurso das diversidades, potencializado pelos processos de globalização, foi ainda mais valorizado na agenda político-social colocada pelos movimentos multiculturalistas (NETTO, 2012).

Santos e Nunes (2003, p. 28) afirmam que o multiculturalismo apresenta dois movimentos: para uma descrição e para um projeto. No primeiro caso, trata-se de ressaltar a coexistência de culturas diversas em um mesmo espaço (dentro do próprio Estado-nação, bem como em ambientes transnacionais, por exemplo), destacando a diversidade cultural no mundo. No segundo, como projeto, articula a ideia de um plano político normativo de valorização e reconhecimento da diferença. Assim, o multiculturalismo revela tanto uma forma de interpretação da sociedade contemporânea quanto um projeto político de promoção das diversidades, em perspectiva jurídica (concessão de direitos), social (ações afirmativas e reparação de desigualdades históricas) e cultural (valorização e respeito às diversidades).

Em termos epistemológicos, o multiculturalismo aparece como uma reação ao positivismo, ao universalismo e ao racionalismo, principalmente a partir da filosofia pós-estruturalista francesa (SEMPRINI, 1999). Esse movimento representa também uma complexificação das questões monoculturais, até então bastante presentes na sociedade moderna. Semprini (1999) define as principais contradições entre essas concepções a partir de quatro “aporias conceituais”. São elas: essencialismo/construtivismo; universalismo/relativismo; igualdade/diferença; reconhecimento subjetivo/mérito objetivo.

Segundo o autor, enquanto os monoculturalistas acreditam em um essencialismo onde grupos minorizados e suas identidades são peças imóveis do mosaico social, tendo suas posições sociais como dados objetivos da realidade social e suas identidades fixas⁴⁸, os multiculturalistas defendem um enfoque construtivista, em que essas mesmas identidades minorizadas são entendidas como resultados de processos sócio-históricos, decorrentes de escolhas políticas e econômicas, que tendem a estar em permanente transformação. Conforme Semprini (1999), o universalismo é outro vetor importante da perspectiva monoculturalista, que se fundamenta na existência de julgamentos morais e valores absolutos para toda a sociedade, apagando as diferenças e silenciando as vozes dissonantes em razão de um desejo

⁴⁸ Esse argumento tende a ser usado pelos monoculturalistas para manter o *status quo*, de modo que quem está no poder (espaços de decisão) não perca seus privilégios (SEMPRINI, 1999).

de conversão de um ponto de vista único e universal. Assim, grupos minorizados tendem a ser estigmatizados, excluídos ou convertidos ao modelo universal, de modo a manter o ideal de unidade. Já o relativismo, defendido pelos multiculturalistas, entende “a impossibilidade de estabelecer um ponto de vista único e universal sobre o conhecimento, a moral e a justiça, ao menos na medida em que existam grupos sociais ou minorias com finalidades e projetos de sociedade diferentes” (SEMPRINI, 1999, p. 92).

De acordo com o autor (1999, p. 93), a igualdade é a base da utopia universalista que prevê direitos em benefício da maioria. Contudo, essa igualdade tende a ser ilusória, pois “mesmo quando está estendida a todo o corpo social, ela refere-se apenas aos direitos formais, administrativos, legais do indivíduo e não se aplica às desigualdades econômicas, culturais ou sociais”, desconsiderando especificidades históricas, étnicas e identitárias. Então, os multiculturalistas, por sua vez, entendem o espaço social como da qualidade do plural, do heterogêneo. Assim, qualquer lei homogeneizadora que trate todos os sujeitos em uma espécie de igualdade de condições não será justa e, possivelmente, produtora de discriminações. Para Semprini (1999, p. 94), “na medida em que um indivíduo não se sente um igual, torna-se impossível haver real igualdade”. Nessa perspectiva, salienta o autor, submetendo a ideia de diferença à de igualdade, incorre-se em outra forma de diferença: a desigualdade.

Outro aspecto destacado pelo autor é que os monoculturalistas acreditam que os grupos devem ser avaliados por políticas de mérito, onde a competência seja vista como um aspecto positivo. Já os multiculturalistas defendem o reconhecimento da diferença como forma de fortalecer a autoestima dos grupos minorizados. Além da implantação de ações afirmativas de reparação histórica e justiça social, esse reconhecimento passa pela reformulação das formas de ensino, acrescentando no domínio escolar as contribuições históricas dos grupos minorizados, geralmente excluídos da narrativa hegemônica (SEMPRINI, 1999).

Apesar das dicotomias apresentadas, Semprini (1999) argumenta que o multiculturalismo coloca um desafio global ao questionar categorias filosóficas do pensamento moderno ocidental. Sua natureza apresenta-se complexa e ambígua, o que vai se revelar nas imprecisões conceituais, na polissemia de compressões desse termo ou mesmo nas críticas teóricas aos seus entendimentos.

Nessa direção, apesar de variadas perspectivas, Santos e Nunes (2003) afirmam que o multiculturalismo, em versões emancipatórias, articulado a perspectivas pós-coloniais, apresenta como aspecto positivo o destaque público para a importância do respeito à diversidade enquanto manifestação da diferença. Ou seja, como um princípio fundante da

dignidade humana, que possibilita a operacionalização de direitos humanos⁴⁹ através da implantação de políticas de afirmação da diferença e da identidade de grupos minorizados. Essa abordagem empenhou-se, normativa e descritivamente, em entender a coexistência de grupos sociais distintos e a pluralidade de culturas na sociedade contemporânea, podendo, inclusive, ser associada a projetos contra-hegemônicos fundamentados em lutas pelo reconhecimento da diferença (SANTOS; NUNES, 2003).

Contudo, ao mesmo tempo em que se reconhece suas transformações na sociedade, surgem críticas ao multiculturalismo, principalmente em relação à perspectiva liberal como um modelo (intelectual e político) conservador e eurocêntrico (SANTOS; NUNES, 2003). Dentre os principais argumentos, pode-se mencionar que, ao supor uma convivência harmônica entre as culturas, a perspectiva multiculturalista seria ‘apolítica’ e ‘descritiva’ ao não destacar, suficientemente, as relações e disputas de poder presentes nas relações sociais, suprimindo, assim, problemas decorrentes de desigualdades e exclusões. Além disso, quando enfatiza a existência de uma sociedade plural tolerante sugere uma hierarquização de culturas (se existe tolerância, existe grupos que são tolerados) em que o “recurso central à noção de tolerância não exige um envolvimento ativo com os ‘outros’ e reforça o sentimento de superioridade de quem fala de um autodesignado lugar de universalidade” (SANTOS; NUNES 2003, p. 31).

Tais críticas podem ser observadas, segundo Cogo (2015), na presença do discurso multiculturalista – como coexistência e como projeto - no Brasil, pela noção do mito da democracia racial

traduzido no ideário de convivência e união pacíficas entre as três raças – branco, negro e índio – que formam o país [...] A democracia racial opera no âmbito das relações sociais para escamotear o racismo, os conflitos e as desigualdades entre os grupos étnicos existentes no Brasil, tornando-se uma das dimensões mais significativas para se entenderem as relações raciais e culturais brasileiras (COGO, 2015, p. 102-103).

Assim, segundo a autora, sustentando-se no postulado de uma sociedade tolerante e sem conflito, o multiculturalismo no Brasil colabora para o esvaziamento da ideia de existência de preconceito racial (suavizando-o), movendo as desigualdades sociais do étnico para a classe, produzindo outras assimetrias e formas de racismo.

⁴⁹ Nesse debate, Santos e Nunes (2003) defendem que os direitos humanos constituam uma forma de globalização contra-hegemônica. Para operarem como forma de cosmopolitismo (entendido como os movimentos que partilham da luta contra a exclusão e à discriminação social, tendo como exemplo o Fórum Social Mundial), os direitos humanos têm de ser reconceitualizados como multiculturais emancipatórios.

Buscando alternativas para tratar sobre práticas de convivência entre culturas, bem como inconsistências criticadas na perspectiva do multiculturalismo, tem origem o termo interculturalidade⁵⁰ que, em perspectiva propositiva, procura destacar o diálogo mútuo e os conflitos inerentes aos processos interativos interculturais como formas de transformação das culturas (COGO, 2015). Essa noção, às vezes, é identificada com a multiculturalidade, por tratar de questões já contempladas nesse conceito. Contudo, faz-se, aqui, a distinção, não de maneira excludente, mas como forma de complementar a reflexão, uma vez que ambas as noções comportam elementos comuns. Assim, com base em Cogo (2015), aciona-se a interculturalidade como uma dimensão propulsora de novas sínteses culturais.

Diferentemente da multiculturalidade, que tinha como pressuposto a coexistência de culturas distintas em que a convivência social surge com o respeito e a aceitação do outro, a interculturalidade reforça a ideia de convivência em que grupos sociais se reconhecem em suas diferenças e buscam uma compreensão e valorização mútua através de processos dialógicos. Isso não significa uma proposta de sociedade pluricultural em que reine formas de vida e condutas harmônicas, mas que destaque também, para além dessas compressões, interações conflitivas e relações de poder que, de alguma forma e em algum nível, possam ser reguladas e controladas, de modo a buscar um equilíbrio e uma simetria nas relações sociais (COGO, 2015).

Enquanto no multiculturalismo essa coexistência de diferentes em um mesmo espaço/tempo não exige necessariamente interação, limitada ao mínimo necessário para a realização da vida cotidiana (circunscrita, por vezes, à dimensão pública e jurídica), Barbosa e Veloso (2007, p. 60) afirmam que a interculturalidade enfatiza que a comunicação entre os diferentes em um espaço/tempo “se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele contexto, deve ser o centro da comunicação”. Segundo Romero (2003), sua principal contribuição está nessa ênfase na interação entre sujeitos diversos, em uma abertura para o ‘Outro’, como um “dever ser” das relações, com base em um ideário pluralista de construção da unidade na diversidade. Isto é, assenta-se em uma relação de benefício mútuo e de

⁵⁰ Segundo Cogo (2015), a interculturalidade é um conceito que surgiu no campo da educação e, posteriormente, estendeu-se gradativamente a outros âmbitos, popularizando-se, sobretudo, na Europa. Esse termo vai aparecer, posteriormente, em documentos elaborados pela UNESCO, como na *Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais*, de 2005, que, em seu artigo quarto, descreve que: “interculturalidade refere-se à existência e interação equitativa de diversas culturas, assim como à possibilidade de geração de expressões culturais compartilhadas por meio do diálogo e respeito mútuo” (UNESCO, 2005, p. 6).

compreensão entre as diferentes culturas; e não em uma perspectiva universalista de uma cultura dominante, capaz de aceitar as demais ‘subculturas’.

O respeito à diferença e a conquista de direitos civis se dão na relação, que, na maioria das vezes, não se realiza em um plano de igualdade, mas atualiza desigualdades e hierarquias etnoraciais e de outros sistemas estratificados que se articulam aos de classe e de gênero. Nesse caso, Estado, sociedade civil e outras instituições, conjuntamente, necessitam impulsionar espaços de convivência, debates, negociações, relações de confiança e reconhecimento mútuo entre distintos grupos (COGO, 2015). Assim, a perspectiva intercultural passa a ser considerada uma proposta adequada para a criação de uma coesão social e uma convivência harmônica em uma sociedade plural contemporânea.

Conforme Cogo (2015, p. 107), “a educação, a comunicação e a medição cultural são as três principais esferas do pensamento social das quais procedem elaborações orientadas a formulações desse novo conceito de interculturalidade”. Outra esfera, mais abrangente, faz referência a essa noção como um projeto sociopolítico de sociedade ideal. Com base em Malgesini e Giménez (1997), Cogo (2015) afirma que, no terreno da educação, começa-se a encarar a interculturalidade não mais como um fenômeno, mas como proposta de atuação, procurando evidenciar as limitações do pluralismo, entendido como a soma ou a coexistência de culturas. Nesse aspecto, enfatiza a necessidade de desenvolver uma concepção de educação intercultural, que supere representações essencialistas e que promova interação na escola como preparação para o convívio social e para a integração entre grupos culturais distintos.

No campo da comunicação, trabalhos sobre significação, distorção, retórica e tradução “em contextos pluriculturais aportam ideias sobre as situações de comunicação entre culturas e processos de aprendizagem entre os sujeitos com distintas bagagens culturais” (COGO, 2015, p. 107). Segundo a autora, a terceira vertente, das mediações interculturais, revela a adaptação de instituições para capacitar profissionais que atuam em ambientes multiculturais. Por fim, a interculturalidade como projeto sociopolítico envolve a ideia de um projeto de uma nova síntese cultural, atentando não tanto à defesa do direito à diferença e à crítica a modelos assimilacionistas que resultam no apagamento da própria cultura, mas para a construção de modelos originais, elaborados a partir das culturas em presença, que se incorporariam à cultura nacional de forma renovada. Essa proposta busca a unidade social da nação, não excluindo necessariamente a existência de culturas nacionais. Isso pressupõe a articulação de quatro elementos centrais para a interculturalidade: “a dimensão política do projeto; o respeito por e a ascensão de uma diversidade preexistente; a recriação das culturas em presença e a emergência de uma nova síntese cultural” (COGO, 2015, 109).

Esse debate sobre interculturalidade no Brasil em diferentes áreas (na educação e na política, principalmente) acontece conjuntamente com outros movimentos ocorridos na academia e no espaço social brasileiros, impulsionados, em parte, pelo aumento da visibilidade de grupos sociais minorizados na sociedade.

2.4 GRUPOS MINORIZADOS NO BRASIL: MOVIMENTOS SOCIAIS, CONQUISTAS E VISIBILIDADES

Em diferentes partes do mundo, os movimentos sociais de grupos minorizados, direta e indiretamente, foram constituindo uma espécie de teia com pautas e reivindicações que favoreceram uma agenda comum entre esses grupos. No Brasil, segundo Facchini (2011), ocorreram processos semelhantes, inclusive influenciados por esses movimentos globais, alguns deles apresentados nesta tese. Contudo, segundo Fleury (2000), a inserção das questões da diversidade nas organizações brasileiras é um processo bem mais recente, se comparado com outros países, acontecendo apenas na década de 1990. Tal fenômeno, ainda conforme a autora, ocorreu a partir da instalação de filiais de empresas multinacionais norte-americanas que introduziram políticas de diversidade em sua matriz e replicaram esse modelo de gestão no Brasil.

Em um cenário de enormes desigualdades sociais em que reina a supremacia de uns sobre outros, certos grupos foram, historicamente, relegados à invisibilidade, sendo inexistentes, por muito tempo, na agenda do empresariado brasileiro. Acontece que o Brasil, segundo Fleury (2000), embora seja um país diverso por características próprias de sua constituição como nação, é uma sociedade essencialmente estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho foi e ainda tende a ser definido por origens econômicas, raciais e sexuais.

Esse despertar tardio das organizações brasileiras para aspectos da diversidade não significa que não houve mobilização social e resistência por parte de grupos sociais minorizados ao longo dos anos. Pelo contrário, eles sempre estiveram presentes, sendo que boa parte dos direitos conquistados no mundo do trabalho está relacionada a lutas políticas (greves, mobilizações, revoltas, motins) que influenciaram a implantação de políticas públicas e ações afirmativas (PERUZZO, 2019). Por isso, Barbosa (2009) afirma que a criação e a expansão de programas de diversidade em organizações brasileiras, mais do que um desejo genuíno de gestão, é uma resposta do mundo empresarial à pressão de movimentos sociais articulados em torno do direito à diferença.

Nessa direção, Facchini (2011) afirma que as mais de duas décadas de Ditadura Militar no Brasil significaram forte repressão à atuação desses movimentos sociais e de outros coletivos estudantis. Segundo a autora, nesse momento, registrou-se uma articulação política, em variados níveis, entre diferentes movimentos (ligados à reforma agrária, aos estudantes, ao direito à moradia, aos negros, aos gays, às mulheres etc) em prol de liberdade e democracia. Conforme Facchini (2011), nesse período, enquanto diversos grupos clandestinos de esquerda combatiam a ditadura, em meados dos anos de 1970, alguns movimentos de grupos minorizados começaram a se fortalecer. É o caso do movimento feminista que, nesta época, ampliou consideravelmente sua visibilidade na sociedade. Na segunda metade dessa década, ainda segundo a autora, surgiram também organizações do movimento negro, como o Movimento Negro Unificado (MNU), e do movimento homossexual, como o SOMOS – Grupo de Afirmação Homossexual, de São Paulo. Cada um deles teve seu lócus de atuação, suas lutas e suas conquistas específicas, contribuindo para criar um cenário mais profícuo à afirmação das diversidades e ao reconhecimento das diferenças no Brasil.

O MNU, segundo Jaime (2011), expandiu-se ao longo da década de 1980, tornando-se a maior referência na luta antirracista pós-abolição⁵¹ no país. Apesar da extensa agenda de demandas do movimento, o autor afirma que se destacam três frentes principais no combate ao racismo: 1) no campo jurídico, com a reivindicação da reformulação da Lei Afonso Arinos ou a criação de outra lei que considerasse a discriminação racial como crime imprescritível e inafiançável. Pressão que surte efeito em 1989, com a aprovação da Lei n. 7716/89 (Lei Caó); 2) no campo político, com o desejo de participar das decisões políticas em órgãos legislativos e executivos do país e com aumento do número de parlamentares negros. Um marco dessa crescente atuação política é a aprovação da Lei 9.315, que inscreveu oficialmente o nome de Zumbi no Livro de Heróis da Pátria; e, 3) no campo econômico, com a exigência de que se rompessem as barreiras que limitavam a população negra de obter melhores postos de trabalho, de modo que se excluíssem os critérios de “boa aparência” dos processos de recrutamento. Algo que aconteceu somente no ano 2000, com a aprovação do projeto de Lei do senador Geraldo Candido, proibindo o uso dessa expressão (JAIME, 2011).

Conforme o autor, mesmo com a intensificação das lutas do MNU e suas conquistas, ainda era forte (e ainda é) a ideologia de uma democracia racial e a redução do problema dos negros a uma questão de classe, silenciando-se preconceitos e discriminações a essa grande

⁵¹ Para aprofundamentos, consultar: JAIME, P. Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial – uma abordagem sócio-antropológica. 2011. 553f. Tese. Doutorado em Antropologia Social. Universidade de São Paulo, 2011.

parte da população brasileira. Esse cenário começaria a se alterar somente na década de 1990, com a atuação de ONGs de cunho racial e outros movimentos da sociedade civil, que se uniram à causa da comunidade negra. Isso se refletiu na reivindicação por ações afirmativas, como a Lei de Cotas em universidades públicas, e na afirmação de sua identidade. Assim, começou-se a falar cada vez mais da situação do negro, inclusive com aumento no número de intelectuais estudando questões raciais e analisando o racismo estrutural na sociedade brasileira (JAIME, 2011).

Já o SOMOS, segundo Facchini (2011), trabalhou pela afirmação de um projeto de politização da questão da homossexualidade, a fim de reivindicar direitos universais e civis plenos, combatendo assimetrias de gênero e outras formas de preconceito com essa população. Expandindo-se por várias regiões do Brasil, esse movimento ampliou a visibilidade das pautas LGBT nos anos 80 e 90, ao mesmo tempo em que agregou outros coletivos, como Grupo Gay da Bahia. Assim, conforme a autora, o movimento homossexual brasileiro pode ser organizado em três ondas: 1) primeira onda: juntamente com os movimentos negros e feministas, buscou abolir hierarquias sociais, especialmente as relacionadas ao gênero e à sexualidade; 2) segunda onda: em um contexto de redemocratização do país que parecia promissor ao debate da sexualidade, surgiu a epidemia de AIDS, que, por um lado, estigmatizou os homossexuais pela incidência da doença nessa população (chamada de “peste gay ou câncer gay”), e, por outro lado, aumentou consideravelmente a visibilidade sobre as questões da homossexualidade na sociedade. Dentre as principais conquistas neste período, está a aprovação da resolução, em 1985, que excluiu a homossexualidade da lista de Patologias no Conselho Federal de Psicologia; e 3) terceira onda: no início dos anos de 1990, o Brasil tornou-se referência no combate à AIDS. Assim, a entrada das pautas do movimento nas políticas públicas não se deu pelas demandas por cidadania, mas pelas políticas de saúde e de combate a AIDS e outras DSTs (FACCHINI, 2011).

Em 1995, ocorreu a fundação da ABGLT (Associação Brasileira de Gays, Lésbicas e Travestis), maior rede de organizações LGBT brasileira, que promoveu uma série de ações no âmbito legislativo e judiciário com vistas a erradicar formas de discriminação e violência contra essa população. É o caso das campanhas de sensibilização de políticos para aprovação de projetos de lei, como a Lei 1151/95 que reconhece a parceria civil, e a Lei 122/2006, que criminaliza a homofobia (FACCHINI, 2011).

Então, a partir da década de 1990, com a atuação desses e de outros movimentos sociais, registra-se uma ampliação da visibilidade desses grupos minorizados (negros,

mulheres, LGBTQIA+, pessoas com deficiência) na esfera pública. Articulado a isso, registrou-se crescente pressão internacional para o cumprimento de acordos globais de combate às desigualdades (de gênero, de raça, de etnia, dentre outros). Esses fatos resultaram em importantes conquistas para esses grupos no campo jurídico, com aprovação de leis e direitos de proteção contra atos de violência e discriminação (Lei Maria da Penha n.11.340/06, que visa coibir e punir atos de violência doméstica contra mulheres), e de garantia de postos de trabalho e melhores condições de vida a esses sujeitos (Lei nº 8213/91, que estabelece a cota de contratação de 2 a 5% de pessoas com deficiência em empresas com mais de 100 trabalhadores; Lei nº 12.288/10, conhecida como Estatuto da Igualdade Racial, que prevê em seu artigo 39 que “o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade”).

Assim, com maior atuação política, observou-se um crescente debate público sobre questões ligadas às diversidades. Por um lado, agregando simpatizantes e defensores de causas específicas; por outro lado, promovendo reações de segmentos conservadores da sociedade brasileira. Dentre alguns dos temas que intensificaram esses debates, estão: união civil homoafetiva, políticas de cotas para deficientes no mercado de trabalho, ações afirmativas para negros em universidades, programas sociais para pessoas de baixa renda, dentre outros. Essas questões, quando trazidas à tona e debatidas, revelam a existência pública desses sujeitos, como pessoas de direito, fato que até então era silenciado por boa parte da sociedade. Embora de modo bastante comedido, começa-se a problematizar a condição de vida desses grupos e os preconceitos existentes no Brasil.

Aumenta-se, assim, a representação simbólica dessas identidades - antes mais restritas a jornais alternativos, como a coletânea de periódicos da Imprensa Negra Paulista e o Jornal Lampeão da Esquina⁵² - na mídia tradicional. Contudo, o enquadramento desses grupos pela mídia tradicional foi (e ainda é), em diversos momentos, criticado por movimentos sociais por reproduzir formas estereotipadas e/ou estigmatizadas, reforçando lugares e papéis subalternos

⁵² A emergência de uma imprensa negra nos anos de 1920 ocorreu como uma maneira de discutir, através de diferentes meios (principalmente, jornal impresso), a vida da população negra e denunciar atos racistas e desigualdades entre negros e brancos decorrentes do preconceito racial. As organizações em torno dessas publicações deram início à formação da Frente Negra Brasileira (JAIME, 2011). Já o jornal Lampeão da Esquina surgiu em 1978 como o primeiro jornal produzido por e para homossexuais, e tinha como objetivo dar voz a sujeitos que eram inexistentes nas páginas da imprensa brasileira, bem como promover a reflexão em torno da sujeição às convenções de uma sociedade sexista. Foi também um espaço de afirmação da identidade homossexual no Brasil (FACCHINI, 2011).

a esses sujeitos na sociedade, associando-os, dentre outras coisas, ao crime, ao subemprego, à prostituição ou à invalidez (FACCHINI, 2011; JAIME, 2011).

Além dessas alterações (por mínimas que sejam) no regime de visibilidade, parece haver crescente inserção dessa população no mercado de trabalho, mesmo que, como revelam pesquisas acionadas na introdução desta tese, com assimetrias salariais evidentes. Isso tende a aumentar o poder aquisitivo desses sujeitos, fazendo com que o mercado veja nesses públicos um nicho consumidor, aumentando a oferta de bens e serviços destinados a esses grupos (modelo de negócio conhecido como *Pink Money* e Capitalismo Rosa, por exemplo). Contudo, essa segmentação de mercado pode criar novas formas de exclusão dentro desses próprios grupos minorizados, visto as interseccionalidades que os constituem (de classe, de raça, de gênero). Segundo Ortiz (2007), opera-se numa espécie de pluralismo hierarquizado, que organiza as diferenças segundo relações de poder (nesse caso, principalmente por fatores econômicos).

Cada vez mais as reivindicações desses grupos tornam-se fragmentadas, pois a depender das interseções que atravessam o sujeito, os preconceitos e discriminações serão ainda mais evidentes, exigindo diferentes estratégias de resistência e de lutas. Brah (2006) atenta para o fato de que existem diversos demarcadores de diferença, como estruturas de classe, raça, gênero, sexualidade, etnia, dentre outros, que não podem ser tratados como variáveis independentes, mas em articulação, inseridas em sistemas de opressão e dominação. Conforme a autora, uma mulher negra sofre violência simbólica muito maior que uma mulher branca, dentre outras coisas, pelo racismo estrutural presente nas formas de organização da sociedade.

A este ponto, diante da trama de acontecimentos e movimentos sociais, teóricos, políticos, econômicos e tecnológicos ocorridos no mundo e, particularmente, no Brasil, as organizações começaram não só a atentar para aspectos das diversidades, mas também a traduzi-los em políticas e práticas de gestão, como se verá mais adiante. Antes disso, contudo, é importante apresentar, no próximo capítulo, o entendimento sobre as noções de identidade e diversidades, a partir da ideia de diferença.

3 SOBRE IDENTIDADE, DIFERENÇA E DIVERSIDADES

O que está em jogo na construção da identidade? O que (quem) demarca a diferença? O que se apresenta como sendo a diversidade hoje? Essas perguntas são complexas e de difícil resolução. Muitos teóricos já se empenharam nessas reflexões, desde os Estudos Culturais até as Teorias *Queer*, por exemplo. Por isso, muitos caminhos podem ser escolhidos para buscar entender essas problemáticas, sendo impossível abarcar todas as correntes de pensamento neste estudo de doutorado.

Assim, nesta tese, não se tem a pretensão de responder a essas questões em definitivo, tampouco propor uma concepção particular que esgote o debate sobre o tema. Em vista disso, busca-se acionar alguns conceitos importantes para a compreensão das reflexões que se pretendem neste estudo. Nesta seção, portanto, apresenta-se o entendimento sobre identidade, partindo principalmente da relação estabelecida com a noção de diferença, com base em Silva (2000) e Hall (2000). Na sequência, com as contribuições de Pierre Bourdieu e Axel Honneth, respectivamente, disserta-se sobre relações de poder e reconhecimento, elementos-força que atravessam os processos de constituição das identidades na sociedade contemporânea. Após o acionamento desses aportes teóricos, apresenta-se a compreensão sobre diversidades, segundo elementos propostos por Toth (2010).

3.1 ENTENDIMENTOS SOBRE IDENTIDADE E DIFERENÇA

De acordo com Silva (2000), identidade e diferença não são entidades fixas e preexistentes; tampouco autônomas e atemporais. Elas não possuem um valor em si, mas assumem significação em perspectiva relacional. São, pois, inseparáveis. Segundo o autor, ambas se estabelecem em uma relação de dependência, como resultado de processos de produção simbólica em que a afirmação de uma identidade tende a pressupor uma extensa cadeia de negações de diferenças e de outras identidades (geralmente, ocultas dessa relação)⁵³, numa espécie de “eu sou aquilo que não sou”. Assim, pode-se dizer que a construção da identidade envolve a demarcação de diferenças que implica em operações de incluir e excluir, delimitando fronteiras simbólicas entre o que fica dentro e o que fica fora do eu identitário.

⁵³ Segundo Hall (2005), mesmo sendo fragmentado, múltiplo e contraditório, o sujeito, ao interagir com o outro, procura se apresentar como portador de uma única identidade, delimitada e coerente. Tal processo constitui o que autor chama de cómodas “narrativas do eu”, nas quais as contradições e negações (suas diferenças) são ofuscadas em detrimento de uma apresentação afirmativa e confortante da identidade. Nessa relação, com base em Silva (2010), a diferença tende a ser apagada e a identidade apresentada como autossuficiente.

Essa construção, segundo o autor, tende a estar associada a uma separação entre o “nós” e o “eles”, não como simples categorias gramaticais, mas como indicadores de posições-de-sujeito, na estrutura social, fortemente demarcadas por relações de poder (SILVA, 2000).

Por essa perspectiva, a diferença tende a ser considerada sempre como um produto derivado da identidade, a qual, por sua vez, é vista como a norma de referência em que se avalia aquilo que não se é. Nas palavras do autor, “isto reflete a tendência a tomar aquilo que somos como sendo a norma pela qual descrevemos ou avaliamos aquilo que não somos” (SILVA, 2000, p. 76). Esse processo pressupõe estabelecer algo como parâmetro (geralmente, a identidade), a partir do qual adotam-se critérios para identificar o que será considerado como semelhante e o que será avaliado como distinto, a partir da designação de índices de diferenciação. Ou seja, concebe-se todo um sistema de classificação, avaliação e hierarquização de outras identidades e de outras diferenças.

Em geral, conforme Silva (2000, p. 83), atribui-se à “identidade todas as características positivas possíveis, em relação às quais as outras identidades só podem ser avaliadas de forma negativa”. Assim, por meio de produção discursiva e de práticas cotidianas, determinadas identidades e diferenças são fixadas (não em absoluto) nas estruturas sociais, culturais, políticas e econômicas da sociedade, resultando em assimetrias e desigualdades entre elas, e mesmo em violências (simbólicas e físicas) contra determinados grupos.

Esses ‘lugares’ na estrutura social serão reforçados por sistemas de representação que poderão atribuir e corroborar determinados sentidos a essas identidades. E, por meio desses sistemas simbólicos e de outros, algumas identidades passarão a existir qualificadas com sendo o ‘normal’, atualizando significantes como da qualidade do natural e do desejável, enquanto outras ganharão sentidos de inferioridade e de não existência, sendo invisibilizadas e marginalizadas na sociedade. É, por isso, que, segundo Silva (2000), em uma sociedade de supremacia branca, por exemplo, “ser branco” não é considerado, no senso comum, como uma identidade étnica ou racial. O mesmo acontece com a sexualidade, em que a homossexualidade é sexualizada, e não a heterossexualidade. Nota-se que, em geral, a diferença está sempre baseada em um eu de referência universal que, na sociedade ocidental contemporânea, tem como matriz o homem branco, cisgênero, heterossexual e eurocêntrico.

Assim, sentidos ofertados nessas representações vão, ao longo do tempo, construindo quadros de referência que se atualizam em imaginários, em culturas e nas experiências cotidianas, produzindo subjetividades e se exercendo sobre os sujeitos e suas identificações (fazer ser). Isso não significa que os indivíduos sejam determinados exclusivamente por essas

representações, mas que, nas práticas cotidianas, tais sentidos tendem a ser reproduzidos e reforçados ou mesmo questionados e disputados pelos sujeitos, podendo, inclusive, atualizar outras significações. Silva (2000, p. 96) salienta que por esses e outros aspectos, “a identidade é uma construção, um efeito, um processo de produção, uma relação, um ato performático”, estando articulada a estruturas discursivas e narrativas, a sistema de representação e a relações de poder, em permanente transformação e atualização na sociedade.

Pode-se dizer que, historicamente, pelo discurso hegemônico produzido no mundo, identidades e diferenças foram ordenadas em torno de binarismos, como branco/negro, heterossexual/homossexual, homem/mulher, dentre outros. Nessa direção, Derrida (1991), ao elaborar o método de desconstrução da Filosofia⁵⁴, atentou para o fato de que, em posições binárias como essas, sempre um dos termos é privilegiado, tornando-se positivo. Por essa lógica, a diferença, por não ser tomada geralmente como referência, tende a receber uma conotação negativa. Para romper com essas assimetrias, seria melhor pensar na recusa da ideia de binarismos fixos e de dualidades (dentro/fora, incluir/excluir), reconhecendo a necessidade de valorizar as características do outro, não por ser diferente, mas por possuir elementos próprios que o tornam único, um outro. Derrida (1991) utiliza a noção de *différance* para falar do outro, mas não na perspectiva de uma identidade fechada, como o diferente, mas como uma espécie de onda que se movimenta entre similaridades e diferenças, sem demarcações absolutas entre um eu e um outro. Influenciadas por esse pensamento, algumas correntes dos estudos feministas e das teorias *Queer*, por exemplo, têm procurado atentar para o caráter cultural e construído do gênero e da sexualidade, questionando esses binarismos (homem/mulher; heterossexual/homossexual) que objetivam fixar determinadas categorias na sociedade (SILVA, 2000).

Landowski (2012) afirma que a diferença pode ser compreendida como positividade, sem a necessidade de negar e/ou inferiorizar o outro, como o dessemelhante. Assim, pensar sobre a identidade não é buscar a eliminação do outro, mas procurar observar como ele se faz presente (em termos de sentido) na identidade, como um elemento constitutivo do “nós”. Isso porque a construção social desse “nós” se estabelece em um processo de “busca de si mesmo em sua relação com o Outro” (LANDOWSKI, 2012, p. 27). Para o autor, o outro é complementarmente indispensável ao eu, cuja evocação cria em nós a sensação de uma

⁵⁴ Complementarmente, Louro (2003) afirma que esse método desconstrutivo de Derrida visa estrategicamente reverter, desestabilizar e desordenar esses pares. Assim, desconstruir um discurso implica em perturbar, subverter, minar os termos que afirma e sobre os quais o próprio discurso se afirma. Não significa, contudo, destruição. Conforme a autora, o método de Derrida pressupõe que cada polo (do binarismo) apresenta vestígio do outro e depende dele para adquirir sentido. E ainda, cada um deles é, em si mesmo, fragmentado e plural.

incompletude ou de um desejo, e sua possível não-presença (imaginária ou real) nos mantém em suspenso, como inacabados.

Mais do que considerar a diferença como resultado do processo, é preciso entender que tanto identidade quanto diferença necessitam ser ativamente produzidas e nomeadas (SILVA, 2000). E, nessa construção, elas afetam-se mutuamente, sendo difícil estabelecer os limites entre o fim de uma e o início de outra. Por serem resultados de atos de linguagem, elas estão em permanente transformação e (re)criação. Por isso, “não podem ser compreendidas fora de sistemas de significação nos quais adquirem sentido. Não são seres da natureza, mas [produtos] da cultura e dos sistemas simbólicos que a compõem” (SILVA, 2000, p. 78). Isso não quer dizer que sejam determinadas exclusivamente por esses sistemas discursivos e simbólicos, visto que, conforme o educador brasileiro, a própria linguagem é uma estrutura instável, que permite rupturas e outros sentidos, diversos do referente. Por isso, os sentidos da identidade e da diferença nunca estão completos e encerrados em posições fixas, mas são marcados por indeterminações e instabilidades, abertos à disputa de sentidos nos diversos contextos em que se atualizam (HALL, 2000).

Hall (2000) produziu consistentes reflexões sobre a noção de identidade, que permitem pensar sobre esse conceito ao longo da história e atualmente. O autor observou como, a partir das transformações ocorridas do século XVII em diante, principalmente com a intensificação dos processos de globalização, fragmentaram-se as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, raça, etnia e nacionalidade, que até então forneciam sólidos quadros de referência aos sujeitos. Essas alterações na sociedade provocam uma espécie de descentramento da noção de sujeito moderno, rompendo com a ideia de alguém totalmente fechado em si, único e racional, determinado exclusivamente por seu entorno sociocultural. Desse modo, passa-se a considerar o sujeito como fragmentado, contraditório e múltiplo, que não possui apenas uma identidade singular, mas múltiplas, podendo atualizar diferentes identificações e identidades em diferentes momentos (HALL, 2000).

Considerando esse movimento gradual de descentralização do sujeito, Hall (2000) apresenta três concepções de identidade: do sujeito do Iluminismo, do sujeito sociológico e do sujeito pós-moderno. A primeira trata da noção de homem racional, centrado em si mesmo, cujo centro (identidade) consistia em um núcleo interior sólido, que emerge no sujeito desde seu nascimento, desenvolvendo-se com ele e permanecendo sempre o mesmo (absoluto) ao longo de sua existência. Posteriormente, com a complexificação do mundo, que passa a atualizar novas formas de organizações sociais, econômicas e tecnológicas, ultrapassa-se essa

concepção de sujeito autônomo e autossuficiente, reconhecendo-o como um ser inserido na sociedade, e que necessita, para sua formação, da interação com o outro.

De tal modo, entende-se que a identidade do sujeito sociológico é forjada pela interação entre o eu e a sociedade, ligando o eu interior e o exterior. A identidade passa a ser fortemente marcada pelos significados da estrutura social do entorno e, em diversos casos, sendo concebida, quase que exclusivamente, como resultado desse lugar (HALL, 2000). Nessa direção, como se viu no segundo capítulo desta tese, ao passo que se multiplicam sistemas de representação cultural e se potencializa a circulação de identidades possíveis, o sujeito torna-se, cada vez mais, suscetível a identificações diversas. Além disso, os processos migratórios aproximam o encontro entre culturas diversas, produzindo hibridismos que mesclam traços nativos com significados identitários de outras culturas (HALL, 2000)⁵⁵. Esses processos e o surgimento de identidades ambíguas foram potentes para romper com essencialismos e para tensionar as relações de poder estabelecidas. Nesse contexto, tem-se o sujeito pós-moderno, no qual a identidade apresenta-se como uma “celebração móvel”, com caráter provisório, mutável e contraditório, sendo permanentemente (re)construída na relação. Portanto, “em vez de falar de identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de identificação e, vê-la como um processo em andamento” (HALL, 2000, p. 39).

Semelhante ao que vem sendo dito, para Hall (2000, p. 106), a identificação está “sempre sujeita ao jogo da *différance*”, que envolve “o fechamento e demarcação de fronteiras simbólicas”. Nesse processo, o sujeito abre-se ao outro em identificação e fecha-se na individualidade para demarcar elementos que o distinguem desse outro, conformando sua identidade. Em virtude de sua natureza contraditória, o sujeito e suas identificações poderão se modificar permanentemente, a depender das experiências, das representações (mentais e sociais), enfim, das interseções discursivas e práticas que interpelam esse sujeito. Para Hall (2005), a produção da identidade tem menos a ver com aquilo que nós somos e mais com aquilo que nos tornamos, num processo contínuo de (des)identificação.

Portanto, com base no que foi dito, é possível afirmar, a partir de Maffesoli (1996, p. 331), que o sujeito não está nunca estabelecido *a priori* (como um já dado), mas é construído na relação em que o “eu é feito pelo outro, em todas as modulações que se pode dar a essa alteridade”. Para o sociólogo francês, as identidades, ao assumirem uma lógica de identificação, estabelecem uma dupla relação: em alguns momentos, prevalecerá o aspecto

⁵⁵ Importa destacar que esses processos nascem de relações conflituosas entre diferentes grupos nacionais, étnicos e raciais, decorrentes de movimentos de colonização e de ocupação: diásporas, migrações e deslocamentos. Tais fenômenos, ao mesmo tempo em que produziram hibridismos culturais, resultaram em segregações e discriminação contra diversos grupos dentro das próprias sociedades nacionais (HALL, 2005).

singular e individualista do sujeito; enquanto, em outros se acentuará a dimensão supra-singular, de identificação e pertencimento com o outro. Nessa realidade relacional permite-se falar em abertura consigo mesmo e em projeção e aproximação com o outro. Em perspectiva semelhante, Landowski (2012) afirma que essa abertura se trata de um viver entre o eu e o outro, numa relação em que ambas as partes, mesmo se identificando com um eu e com o outro, não cedem ao desejo de um abandono total de si (perdendo-se no outro) e visam sempre manter uma “reserva de si”.

Landowski (2012), ao refletir sobre as construções identitárias e sua relação com o outro, apresenta uma gramática capaz de cobrir a variedade de modos de relação que se estabelecem entre um grupo dominante (com uma identidade de referência) e o que ele dá a si mesmo como sendo o seu outro (diferença). Nessa direção, o autor propõe quatro movimentos: “assimilação”, “exclusão”, “segregação” e “admissão”. Pela “assimilação”, o grupo dominante não rejeita ninguém, ao contrário, mostra-se, por princípio, acolhedor e aberto ao que vem de fora, ao estrangeiro. Contudo, qualquer ato desproporcional ao que o grupo hegemônico estabeleceu como norma é visto com estranhamento e como extravagância. Trata-se, então, de uma rejeição do outro mascarada de aceitação. Por essa relação, o grupo hegemônico deseja que o outro se entregue de corpo e alma ao grupo que o acolhe, perdendo suas particularidades. Quer “livrar-se daquilo que faz com que ele seja outro [e assim] busca reduzir o Outro ao Mesmo” (Ibidem, p. 8). Já pelo discurso da “exclusão”, a rejeição é um gesto explícito de negação do outro.

Ainda conforme o autor, face a uma identidade homogênea de referência, ambos os discursos, de “assimilação” e de “exclusão”, agem no sentido de reconhecer na diferença uma ameaça. A partir disso, procuram estratégias para que o outro não perturbe a natureza imutável da identidade e que, mesmo tendo essa heterogeneidade no seio da identidade, ela não provoque uma desordem a ponto de não se reconhecer a si.

Segundo o sociólogo, pela “segregação”, o grupo dominante reconhece a alteridade como parte pertencente da totalidade numa perspectiva de coexistência, por isso não busca excluí-la. Contudo, ao mesmo tempo em que mantém as diferenças, visa a não estabelecer contato com elas, marginalizando-as de modo a não promover misturas e hibridismos. Por fim, a “admissão” favorece a aproximação entre diferentes, não em caráter de uniformização, mas de resistência, pela qual identidades da alteridade são reconhecidas em sua diversidade e diferença, não sendo eliminadas.

Um último ponto a destacar é que a constituição da identidade, ao mesmo tempo em que tende a demarcar fronteiras simbólicas com a diferença, também estabelece outras

identidades, por similaridade. Por vezes, a diferença é assumida como forma de luta e, nessa articulação, nem sempre os significantes giram em torno de uma identidade étnica, mas em relação a valores e experiências de vida comuns, que conformam identidades coletivas. Nessa direção, Brah (2006) afirma que são circunstâncias materiais e práticas culturais de trajetórias históricas que produzem as condições para a construção de identidades de grupo ligados à diferença. Ao analisar como formas específicas de discurso da diferença e práticas cotidianas se constituem e são contestadas, reproduzidas e (re)significadas na sociedade, a autora chama atenção para o fato de a diferença, além de ser um demarcador de hierarquia, ser vista como constituidora de identidades, subjetividades, experiências e relações sociais.

Para a socióloga indiana, as questões da identidade estão intimamente ligadas à experiência, à subjetividade e às relações sociais. Isto é, são inscritas em experiências culturalmente construídas em relações sociais, nas quais as subjetividades (mesmo contraditória, instável e provisoriamente) se materializam em posições específicas de sujeitos, socialmente produzidas. Para a autora, é na experiência que o sujeito se constitui, onde as identidades, as posições-de-sujeito e os papéis sociais hegemônicos são contestados⁵⁶. Configura-se, portanto, em um espaço discursivo onde essas posições-de-sujeito e subjetividades diferentes são inscritas, reiteradas ou repudiadas. Salienta-se, portanto, que identidades não são essencialistas, mesmo aquelas hegemônicas (dentro da perspectiva da diferença) que visam à fixação, de modo a manter seu *status quo* como referência (BRAH, 2006).

A autora afirma, ainda, que, enquanto algumas diferenças são mais subjacentes e pouco percebidas, outras serão mais acentuadas e fundamentarão discursos que essencialmente separam identidades. Complexificando, Brah (2006) salienta que, mesmo dentro de um grupo associado à noção de diferença, como as mulheres, por exemplo, existem diversas interseções (de raça, de sexualidade, de classe, de nacionalidade) que produzem modos de diferenciação, assimetrias e outras identidades. Logo, não se pode afirmar, a partir de uma perspectiva hegemônica, que uma categoria individual é internamente homogênea.

⁵⁶ Brah (2006) cita o feminismo, como exemplo, que passou a interrogar e enfrentar os papéis sociais “tidos como certos”, atribuídos às mulheres, como do trabalho doméstico, do cuidado da família etc. Esse questionamento que surge nas experiências sociais passa a criar grupos de conscientização sobre práticas cotidianas e da própria compreensão da mulher sobre suas vidas diárias. Isso deu relevo ao fato de que a “experiência não reflete de maneira transparente uma realidade pré-determinada, mas é uma construção social [...] é um processo de significação que é a condição mesma para constituição daquilo que chamamos realidade, [...] não como diretriz imediata para a ‘verdade’, mas como uma prática de atribuir sentido, tanto simbólica quanto narrativamente como uma luta sobre condições materiais e de significado” (BRAH, 2006, p. 360, grifo da autora).

Nesse aspecto, é importante questionar se esses discursos da diferença diferenciam lateral ou hierarquicamente (BRAH, 2006).

Por isso, assim como vem sendo dito, melhor do que falar de uma identidade preexistente ligada à diferença, como se ela estivesse sempre constituída, é mais apropriado pensar “em discursos, matrizes de significado e memórias históricas que, uma vez em circulação, podem formar a base de identificação num dado contexto econômico, cultural e político” (BRAH, 2006, p. 372). E, ainda, para compreensão da constituição de identidades na sociedade “é essencial enfrentar as questões de que matrizes ideológicas ou campos de significação e representação estão em jogo na formação de sujeitos diferentes, e quais são os processos econômicos, políticos e culturais que inscrevem experiências historicamente variáveis”. Reforça-se, então, que toda produção discursiva em torno de significantes de identidade e diferença será sempre atravessada por relações de poder, conforme apresentado a seguir.

3.2 IDENTIDADE, DIFERENÇA E RELAÇÕES DE PODER

Conforme Silva (2000), o fato de identidade e diferença se estabelecerem por relações sociais significa que nunca são inocentes; sua nomeação está sujeita a vetores de força e a relações de poder. Segundo o autor (2000, p. 81), identidade e diferença “não são simplesmente definidas; elas são impostas. Elas não convivem harmoniosamente, lado a lado, em um campo sem hierarquias; elas são disputadas”. Diversas marcas revelam o exercício desse poder: “incluir/excluir (‘estes pertencem, aqueles não’); demarcar fronteiras (‘nós’ e ‘eles’); classificar (‘bons e maus’); normalizar (‘somos normais; eles são anormais’)”, dentre outras (SILVA, 2000, p. 82, grifos do autor).

Considerando o discurso da diversidade, que hoje engloba identidades associadas à diferença, pode-se afirmar que ele também não é produzido de modo aleatório, mas sim de forma arbitrária (NETTO, 2017). Então, segundo o autor, o que se identifica como diferença é consequência de processos sociais, que produzem determinados padrões pelos quais os sujeitos, de maneira condicionada, percebem as coisas como diferentes.

Nesse aspecto, pode-se considerar que a percepção sobre o que é diferença está condicionada a um conjunto de esquemas generativos que reportam a um sistema de classificação, que irá conduzir (antes mesmo da ação) os sujeitos a perceberem o mundo de determinada maneira e não de outra. Isso está ligado ao que Bourdieu (1998) chama de

*habitus*⁵⁷. Segundo o autor, o *habitus* funciona como um sistema de disposições socialmente construído que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio orientador para funções e ações do agir no cotidiano. O *habitus* envolve, portanto, a internalização pelo sujeito das estruturas sociais (regras, leis, padrões) as quais condicionam (por vezes, de maneira inconsciente) a atuação dele no mundo, ao mesmo tempo em que esse mesmo sujeito constrói essas estruturas (em condições específicas) na sociedade através de suas práticas sociais. Destaca-se o fato de essas estruturas não serem determinantes (absolutas), dado que o sujeito tem potência para experimentar outras possibilidades de mundo. Segundo Setton (2002), a noção de *habitus*, proposta por Bourdieu, pode ser vista como uma espécie de subjetividade socializada. Isto é, um conjunto de esquemas de percepção, apropriação e ação que é experimentado e operacionalizado pelo sujeito em suas práticas dentro da conjuntura de um campo, sendo que as estruturas deste, ao mesmo tempo, influenciam esse sujeito (SETTON, 2002).

Essa noção reforça, portanto, a ideia de que, mesmo tendo liberdade, os sujeitos tendem a observar o mundo através de sistemas classificatórios previamente dispostos, que fornecem quadros de referência sobre o que é identidade e o que é diferença. Sobre isso, com base no autor, pode-se dizer que a história reificada (aquela das grandes narrativas) e a história incorporada (das práticas cotidianas)⁵⁸ - que constituem o *habitus* -, geralmente narrada por grupos dominantes (devido ao fato de terem acesso/controlar sobre meios de produção simbólicos e econômicos), permitiram determinadas visões em que, ao dizerem de si (sua identidade) e atribuírem características ao seu eu, esses grupos foram se instituindo como sendo o padrão de normalidade, e, assim, posicionando os demais grupos (geralmente em posições subalternas) no campo.

Nesse sentido, Silva (2000, p. 83) argumenta que procurar “fixar uma determinada identidade como a norma é uma das formas privilegiadas de hierarquização das identidades e diferenças”. Contudo, importa salientar que, apesar de a sociedade estar articulada a estruturas estruturadas (da qualidade de um já dado) que tende a reproduzir desigualdades e orientar determinadas posições-de-sujeito, elas não são fixas e podem se modificar pelas disputas

⁵⁷ Importa dizer que as noções de *habitus* e de *campo* propostas por Pierre Bourdieu são apresentadas sucintamente nesta tese de modo a complementar as reflexões sobre relações de poder que se atualizam na conformação de identidades e de diferenças.

⁵⁸ Para o autor, a depender do peso da história reificada e incorporada ao longo do tempo, ela tende a reduzir o possível ao provável, sendo mais complexo modificar suas estruturas e transformar suas assimetrias. Isso porque a história instituída hegemonicamente tende a invisibilizar revoluções parciais e movimentos de resistência unilaterais produzidos por grupos minorizados. Ou mesmo, nas palavras de Bourdieu (1998, p. 104), “a história reificada aproveita-se da falsa cumplicidade que une à história incorporada para se apropriar do portador desta história”.

simbólicas e pelas práticas cotidianas. Nesse ponto, assim como indicado no segundo capítulo, verifica-se que a crescente visibilidade pública de questões ligadas às diversidades (na mídia, na economia, na política e no mercado de trabalho) tem atualizado outras significações sobre o tema na sociedade - por vezes, distintas daquelas historicamente produzidas por grupos dominantes. Isso tende a abalar o *habitus* e as relações de poder, principalmente, à medida que esses grupos conseguem ocupar outras posições dentro do campo.

Nessa direção, se o poder de definir a identidade e estabelecer a diferença não pode ser observado de modo separado de relações de poder mais amplas na sociedade, Bourdieu (1998), ao refletir sobre a gênese social de um campo, contribui para pensar como as tramas de forças se constituem e, ao mesmo tempo, constroem a realidade social, as relações de dominação e de desigualdade e, conseqüentemente, produzem sentidos de diferença. Tal compreensão mostra-se ainda mais importante, pois, conforme Silva (2000), a afirmação de uma identidade, geralmente, tende a traduzir o desejo de diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir acesso privilegiado aos bens simbólicos para legitimar e validar suas representações e discursos.

Para Bourdieu (1996), a sociedade está organizada pela noção de campo que, segundo ele, é o espaço social estabelecido por meio de relações de poder em que determinados grupos ocupam posições que possibilitam que tomem determinadas decisões e ações no campo. Segundo o autor, o campo tende a ser pautado numa distribuição desigual de poder, articulado, geralmente, ao capital social do sujeito. E o acúmulo desse capital (simbólico, econômico, político ou cultural), a depender das leis do campo, permitirá a ele galgar espaços mais privilegiados. Para o autor, cada campo, como um microcosmo social de conflitos, com autonomia relativa, possui regras, regulamentos, lógicas e mecanismos de vocação-cooptação específicos, que “contribuem para ajustar os agentes ao seu posto ou, mais precisamente, as suas atitudes às suas posições; e, em seguida, de conseguir que, a essas práticas, e somente a essas, seja reconhecida uma certa autoridade estatutária” (BOURDIEU, 1998, p. 94). Trata-se aqui de uma aproximação entre as posições do sujeito e as atitudes que se esperam dele por ocupar tal posição⁵⁹. E é pelas lutas dos agentes no campo que se validam e legitimam determinadas representações com relação às posições construídas nesse espaço social. Nota-se, então, que a organização de um campo se dá por meio de diversas disputas e pela

⁵⁹ Isso não significa que essa relação seja determinada exclusivamente pela estrutura do campo, pois existe a possibilidade de tomada de consciência e de rupturas. Fato é que, em geral, dizer da identidade significa também falar da posição que ocupa no campo.

classificação de signos que estabelecem relações sobre quem pertence e sobre o que é adequado para cada posição, vinculado a um conjunto de códigos de valor. (BOURDIEU, 1996).

Para o autor, o campo, por suas relações assimétricas, tende a ser estruturado em dois grupos principais: os dominantes e os dominados. O discurso dominante “estruturado e estruturante tende a impor a apreensão da ordem estabelecida como natural (ortodoxia) por meio da imposição mascarada (logo, ignorada como tal) de sistemas de classificação e de estruturas mentais objectivamente (sic) ajustadas às estruturas sociais” (BOURDIEU, 1998, p. 14). Assim, grupos dominantes produzem uma espécie de integração real de sua classe (assegurando uma comunidade aos seus membros e distinguindo-a dos demais) para que haja uma integração fictícia da sociedade em seu conjunto. Procurando, assim, desmobilizar grupos dominados (espécie de falsa consciência), ao mesmo tempo em que buscam legitimar as distinções para com eles. Portanto, os processos que unem (em grupos dominantes) são os mesmos que segregam (produzindo diferenças), sendo que tais desigualdades tendem a ser reforçadas, inclusive por aqueles que são segregados e que ocupam posições subalternas no campo. Bourdieu (1998) fala que a força dos sistemas simbólicos que, em parte, produzem essas relações assimétricas, está no fato de esses sistemas se manifestarem nos sujeitos de forma transfigurada de relações de sentido.

Desse modo, considerando essas relações no campo, pode-se dizer que a produção da diferença se dá sob signos que se formaram por desigualdades históricas e, mesmo aquilo que hoje se valoriza como diferença pelo discurso da diversidade, foi construído como forma de dominação e opressão (NETTO, 2017). Assim, muitas dessas identidades associadas à diferença foram forjadas por/em processos de violência simbólica⁶⁰ na perspectiva que propõe Bourdieu (2012).

Essas compreensões de mundo e assimetrias no campo foram se constituindo e sendo reforçadas pelo exercício de poder. Atenta-se aqui para o que Bourdieu (1998) chama de poder simbólico, que é “esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 1998, p. 7-8). Poder capaz de estabelecer o ‘consensus’ acerca do sentido imediato desse mundo, que contribui para a reprodução de uma ordem social e moral. Isso

⁶⁰ Bourdieu (2012, p. 47) explica que “a violência simbólica se institui por intermédio da adesão que o dominado não pode deixar de conceber ao dominante (e, portanto, à dominação) quando ele não dispõe, para pensá-la e para se pensar, ou melhor, para pensar sua relação com ele, mais que de instrumentos de conhecimento que ambos têm em comum e que, não sendo mais que a forma incorporada da relação de dominação, fazem esta relação ser vista como natural”.

porque, ainda segundo o autor, os símbolos, enquanto dispositivos de conhecimento e de comunicação, são como instrumentos por excelência da ‘integração social’, organizando compreensões, posições-de-sujeitos e a estrutura sociocultural da sociedade. Nas palavras do sociólogo francês, o poder simbólico é:

O poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo [...] poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica) graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário (BOURDIEU, 1998, p. 14).

Portanto, o poder simbólico se manifesta em/na relação. E, por meio desta, entre aqueles que exercem poder e aqueles que estão sujeitos a ele. Bourdieu (1998) atenta para o fato de o exercício do poder depender, consciente e inconscientemente, da cumplicidade daqueles sobre o qual se exerce. Assim, a manutenção da ordem (*status quo*) estabelecida ou sua subversão estão estritamente relacionadas com a crença na legitimidade das palavras proferidas e do próprio sujeito enunciador em dada posição no campo (BOURDIEU, 1998).

Com base no autor, afirma-se que cada posição dentro do campo é disputada, visto que, para alguém adentrar uma posição mais privilegiada, o outro, provavelmente, necessita ceder/perder esse lugar. Contudo, importa esclarecer que o poder não está centralizado em algo/alguém (na classe dominante, por exemplo), mas na própria luta (na relação) produzida nas estruturas constitutivas do campo, que reproduz assimetrias e formas de organização deste⁶¹. Isto é, o poder está por toda parte, cujo “centro está em toda a parte e em parte alguma” (BOURDIEU, 1998, p. 7). Ele pode vir de diferentes lugares e de variadas pessoas, exercendo-se diferentemente a depender da situação de interação, dos usos simbólicos, das características extradiscursivas de cada integrante, materializando ora mais sob um sujeito, ora sob outro, exercendo-se em ambos. O sociólogo explica que ele “reside nas ações e nas reações dos agentes que, a menos que se excluam do jogo e caiam no nada, não têm outra escolha a não ser lutar para manterem ou melhorarem a sua posição no campo, quer dizer, para conservarem ou aumentarem o capital específico que só no campo gera” (Ibidem, p. 85).

Assim, essas disputas acontecem tanto por grupos em posições privilegiadas que visam manter seus lugares de privilégio (e, por isso, reforçam hierarquias e o consenso sobre elas), quanto por outros grupos (no caso de grupos minorizados, por exemplo) que, por vezes,

⁶¹ Bourdieu (1996, p. 52) esclarece que “a dominação não é efeito direto e simples da ação exercida por um conjunto de agentes (a classe dominante) investida de poderes de coerção, mas o efeito indireto de um conjunto complexo de ações que se engendram na rede cruzada de limitações que cada um dos dominantes, dominado assim pela estrutura do campo através do qual se exerce a dominação, sofre de parte de todos os outros”.

objetivam uma espécie de ruptura com o estado de coisas (*status quo*), de modo a obter outras posições no campo. E, com isso, conseguir transformar a significação em torno de suas identidades (associando-as a sentidos positivos) e conquistar reconhecimento público de suas diferenças. Nessa perspectiva, dentro do campo, cada grupo encontra-se em uma disputa simbólica para impor sua definição de mundo social, conforme seus interesses, a fim de modificar e/ou a legitimar suas posições. Nesse processo, Bourdieu (1996) afirma que quanto mais capital (econômico, simbólico, cultural, social) e legitimidade dos sujeitos no campo, maiores são as chances de conseguirem exercer poder sobre os outros. Isso porque, complementa o autor, grupos em posições privilegiadas detêm o monopólio da violência simbólica legítima, quer dizer, de conseguir propor significações e taxonomias arbitrárias – embora ignorados como tais – da realidade social (BOURDIEU, 1998).

Aproximando essas reflexões do objeto deste estudo, Bourdieu (2012) no livro “A dominação masculina” diz do caráter androcêntrico que prevalece nas organizações em que mulheres necessitam ser comparadas aos homens para terem sua competência reconhecida. Para isso, buscam utilizar-se de dispositivos masculinizados para alterar comportamentos e posturas, contribuindo, desse modo, para mascarar o reconhecimento de desigualdades. A depender dos modelos de gestão adotados e dos significados da cultura organizacional, é provável que estruturas e processos da organização operem violências simbólicas contra determinados corpos que, por vezes, são pressionados (por motivos diversos, por exemplo, o de manter seu vínculo empregatício) a negar sua identidade e aderir ao *mainstream* (espécie de comportamento convencional).

Diante do que foi dito até aqui, para além das relações de poder, outro aspecto que impacta nos processos de conformação de identidades e diferenças, assim como na possibilidade de existência das diversidades, é a noção de reconhecimento, acionada aqui de modo a complementar as reflexões desenvolvidas na tese.

3.3 RECONHECIMENTO E LUTA POR JUSTIÇA SOCIAL

A luta por reconhecimento parece ser a principal premissa de mobilização por justiça social pleiteada por grupos minorizados na contemporaneidade, de modo a combater formas de desrespeito, de violência simbólica, de representações estigmatizadas, de invisibilidades e de discriminações que, histórica e socialmente, afetam a constituição das identidades e a vida desses grupos. Diante disso, como se viu, a partir da década de 60, boa parte das lutas de movimentos sociais ligados à diversidade não se organiza apenas em torno da denúncia de

desigualdades materiais (má distribuição de renda, por exemplo), mas, sobretudo, na busca por reconhecimento e aceitação de ser quem se é - em sua particularidade -, e ser respeitado por isso.

Honneth (2003) explica que o não reconhecimento produz indignações que fomentam a crítica social e desencadeiam uma série de ações coletivas capazes de produzir mudanças morais na sociedade. Então, desde aqui, pode-se dizer que uma das questões-chave na transformação das significações associadas a esses grupos (particularmente, aquelas que atualizam sentidos de inferioridade) é o reconhecimento positivo dos valores das diversidades.

Nessa direção, para além de uma perspectiva jurídico-legal de reconhecimento da diferença (geralmente estabelecida por leis do Estado), quer-se destacar o reconhecimento como algo capaz de permitir a autorrealização e a afirmação das identidades dos sujeitos na sociedade. Para isso, recorre-se às contribuições do filósofo social alemão Axel Honneth, principalmente em sua obra “Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais”, originalmente publicada em 1992.

Segundo Mendonça (2007), inspirando-se na filosofia de Hegel - particularmente em seus escritos no período em Jena (conhecido como Hegel jovem) - e na psicologia social de Mead - que traduz a teoria hegeliana da intersubjetividade em uma linguagem teórica pós-metafísica -, Honneth (2003) propõe que a teoria do reconhecimento se inscreve no domínio da moral, associada ao desrespeito e à injustiça que, ao interferirem na plena autorrealização dos sujeitos, levam ao questionamento das normas instituídas⁶². Segundo o filósofo alemão, as lutas por reconhecimento constituem a práxis social e configuram-se como “lutas moralmente motivadas de grupos sociais, [em] sua tentativa coletiva de estabelecer institucional e culturalmente formas ampliadas de reconhecimento recíproco, aquilo por meio do qual vem a se realizar a transformação normativamente gerida das sociedades” (HONNETH, 2003, p. 156). São, portanto, situações de desrespeito que constituem ativos motivadores para lutas por reconhecimento.

Para o autor, os indivíduos (a formação de sua identidade e sua autorrealização) só existem quando em presença de outros seres humanos. Ou seja, “um sujeito só pode adquirir uma consciência de si mesmo na medida em que ele aprende a perceber sua própria ação da perspectiva, simbolicamente representada, de uma segunda pessoa” (HONNETH, 2003, p. 131). Assim, explica o filósofo, para a formação de sua autoconsciência, o sujeito necessita

⁶² Segundo Marques (2003), a teoria de Axel Honneth explora a ligação existente entre sentimentos, moralidade, reconhecimento recíproco e realização plena dos indivíduos. O autor busca evidenciar como os sujeitos percebem a si e aos outros através de relações recíprocas de reconhecimento.

reconhecer que existem outros e, nessa relação dialógica com o outro, é que se permite identificar a si mesmo e a se sentir valorizado. Nesse processo, que pressupõe relações intersubjetivas, os sujeitos encontram-se sempre em luta por reconhecimento mútuo. Portanto, o reconhecimento, na perspectiva de Honneth (2003), só é alcançado em/por relações, numa espécie de luta intersubjetiva. Nas palavras do autor:

O nexo existente entre a experiência de reconhecimento e a relação consigo próprio resulta da estrutura intersubjetiva da identidade pessoal: os indivíduos se constituem como pessoas unicamente porque, da perspectiva dos outros que assentem ou encorajam, aprendem a se referir a si mesmos como seres a que cabem determinadas propriedades e capacidades. A extensão dessas propriedades e, por conseguinte, o grau da auto-realização (*sic*) positiva crescem com cada nova forma de reconhecimento, a qual o indivíduo pode referir a si mesmo como sujeito. (HONNETH, 2003, p. 272).

É, portanto, conforme o autor, no reconhecimento, realizado nas interações sociais e nas relações subjetivas, que os sujeitos podem garantir sua integridade, a plena realização de suas capacidades e o entendimento verdadeiro de sua subjetividade. Diante disso, o reconhecimento não pode ser visto como algo que é cedido ou alcançado de modo absoluto. Ademais, a autorrealização que ocorre no encontro com o outro a partir do reconhecimento recíproco não pode ser tomada como algo uno que é imposto de fora da relação ou que é decorrente do desejo genuíno de uma individualidade (HONNETH, 2003).

Ao dizer que o reconhecimento não é autodeterminado, mas sim relação, o autor chama atenção ao fato de constituir-se em um processo sempre propenso a mudanças e a disputas – sendo da qualidade do provisório e do inacabado. Logo, não compete apenas aos direitos garantidos pelo Estado, tampouco se apresenta somente em espaços normativos; o reconhecimento se atualiza em diversos lugares de convívio e de integração social, como no âmbito familiar, nas relações de amizade e de trabalho (HONNETH, 2003).

O reconhecimento, por ser relação, está sempre em processo de negociação, o que pressupõe conflitos e tensões subjetivas. Isso tende a impactar na formação do sujeito e na intersubjetividade. Segundo Mendonça (2007), esse é um ponto que difere as concepções de Honneth das teorias propostas por Maquiavel e Hobbes, visto que, para o filósofo alemão, o conflito não é conduzido apenas pela lógica da autoconservação dos sujeitos, mas, sobretudo, por uma luta moral. Isso porque a sociedade é pautada por obrigações intersubjetivas, estando os indivíduos inseridos em diversas tensões, as quais os levam a construírem imagens coerentes de si, e também “possibilitam a instauração de um processo em que as relações

éticas da sociedade seriam liberadas de unilateralizações e particularismos” (MENDONÇA, 2007, p. 172).

Nessa direção, embora identifique a validade de direitos universais que primam por igualdade, Honneth (2003) enfatiza que tais normas não são aplicáveis, do mesmo modo, aos outros níveis de reconhecimento. Nesse sentido, para o autor, o reconhecimento se constrói em três dimensões que, apesar de se desenvolverem em âmbitos distintos, são interconectadas: a) na dimensão do amor, que se vincula a rede de relações pessoais com vínculos afetivos; b) na dimensão do direito que se estabelece em relações jurídico-moral; e c) na dimensão da solidariedade que se atualiza em relações de estima social.

A primeira dimensão do reconhecimento acontece no plano dos afetos, que está ligado ao amor, entendido aqui como aquelas relações emotivas fortes que se estabelecem com poucas pessoas, associadas à esfera familiar, à amizade e às relações íntimas entre parceiros. Essas relações amorosas, por serem restritas socialmente (isto é, vinculam-se a um círculo social pequeno), não estão orientadas normativamente, mas ligadas por condições de simpatia e atração que, por vezes, escapam ao domínio do sujeito. É nesse nível de reconhecimento que o sujeito estabelece o amor de si e a autoconfiança (Ibidem).

A segunda dimensão refere-se à esfera do direito. Nesse caso, Honneth (2003) se orienta em princípios morais universalistas, nos quais as normas precisam tratar todos de maneira igualitária, minando hierarquias e combatendo quaisquer formas de privilégio de alguns grupos sobre outros. Isso quer dizer que o reconhecimento jurídico deve direcionar todos os sujeitos para o mesmo nível e na mesma medida, a fim de que seja garantida uma dignidade universal⁶³. É por meio desse sistema de direitos que os sujeitos podem se reconhecer como seres humanos dotados de igualdade e capazes de estabelecer um convívio em sociedade. Honneth (2003) afirma que à medida que o indivíduo reconhece os outros como portadores de direito, ele reconhece a si como pessoa de direito (uma espécie de status de simétrica), que possui autonomia em seus atos, mas que deve justificá-los dentro de uma matriz racional (de regras juridicamente instituídas)⁶⁴. Assim, os indivíduos estabelecem, pelo reconhecimento do direito, uma nova forma de reciprocidade. Isto significa que “obedecendo

⁶³ Honneth (2003) recorre às teorias de T.H Marshall para evidenciar como o regime jurídico é algo construído historicamente, decorrente de lutas por reconhecimento e outros movimentos que permitiram a construção de direitos políticos, civis, culturais, sociais, dentre outros.

⁶⁴ Nesse aspecto, fundamentado no princípio normativo do “outro generalizado” de Mead, Honneth (2003, p. 135) explica que “ao aprender a generalizar em si mesmo as expectativas normativas de um número cada vez maior de parceiros de interação, a ponto de chegar a representação das normas sociais de ação, o sujeito adquire a capacidade abstrata de poder participar nas interações normativamente reguladas de seu meio; pois aquelas normas interiorizadas lhe dizem quais são as expectativas que pode dirigir legitimamente todos os outros, assim como quais são as obrigações que ele tem de cumprir justificadamente em relação a eles”.

à mesma lei, os sujeitos de direito se reconhecem reciprocamente como pessoas capazes de decidir com autonomia individual sobre normas morais” (HONNETH, 2003, p. 182). São essas relações jurídicas que, segundo o autor, produzem o autorrespeito, pois a pessoa, ao se ver como portadora de direitos, que partilha das mesmas propriedades de outros membros de sua coletividade, tende a se reconhecer positivamente como digna do mesmo respeito que os demais e como capacitada a participar ativamente de deliberações na sociedade.

Além disso, para que os indivíduos se sintam plenamente realizados, Honneth (2003) argumenta que eles necessitam de uma terceira dimensão do reconhecimento, além das esferas do amor e do direito, ligada a um sentido afetivo de solidariedade, relacionada à estima social. Para o autor, todo sujeito precisa de uma estima social que o permita conseguir desenvolver positivamente suas propriedades e capacidades concretas.

Diferentemente do reconhecimento jurídico (que prima por uma universalidade), a solidariedade se refere às particularidades, às diferenças pessoais e aos estilos de vida individuais e coletivos. Por isso, ser desrespeitado nessa dimensão significa menosprezar o valor social de alguns modos de vida, como acontece com grupos minorizados que tendem a ter aspectos de suas identidades inferiorizados por parcelas da população.

Honneth (2003) esclarece também que, se no âmbito do direito o reconhecimento se dá normativamente mediante formulação e aquisição de leis, a estima social acontece nas relações sociais e subjetivas, quando determinadas realizações (individuais ou coletivas) são escolhidas por uma comunidade para serem valoradas. Essas questões são mediadas por quadros de orientação simbólica previamente dispostos (embora abertos a mudanças) em que se formulam valores que orientam interpretações e compreensões. Dessa forma, a estima social será determinada por essas referências de significação - concepções de objetivos éticos de uma determinada sociedade - que estabelecem os critérios (horizonte de valores) pelos quais são apreciadas contribuições sociais e realizações de sujeitos e coletividades. Assim, “quanto mais as concepções dos objetivos éticos se abrem a diversos valores e quanto mais a ordenação hierárquica cede a uma concorrência horizontal, tanto mais a estima social assumirá um traço individualizante e criará relações simétricas”, explica Honneth (2003, p. 200).

Com base no referido autor, Marques (2003) afirma que a sociedade ocidental possui um horizonte cultural ligado à tradição. Contudo, se a hierarquia de valores for constituída de modo a inferiorizar alguns estilos de vida, então, esse horizonte compartilhado tende a impedir que determinados sujeitos atribuam um valor social a suas próprias habilidades. Nesse caso, em geral, a valorização dos modos de vida - presente nos grupos que sofrem

algum tipo de injustiça simbólica – depende das interpretações hegemônicas e dominantes de determinado contexto. Além disso, o conteúdo dessas interpretações dependerá de como os grupos sociais agem ao apresentar/interpretar seus próprios estilos de vida, de modo que consigam, assim, revelar a necessidade de serem valorizados publicamente (MARQUES, 2003). Essas questões tendem a resultar em diversos conflitos que buscarão a reversão dessa hierarquia de valores.

Por isso, Honneth (2003, p. 207) assegura que as “relações de estima social estão sujeitas a uma luta permanente na qual os diversos grupos procuram elevar, com os meios da força simbólica e em referência às finalidades gerais, o valor das capacidades associadas à sua forma de vida”. Contudo, o desfecho dessas lutas não ocorre apenas com quem detém o poder de dispor dos meios de produção simbólica, mas também de produzir atenção pública. Assim, quanto mais um grupo social consegue chamar atenção na esfera pública para a importância negligenciada de suas propriedades e capacidades, maiores as possibilidades de elevar seu valor social (status social), como coletivo, na sociedade, e, por conseguinte, de aumentar a reputação de seus membros (Ibidem).

Nesses movimentos de luta e de resistência, geralmente de grupos que têm essa dimensão do reconhecimento negada, é que se produzem as relações de solidariedade, nas quais os sujeitos possuem um horizonte intersubjetivo de valores comuns. Nessas interações, explica o autor, os indivíduos tomam interesse reciprocamente por suas distintas particularidades, estimando-se entre si de maneira simétrica⁶⁵. Isso não desperta apenas a tolerância com as particularidades do outro, mas também o interesse afetivo por essa individualidade: “só na medida em que eu cuido ativamente de que suas propriedades, estranhas a mim, possam se desdobrar, os objetivos que nos são comuns passam a ser realizáveis” (HONNETH, 2003, p. 211). Assim, nesse movimento intersubjetivo, o sujeito, ao ver seu estilo de vida aceito pelo outro e perceber que é estimado por suas capacidades, tende a desenvolver a autoestima.

Nessa perspectiva, Honneth (2003) atesta que, caso uma dessas três dimensões do reconhecimento em que se produz a autoconfiança, o autorrespeito e a autoestima não for contemplada, é provável que o indivíduo não consiga alcançar a autorrealização, vivendo uma espécie de vida incompleta. Para o autor, o não reconhecimento irá se manifestar em diferentes formas de desrespeito e de injustiça: por meio da violência física na dimensão do

⁶⁵ Relações sociais de estima simétrica quer dizer “considerar-se reciprocamente a luz de valores que fazem as capacidades e as propriedades do respectivo outro aparecerem como significativas para a práxis comum” (HONNETH, 2003, p. 210).

amor, da negação de direitos na dimensão jurídica, e da desvalorizado social no âmbito da solidariedade. Esses atos de desrespeito social podem levar, por um lado, à degradação da integridade e da identidade dos sujeitos, e, por outro lado, a uma crescente indignação moral que, se ampliada coletivamente, tende a se constituir em lutas por reconhecimento, princípio segundo o qual é possível uma transformação moral da sociedade. O reconhecimento, portanto, está sempre em disputa na sociedade, a partir das interpretações e entendimentos presentes na esfera pública.

Diante do que foi dito, o simples fato de a gestão organizacional buscar a inclusão de representantes de grupos minorizados em seus ambientes é insuficiente para promoção de estima social e de respeito com grupos das diversidades. Parece mais adequado não apenas combater a discriminação nos ambientes organizacionais, mas, sobretudo, promover espaços de diálogo que busquem a transformação dos significados presentes na cultura organizacional, nos gestores, nos empregados e nas próprias pessoas associadas aos grupos minorizados. Com isso, há maior potência de promover um entendimento coletivo sobre o valor das diversidades, que reflita a real contribuição que essas formas de vida, em sua diferença e particularidade, trazem à organização. Quer-se destacar a necessidade do reconhecimento recíproco entre todos, dos gestores com os empregados e dos empregados com os gestores⁶⁶. Isso porque, conforme Honneth (2003), a realização do sujeito só pode ser alcançada com a cooperação dos outros.

Após os aportes acerca da ideia de reconhecimento, apresenta-se, a seguir, a compreensão do conceito de diversidades.

3.4 ENTENDIMENTOS DA NOÇÃO DE DIVERSIDADES

A diversidade, como conceito teórico, ainda é cercada de controvérsias. Mesmo com uma multiplicidade de abordagens, é difícil encontrar uma definição que dê conta das várias possibilidades associadas a esse conceito. Por possuir ampla elasticidade semântica, os estudos sobre essa noção se dão em diferentes áreas do conhecimento, podendo ser encontrados na ecologia, referindo-se à biodiversidade; nos estudos culturais, relacionando-se aos hibridismos; e nas ciências humanas, em questões relativas a representações e desigualdades sociais.

⁶⁶ Nesse aspecto, pode-se dizer que sujeitos pertencentes a grupos minorizados necessitam ser legitimados e reconhecidos não apenas por seus pares (colegas em posição hierárquica semelhante), mas por gestores da organização, os quais ocupam cargos de decisão e, com isso, têm mais potência para propor mudanças na gestão e nos significados da cultura organizacional.

Tomando sua origem etimológica, diversidade vem do latim *diversitas*⁶⁷ e refere-se à diferença, à variedade, à dessemelhança e à abundância de coisas distintas. Até esse ponto, segundo Pereira (2011), parece uma noção de fácil compreensão por se referir a algo que não é comum entre dois ou mais seres. Contudo, esse conceito tende a se complexificar quando utilizado para diferenciar seres humanos.

Pelo fato de cada sujeito ser constituído de um código genético único e de condições psíquicas particulares, há quem defenda que a diversidade inclui a todos, com o argumento de que todas as pessoas são diferentes umas das outras. Essa abordagem sugere uma universalidade e simetria entre todas as diferenças, tratando-as com igualdade. Contudo, como já se falou, apesar da condição de singularidade de cada indivíduo, existem diferenças (sentidos atribuídos a determinadas características humanas e sociais) que tendem a demarcar mais a vida dos sujeitos, pois resultam em desigualdades de poder e em discriminações mais evidentes. Assim, de imediato, essa perspectiva abrangente mostra-se problemática. Do mesmo modo, abordagens restritivas revelam-se insuficientes para contemplar a complexidade do conceito de diversidade, ao concentrarem-se apenas em uma dimensão específica (gênero, por exemplo), deixando de reconhecer as interseções que atravessam a existência dos sujeitos.

Nota-se, então, que a diversidade, como noção teórica, nasce em um campo de disputa de sentidos. Por isso, Nkomo e Cox Jr (1998) salientam que se trata de um conceito derivado de construção social, ainda em elaboração, que está atrelado a questões distintas em âmbitos individuais, grupais e/ou relacionais. Segundo os autores, para o entendimento da diversidade, geralmente recorre-se a outro conceito, o de identidade. Nesse caso, como se viu, se a identidade é considerada múltipla, contraditória e mutável (HALL, 2005), a diversidade, por sua vez, também não pode ser compreendida como algo estático, restrita de uma vez por todas a alguma dimensão particular, de raça, de classe ou de gênero. Ela é, portanto, multidimensional.

Diversos pesquisadores argumentam que existe uma variedade de fontes de diversidade. Diante disso, Mazur (2010) salienta que não se pode confundir fontes de diversidade com a própria noção de diversidade, de modo a não incorrer no risco de criar estereótipos a grupos minorizados. Isso é, generalizar características que são particulares para o coletivo.

⁶⁷ Disponível em <https://conceito.de/diversidade>. Acesso em 25 de agosto de 2020.

Loden e Rosener (1991) falam em dimensões primárias (gênero, etnia, raça, orientação sexual, idade e capacidades físicas e mentais) que moldam a autoimagem do indivíduo e em dimensões secundárias (formação educacional, localização geográfica, religião, família, estilo de trabalho, status, experiência profissional e militar, renda etc.) que, menos visíveis e mais mutáveis, impactam na autoestima e na autodefinição do sujeito.

Segundo Mazur (2010), outros autores adicionam ainda mais elementos (tais como: classe social, cultura, linguagem, momentos históricos vividos e orientação política), e, inclusive, uma terceira dimensão (percepções, atitudes, sentimentos) referente ao núcleo subjetivo do indivíduo⁶⁸. Para a autora, enquanto algumas dessas dimensões tendem a ser estáveis, outras são dinâmicas, podendo se modificar ao longo da vida. Além do mais, essas dimensões se inter-relacionam e influenciam-se reciprocamente a depender das circunstâncias das interações sociais, da posição dos sujeitos na sociedade, e dos ambientes em que surgem e se atualizam (MAZUR, 2010).

Diante disso, Ortiz (2007, p. 13) salienta que a diversidade “é sempre relacional e encontra-se situada num contexto histórico”, sendo pertencente a essa totalidade e não se restringindo apenas a um argumento lógico-filosófico. Para o autor brasileiro, a depender das condições de produção discursiva de cada época, as concepções sobre o que é diversidade podem se modificar. Por isso, é preciso sempre pensá-la em contexto.

Historicamente, como já evidenciado neste estudo, a diversidade constitui-se em um discurso capaz de ordenar a produção da diferença na sociedade contemporânea (NETTO, 2017). Por isso, de modo mais recorrente, tende a estar associada a grupos com identidades articuladas em torno de significantes da diferença, relativos a determinados segmentos sociais, étnicos, de gênero, de raça, dentre outros, que, independentemente da quantidade, possuem pouca representação social, política e econômica. E, geralmente, são conhecidos por expressões como “minorias, grupos minoritários ou grupos minorizados” (FERREIRA, R., 2012, p. 2).

Aproximando a noção de diversidade dos estudos organizacionais, Pereira e Hanashiro (2007) afirmam que há, pelo menos, três vertentes de pensamento: 1) a primeira, utilizada com mais frequência, compreende a diversidade a partir da identidade social; isto é, concentra-se nas diferenças existentes entre grupos de indivíduos. Assim, tem como premissa que a diversidade é observada por meio de atributos ou categorias que fazem essa

⁶⁸ Ferreira (2020) identificou alguns desses aspectos ao pesquisar sobre o discurso do Guia Exame de Diversidade, revista que se constitui como referência para o empresariado brasileiro. Para ver o estudo completo, acesse: <https://www.ufrgs.br/gccop/tesesdissertacoes/>

diferenciação entre grupos; 2) a segunda, entende a diversidade a partir da identidade pessoal, ou seja, das diferenças entre pessoas, o que significa verificar características de personalidade, valores, estilo de comportamento, formação educacional, dentre outros atributos pessoais que diferem sujeitos; 3) a terceira vertente, mais ampla e ainda pouco explorada, concebe que a diversidade está atrelada às diferenças e às similaridades dos indivíduos. Desse modo, mais do que um fenômeno a ser observado, é preciso tratá-la como um processo a ser compreendido, que pressupõe, dentre outras coisas, uma mistura entre sujeitos.

Para as autoras, embora boa parte dos pesquisadores entenda a diversidade com base na diferença entre grupos, muitos teóricos divergem quanto às fontes que produzem essas diferenciações: alguns enfatizam características visíveis sob as quais as pessoas não possuem controle (raça, idade, atributos físicos), enquanto outros destacam características que podem ser adotadas e modificadas conscientemente, tais como renda, estado civil e educação. Contudo, uma questão central nesse debate é entender que fontes são essas, quem as define e de que forma, como alguém vê a si e aos outros com tais características. Isso está diretamente relacionado aos processos simbólicos de nomeação/instituição de identidades e diferenças, estabelecidos por/em relações de poder, como vem sendo apresentado nesta tese.

Complexificando essas questões, Cox (1991) afirma que a diversidade não pode ser concebida apenas pelas dimensões predefinidas que diferenciam grupos, mas pelos significados que os grupos (e a sociedade de modo amplo) atribuem a essas dimensões, que os faz perceberem e serem vistos como diferentes, visivelmente ou não. Isso significa que a diversidade, para Cox (1991, p. 6), está relacionada a aspectos culturais e “diz respeito à representação em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente distintos em termos de significados culturais”. São essas construções simbólicas que potencializam determinadas significações e valores culturais, capazes de fazer com que um grupo seja visto como diferente do outro e associado à noção de diversidades.

Corroborando essa perspectiva, Fleury (2000, p. 20) afirma que a diversidade se constitui “como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria”, sendo que os grupos de maioria são aqueles que obtiveram vantagens e, assim, conseguiram exercer poder sobre os demais sujeitos ao longo da história. A noção de diversidades, portanto, é construída em relação, distinguindo grupos assimetricamente situados na sociedade.

Nesse aspecto, Carvalho-Freitas e Marques (2006) reforçam o caráter social de construção da diversidade, atrelado às relações de poder que se estabelecem na nomeação do que é entendido como diverso. Por isso,

a diversidade é considerada como um produto emergente de um processo histórico de classificação e atribuição de características que distingue pessoas, grupos, comunidades e sociedades tendo por parâmetro matrizes de interpretação construídas historicamente e calcadas em concepções de homem, mundo, sociedade e conhecimento que ofereciam e oferecem a justificação para as posições sociais diferenciadas desses grupos. (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006, p. 4).

Diante dessas perspectivas, algumas mais restritas e outras mais amplas, parece difícil determinar qual a conceituação de diversidades mais adequada para pensar os processos organizacionais. Nessa direção, a proposta de Elisabeth Toth (2010, p. 129), ao contemplar diversos elementos apresentados de modo fragmentado por outros autores, parece fértil para as reflexões deste estudo. De acordo com a autora, a diversidade contempla “categorias primária e secundária; identidades declaradas e designadas do grupo; comprometimento com normas éticas; e divisão por causa da diferença”. As categorias primária e secundária consideram características demográficas, conforme originalmente proposto pelas teorias de Loden e Rosener (1991), mencionadas anteriormente.

Além disso, Toth (2010) afirma que a diversidade tende a ser associada às identidades de grupo. Nesse caso, a sociedade cria grupos atribuindo-lhes certas características que, ao serem compartilhadas por/em comunicação e serem incorporadas pelos sujeitos, a própria sociedade passa a compartilhar dessas características e entendimentos. Isso será reforçado por produção simbólica e por relações de poder, de modo que se naturalize - tornar normal - perceber tais qualidades em determinados grupos. Assim, os grupos distinguem-se por formas de percepção, quando aprovam e escolhem determinadas crenças e maneiras para se diferenciarem. Isto é, elementos identitários que identificam sujeitos como “pertencentes” ou “não-pertencentes” ao grupo.

Aproximando-se de questões referentes às organizações, a autora chama atenção também para a importância do comprometimento com normas éticas de representatividade, equidade e respeito pela diferença, de modo que grupos ligados às diversidades tenham visibilidade pública e participem das decisões que os afetam. É preciso ainda reforçar a necessidade de criação e implantação de normas que assegurem que eles sejam tratados imparcialmente (quando em situação de desvantagem), de modo que as pessoas reconheçam as diferenças, ajustem-se a elas e respeitem-nas.

Toth (2010) argumenta que a diversidade se refere ao modo como lidamos com a divisibilidade que surge com as diferenças. Isso porque, por vezes, a inclusão e o respeito às diferenças de alguns grupos não são suficientes para o reconhecimento e o comprometimento

com a diversidade, a exemplo do que foi visto a partir das contribuições de Honneth (2003). Para a autora, os sujeitos, em seus processos de socialização, tendem a atribuir poucas características a grupos distintos, num processo de supersimplificação, que pode gerar estereotipização e desvalorização de atributos que são diferentes dos seus. Por fim, as próprias diferenças “podem causar conflitos de discordância quanto à forma como as ações sociais devem ser realizadas” (TOTH, 2010, p.130).

Articulando as reflexões realizadas até o momento com o objeto de estudo desta tese, busca-se, na sequência, apresentar algumas questões relativas à comunicação organizacional, aproximando-as do tema das diversidades e da gestão no contexto organizacional.

4 TECENDO A TRAMA ORGANIZACIONAL: CULTURA, COMUNICAÇÃO E GESTÃO DAS DIVERSIDADES

Falar sobre diversidades no universo organizacional exige pensar sobre os processos de comunicação que se atualizam nesses espaços, uma vez que a comunicação, segundo Baldissera (2009b), configura-se como o lugar de instituição e de legitimação de sentidos. Com base no autor, pode-se dizer que é através da circulação simbólica (que oferece interpretações possíveis sobre esse tema) e, conseqüentemente, do impacto dos sentidos ofertados na percepção dos públicos da organização (sedimentando provisoriamente uma significação), que esses processos de comunicação podem corroborar na (re)construção da cultura organizacional (que tende a orientar comportamentos), na visão dos públicos sobre o assunto e nas práticas de gestão. Logo, a depender dos discursos proferidos, esses processos podem tanto promover aspectos positivos das diversidades quanto reforçar atitudes discriminatórias para com determinados grupos. E, ainda, pela compreensão de comunicação assumida pela gestão, haverá uma tendência a atualizar interações mais mecânicas e desiguais ou mais dialógicas e simétricas. Nota-se, portanto, a centralidade desse conceito.

Diante disso, antes de apresentar o entendimento sobre comunicação organizacional, é necessário movimentar alguns conceitos: em um primeiro momento, discorre-se, com base em diferentes autores, sobre a concepção de organização. Em um segundo momento, faz-se necessário acionar aportes sobre a noção de cultura organizacional. Posteriormente, em um terceiro momento, apresenta-se a perspectiva de comunicação e de comunicação organizacional, com ênfase nos fluxos de sentidos que acontecem na dimensão da “organização comunicada”. Em um quarto momento, aciona-se a perspectiva da gestão das diversidades.

4.1 ORGANIZAÇÕES: COMPLEXIDADES, ATRAVESSAMENTOS E CONTRADIÇÕES

Parte-se da ideia de que qualquer organização, seja ela uma empresa ou uma ONG, seja uma fundação ou um sindicato, é constituída por pessoas em interação e, conseqüentemente, em comunicação. Este é seu princípio fundante. Por isso, não se pode entendê-la como uma entidade asséptica, restrita à racionalidade e à extração de produtividade dos corpos com fins exclusivamente econômicos. Mais do que isso, as organizações atualizam dimensões humanas, culturais, simbólicas e políticas, visto a complexidade de sua natureza, de suas relações e dos sujeitos que as integram (CHANLAT, 1996).

Morin (2011, p. 88) explica que “estamos diante de sistemas extremamente complexos” que atualizam movimentos de ordem e desordem e que se auto-eco-organizam⁶⁹, atravessados por uma variedade de outros sistemas relacionados aos sujeitos, ao entorno sociocultural e à sociedade em sentido amplo. Para Uribe (2007), a própria noção de organização já revela essa complexidade, pois ele a entende como um agrupamento de sujeitos empenhados em agir com propósitos específicos e explícitos, geralmente regulados por regras e por processos de gestão previamente estabelecidos.

Diante dessa compreensão, entende-se que a organização, como um sistema vivo, é resultado de interações estabelecidas entre sujeitos que, com seus repertórios socioculturais, (re)tecem continuamente a organização e os significados construídos sobre ela (BALDISSERA, 2010). Destaca-se, então, o fato de ela não existir por essência, mas sim, como um fenômeno social, pelo agrupamento e pela ação conjunta de indivíduos com intenções definidas. Isso, por si, já revela a variedade de elementos-força (identidades, estilos de vida, culturas e imaginários, dentre outros, decorrentes da individualidade dos sujeitos que se vinculam a ela) que, em algum nível e de alguma forma, são constituidores da organização e tensionam os significados provisoriamente instituídos nela. Nessa direção, conforme o autor, se os sujeitos se exercem sobre a organização, produzindo-a, esta, por força de seus significados (estabilizados provisoriamente na cultura, por exemplo) tende a se exercer sobre os sujeitos, impactando suas formas de agir e de pensar. Assim, ainda segundo Baldissera (2010), com base em Morin (2011), pode-se dizer que os sujeitos são tanto produtores da organização quanto produzidos por ela.

Nesse sentido, de acordo com o autor, vale atentar para alguns aspectos: 1) se toda organização necessita impreterivelmente de sujeitos em interação com objetivos comuns (por mínimos que sejam), então sua fundação se dá por/em processos comunicacionais, através dos quais são definidos esses objetivos e outras significações que poderão se materializar em cultura organizacional; 2) embora esses significados (traduzidos em diretrizes e valores, por exemplo) tendam à estabilidade, eles estão sempre em transformação, justamente por serem objeto de disputa em processos interativos entre sujeitos, os quais podem ter opiniões e interesses distintos; e, 3) mesmo que a organização, através de sua gestão, exerça-se disciplinarmente sobre seus membros no sentido de estabelecer formas de ação e de comportamento, nem sempre os objetivos convencionados por ela serão análogos aos dos

⁶⁹ Essa noção faz referência ao fato de a organização ser, ao mesmo tempo, um fenômeno ordenado, organizado e aleatório que, ao produzir coisas, produz a si mesmo. E ainda que se degrada e se regenera infinitamente. Isso faz parte de sua natureza (MORIN, 2011).

sujeitos que se associam a ela, tampouco assumidos por eles, pois estes podem se relacionar por motivos diversos: financeiros, de status social, dentre outros. Nesse ponto, as organizações são como arenas políticas com uma gama variada de interesses particulares, de grupos e de sujeitos (BALDISSERA, 2010).

Assim, para além dos objetivos organizacionais, os indivíduos podem ser estimulados a trabalhar, quase que exclusivamente, por desejos e aspirações particulares, ao vislumbrarem nas organizações a possibilidade de realizarem parte de seus próprios objetivos (CHANLAT, 1996). Isso porque a vida laboral, que acontece em organizações, é, atualmente, uma das principais esferas de autorrealização dos sujeitos devido à centralidade e ao valor do trabalho na sociedade capitalista contemporânea⁷⁰. Contudo, segundo o autor, embora possa proporcionar satisfação, independência financeira e alcance de objetivos privados, as organizações podem se constituir também como um lugar de sofrimento, decorrente da falta de reconhecimento, da pressão devido ao culto à *performance*, da sobrecarga de trabalho, da necessidade de esconder sua identidade e opiniões por medo de represálias, dentre outros aspectos.

Nesse ponto, como revelam algumas das pesquisas acionadas na introdução deste trabalho, pessoas pertencentes a grupos minorizados parecem sofrer ainda mais nos espaços laborais, visto que, além da pressão por resultados, são discriminadas estruturalmente na organização, tendo, com frequência, suas possibilidades de progressão na carreira cerceadas implicitamente pelo simples fato de serem ‘diferentes’. E quando conseguem ocupar cargos de liderança, o que é raro, reforça-se a ideia de excepcionalidade, de grande esforço individual e de genialidade, encobrendo as poucas oportunidades e as discriminações coletivas cotidianas, além de suprimir a teia social que, possivelmente, permitiu a esse sujeito ter estudos formativos e força para resistir a preconceitos e ascender na carreira (ALMEIDA, 2019). São recorrentes os casos de violência simbólica com tais grupos, por atitudes de colegas e por comportamentos preconceituosos de gestores; decorrentes, dentre outros, de processos gerenciais brandos, que não reconhecem/punem práticas discriminatórias. Isso acontece porque, segundo Mumby (2010, p. 28), as “formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor. Cada organização e contexto social são enraizados em sistemas de diferença e operam de acordo com eles”.

⁷⁰ Não raro, pode-se dizer que as competências profissionais e a posição que ocupam nas organizações colaboram para definir o espaço político, econômico e social do sujeito na sociedade.

Nessa direção, visto que as organizações se constituem como sistemas abertos e, com isso, são atravessadas/tensionadas por fatores sociais, políticos, ideológicos, culturais e econômicos da sociedade, pode ser que preconceitos e assimetrias de poder para com determinados grupos, decorrentes de problemas sociais históricos na sociedade, se reproduzam sistematicamente nas estruturas organizacionais. Por isso, questões de diversidades no mundo dos negócios não podem ser isoladas de relações mais amplas e estruturais da sociedade. Motta e Vasconcellos (2004) argumentam que as organizações se configuram como microsociedades que tendem a reproduzir as estratificações da sociedade em que estão presentes. Por isso, não há como pensá-las como entidades autônomas e totalmente estáveis, desprendidas de seu contexto, com valores, normas e funcionamentos independentes da sociedade. Por isso, pode-se dizer que valores intrínsecos à sociedade capitalista são constituidores das formas de ser e agir das organizações, como, por exemplo, aqueles ligados à produtividade, efetividade, eficiência, desempenho e resultados.

Almeida (2018), ao tratar sobre racismo, evidencia como a noção de raça e racismo é estruturante do modo como a sociedade se organiza (tem caráter sistêmico) e conforma/normatiza uma realidade de privilégios e subalternidades para indivíduos, a depender do grupo racial a que pertencem. Isso se reflete não só nas práticas cotidianas, como também em oportunidades no mercado de trabalho e, mesmo, nas relações laborais. Conforme enfatiza o autor, essa lógica excludente opera por práticas, conscientes e inconscientes, que ultrapassam o ato individualizado, articulando-se às estruturas (profundas) de funcionamento político e econômico da sociedade (ALMEIDA, 2018).

Além de ser impactada por fatores próprios da sociedade, é provável que a organização, como força, também aja na (re)construção dos significados da sociedade. Portanto, exerce um importante papel social na edificação da ordem societal, capaz de reforçar, perturbar e transformar suas estruturas (CHANLAT, 1996), inclusive aquelas que operam por mecanismos segregadores para com grupos minorizados. Conforme Freitas (2007, p. 57), mais do que um sistema produtivo, a organização desempenha um “papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade”. Impacta não só na vida laboral, mas na esfera privada, ao determinar o tempo disponível para família e lazer, além de fornecer subsídios que influenciam, dentre outras coisas, nas subjetividades e em valores éticos e morais dos sujeitos (FREITAS, 2007).

Assim, considerando as organizações como sistemas abertos, é difícil demarcar fronteiras bem definidas entre o sistema organização e o sistema sociedade, sendo que ambos, tramados em conjunto, atualizam diferentes níveis (relativos) de autonomia e de dependência

com outros subsistemas (sociais, políticos, econômicos, ambientais e culturais, entre outros). Portanto, consistindo em sistemas complexos, as organizações são essa trama de significados de identidades, de sociabilidades e de culturas distintas, que se atualizam por um “emaranhado de interações, retroações, inter-relações, tensões, conflitos, resistências, cooperações, desorganizações e desordem” (BALDISSERA, 2009b, p. 92). Nesse sentido, Srour (1998) reforça que seus membros tendem a personificar uma variedade de agentes coletivos, portadores de vários estatutos, pertencentes a classes sociais (empregadores e empregados), categorias sociais (gêneros, raças, etnias, religiões, estado civil, gerações, dentre outros) e públicos (clientes, cidadãos, consumidores etc.). Nesse caso, se a diversidade for considerada em perspectiva ampla, pode-se dizer que ela é constitutiva das organizações, embora geralmente a gestão procure ofuscar essa multiplicidade e multidimensionalidade sob o discurso imperativo da impessoalidade profissional, que tem como premissa o controle, o gerenciamento e a produtividade.

É necessário entender que, apesar de a gestão buscar a regularidade, as organizações, por sua natureza, atualizarão diferentes níveis de desordem e de degradação, sendo esses processos normais e importantes para sua manutenção como sistema. Com base em Morin (2011), pode-se dizer que, por um lado, a pura ordem e o controle absoluto, que operam pela invariância de comportamento e pela repetição, podem significar a falência da organização, sobretudo no atual contexto. Por outro lado, a desordem total também é problemática, pois leva ao caos e ao colapso do sistema, ou mesmo à impossibilidade de instituir uma existência organizacional, visto que não haveria um único elemento de estabilidade. É preciso reconhecer, enfatiza Morin (2011, p. 89), que “o universo inteiro é um coquetel de ordem, desordem e organização [que] não se pode eliminar o acaso, o incerto e a desordem”. Por isso, complementa o autor, “as organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem” (Ibidem, p. 89)⁷¹. Dessa forma, para Morin (2011, p. 93), “quanto mais complexa uma organização mais ela tolera a desordem. Isso lhe dá vitalidade [...] as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas”.

As diversidades, por sua natureza, implicam em multiplicidades que, de uma perspectiva de gestão funcionalista, podem resultar em sensações de incertezas e desordens. A presença de grupos minorizados no ambiente organizacional já parece produzir perturbações e

⁷¹ Para Morin (2011) existe uma trama de relação entre ordem/desordem/organização, visto que a existência de fenômenos desordenados é necessária para que se criem condições para a produção de fenômenos ordenados, que colaboram para o crescimento da ordem.

dissensos em diferentes ordens, já que, por vezes, essa presença (apenas corporal e estética, por exemplo) já comunica e tensiona as relações de força hegemonicamente estabelecidas. Além disso, é provável que suas falas possibilitem opiniões e visões distintas do *status quo*⁷². E, a depender de como esses sujeitos são tratados na organização, essas enunciações podem produzir rupturas com rotinas de gestão, originar processos novos, gerar inovação e desestabilizar significados da cultura, dentre outras coisas. Segundo Thomas Jr (1994), essa tem sido uma grande preocupação de gestores que temem que as diversidades reduzam os padrões e rotinas do sistema, de modo a provocarem uma sensação de “vale tudo”. Assim, por receio e desconhecimento, mesmo quando se envolvem nessas questões, investem esforços para que elas perturbem o mínimo possível.

Ao contrário dessa perspectiva, parece mais adequado que a gestão considere a organização como um fato social, que atualiza, ao mesmo tempo, processos objetivos e subjetivos, materiais e simbólicos, estáveis e mutáveis. Por conta disso, afirma Gaulejac (2006), ao invés de entender a gestão como um mecanismo de controle, é preciso compreendê-la como um conjunto de processos de mediação/negociação de contradições entre sujeitos. Assim, dentre outras coisas, necessita estar alinhada à comunicação organizacional, de modo a implantar processos consistentes que visem à escuta ativa e que considerem a subjetividade dos sujeitos, potencializando uma existência mais íntegra dos indivíduos, principalmente daqueles pertencentes a grupos minorizados.

Gaulejac (2006) salienta a necessidade de criar espaços para que a crítica e a livre iniciativa sejam manifestadas abertamente, de modo que a gestão atue em termos dialógicos, com *feedbacks* apropriados. O papel da gestão, portanto, está na mediação dessas falas, organizando opiniões antagônicas, a fim de que diferenças não atrapalhem o funcionamento da organização, tampouco inibam a possibilidade de existência de diversidades. Gestão não pode buscar a eliminação do conflito a qualquer custo, mas empenhar esforços no direcionamento de energias em prol dos benefícios que o confronto de ideias pode resultar à organização. Segundo Baldissera (2009a), em perspectiva complexa, a ideia de conflito, mais do que prejudicial, é produtiva, como fundante da possibilidade de criatividade e inovação. Para isso acontecer, dentre outras coisas, é preciso que se admita o diálogo como perspectiva de comunicação e que a diversidade seja considerada um valor organizacional, não somente no nível das práticas, mas sim em dimensão simbólica, no nível da cultura organizacional.

⁷² Dentre outras coisas, refere-se aqui ao fato de que pessoas, com trajetórias socioculturais e de segmentos sociais, culturais, geográficos distintos uma das outras, tendem a ter opiniões e visões de mundo diferentes.

4.2 SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Pelo fato de a organização ser um sistema aberto é oportuno que, antes de discorrer sobre o entendimento de cultura organizacional, apresente-se, brevemente, a compreensão que se tem do próprio conceito de cultura⁷³, visto que se constitui como fundamento para as demais reflexões, inclusive para aquelas sobre comunicação organizacional. A partir de uma perspectiva simbólica, aceita-se, neste estudo, a compreensão proposta pelo antropólogo estadunidense Clifford Geertz, que apresenta um conceito de cultura ‘essencialmente semiótico’. Considerando que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, Geertz (2008, p. 14) assume a cultura como “sendo essas teias e sua análise”. Por isso, não pode ser estudada como “uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados” (Ibidem, p. 14). Quer dizer, visa à investigação dos padrões de significação que não estão na materialidade ‘visível-descritiva’ da cultura, mas na dimensão ‘interpretativa-intencional’ dos atos simbólicos. Prima pelas causas, motivações e finalidades dos fenômenos, em um caráter explicativo das significações, reconhecendo que toda análise cultural será intrinsecamente incompleta.

Mesmo reconhecendo a importância do conceito de cultura na obra de Geertz, Thompson (1999) realiza algumas críticas às propostas do antropólogo. Dentre esses apontamentos, Thompson (1999) destaca o fato de Geertz demandar atenção insuficiente aos problemas de conflito social e às relações de poder que se atualizam nos contextos em que os fenômenos sociais se manifestam. Nas palavras do autor, Geertz atenta “mais para o significado do que para o poder, e mais para o significado do que para os significados divergentes e conflitantes que os fenômenos culturais podem ter para indivíduos”, assimetricamente situados na estrutura social (THOMPSON, 1999, p. 180). Mesmo que tais questões não estejam suficientemente explícitas nas teorias de Geertz (2008), pode-se dizer, conforme Baldissera (2008a), que, pelo fato de as concepções de Geertz se fundamentarem em uma matriz semiótica, toda construção simbólica é atravessada por influências de contextos, estruturas, processos históricos e relações de poder.

De qualquer forma, Thompson (1999), ao propor sua conceituação de cultura, aproxima-se da perspectiva simbólica de Geertz, inclusive contribuindo para explicitar alguns de seus pontos. Em sua abordagem intitulada concepção estrutural de cultura, Thompson (1999) compreende a análise cultural

⁷³ Para aprofundamentos sobre perspectivas históricas e epistemológicas da noção de cultura, ver Eagleton (2005) e Thompson (1999).

como o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos - em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas. (THOMPSON, 1999, p. 181).

Para o autor, essas formas simbólicas são sempre expressões intencionais com objetivos específicos, dirigidas de um sujeito a outro. Sua produção e sua interpretação envolvem regras e códigos de aplicação, de modo que exista uma espécie de linguagem compreensível/cognoscível a ambos interlocutores e que já está convencionalizada *a priori*. Exibem também uma estrutura articulada em que cada elemento se coloca em relação com outro, representando algo externo (refere-se a algo/alguma coisa – nunca será um por si) que está inserido e formatado em um contexto sócio-histórico específico. Mesmo que as formas simbólicas tendam à estabilidade, elas integram as relações sociais, sendo construídas e reproduzidas constantemente nessas mesmas relações (THOMPSON, 1999).

Feitos esses apontamentos, cabe ressaltar alguns pontos importantes sobre a compreensão de cultura neste estudo, com base em Geertz (2008) e Baldissera (2008a):

1) assumir a concepção simbólica de cultura é, segundo Baldissera (2008a), reconhecer sua interdependência com os processos de comunicação na constituição, movimentação e atualização de seus significados. Isso porque, ainda conforme o autor, a cultura pressupõe interação, e é através dessa ação conjunta que sujeitos, como seres ativos e tensionados por seus lugares socioculturais, agenciam os significados da teia (*tecem a estrutura da teia*) que, ao se estabilizarem provisoriamente como cultura, tendem a se exercer sobre eles (*o homem prende-se à teia e é preso por ela*).

2) conforme Baldissera (2008a), por exigir/ser relação, a cultura, em cada nova experiência (interação) dos sujeitos, pode, em algum nível e de alguma forma, ter seus significados abalados, inclusive, em perspectiva recursiva, transformando as próprias percepções dos indivíduos sobre o mundo (*atualizam-se movimentos estruturantes de manutenção, transformação, rompimento, reprodução e atualização de significados na estrutura teia - cultura*). Reconhece-se, portanto, o caráter mutável e contraditório da cultura, resultado de disputas simbólicas de diferentes sujeitos-força que, em comunicação, tendem a movimentar permanentemente os significados da cultura. Esse processo de comunicação que possibilita a criação, reprodução e estabilização dos significados da cultura é o mesmo que permite que ela se regenere, inove e não se cristalice (BALDISSERA, 2008a).

3) por essa concepção, ainda de acordo com Baldissera (2008a), a cultura é da ordem da coletividade e não de domínio de um ou de outro indivíduo, visto que é construída e compartilhada por/em comunicação. Por meio disso, tornam-se comuns os significados da cultura que, aceitos pelos sujeitos (*fixados nos nós da teia e reproduzidos nas práticas cotidianas*), materializam-se em rituais, leis e outras narrativas que guiam e condicionam a visão e a ação dos indivíduos no cotidiano. Assim, “a cultura é pública porque o significado o é”, explica Geertz (2008, p. 9).

4) embora significados da cultura sejam disputados/construídos na interação, os processos interpretativos se darão na individualidade de cada sujeito, o que pode resultar em diferentes percepções sobre formas simbólicas e em movimentos variados de aceitação, de negação e de resistência da cultura (BALDISSERA, 2008a);

5) o fato de a *teia (estrutura) ser tramada pelo (ação do) homem* indica que os significados da cultura são convencionados e reproduzidos por/em comunicação, em contextos sócio-históricos específicos, expostos às relações de poder e aos conflitos inerentes a esse processo, explica Baldissera (2008a), com base em Geertz (2008).

Após essa reflexão e entendendo a cultura como sendo esse macrossistema, pode-se dizer que a cultura organizacional, ao pressupor a ideia de cultura, configura-se como sendo um de seus subsistemas, atrelada ao espectro de uma organização. Com base no princípio hologramático de Morin (2011), Baldissera (2008a) afirma que a cultura organizacional (parte/sistema) está na cultura (todo/sistema) e vice-versa. Por esse princípio, parte e todo são, ao mesmo tempo, mais e menos. Existe uma interdependência entre culturas (da organização, dos sujeitos, do entorno, da sociedade, dentre outros) que, como forças, sofrem mútuas afetações em diferentes níveis através das relações que estabelecem entre si.

Nessa direção, tendo como inspiração os aportes teóricos de Geertz, Baldissera (2008a, p.1) afirma que a cultura organizacional

constitui-se em rede/tecido simbólico que articula, de diferentes formas (associa, justapõe, tensiona, sobrepõe, cria dobras e nós, esgarça, cirze, alinhava e/ou sutura), a diversidade de redes simbólicas atualizadas pelos vários sujeitos-força (indivíduos, outras organizações/instituições, públicos) que estabelecem algum tipo de relação com a organização, influenciando-a dialógica e recursivamente.

Ainda segundo o autor, cada um desses sujeitos-força que estabelecem essas interações e tensionam os significados da cultura da organização são portadores de repertórios socioculturais próprios. Por isso, têm modos de agir/pensar influenciados por esses significados prévios (cultura), decorrentes de suas socializações anteriores. Desse modo,

desde aqui, considerando a cultura organizacional como sendo o todo sistêmico, pode-se dizer que ela também se constitui em um *complexus* de outros subsistemas culturais (BALDISSERA, 2008a).

Desse modo, a cultura organizacional é resultado da cultura do meio sociocultural (de onde procedem lideranças e públicos ou mesmo onde a organização está inserida), sendo a própria cultura desse meio perturbada, em diferentes níveis, pela cultura organizacional, principalmente à medida que a organização assume legitimidade como referência, exercendo poder simbólico (BOURDIEU, 1998) sobre os demais sujeitos-força. Quanto mais reconhecida como modelo a ser seguido, maior tende a ser a possibilidade de ela exercer influência sobre as outras culturas em relação, sobretudo nos modos de agir e pensar dos sujeitos que laboram na organização (BALDISSERA, 2008a).

Com vem sendo dito, a cultura organizacional, mais do que resultado de um consenso harmonioso entre seus membros, é fonte de disputas e de conflitos, que podem resultar em atualizações diversas. Contudo, ainda hoje há quem considere a cultura da organização como imutável, determinística e unívoca, disseminada pela vontade da gestão, visando estabelecer valores fixos, justificar comportamentos e delinear premissas e objetivos na organização, numa lógica essencialmente normativa. Esse entendimento busca envolver e enquadrar a todos em uma única cultura instituída, hegemônica e soberana, traduzida em princípios e normas absolutos e fechados. Por isso, nega o reconhecimento das individualidades dos sujeitos e instrumentaliza os aspectos simbólicos da cultura para um discurso de (aparente) homogeneidade. Desconsidera também a capacidade propositiva desses indivíduos, como seres ativos, e a possibilidade de eles resistirem, de se contraporem e de não se reconhecerem na cultura organizacional (BALDISSERA, 2008a).

Mesmo sendo estruturas instáveis e lugar de disputas de sentidos, Mumby (2010) fala que as organizações dependem de sistemas mínimos de normas, valores e crenças para que sejam mantidas e reproduzidas. Nesse sentido, a cultura organizacional funciona como uma espécie de cimento que busca aproximar seus membros em prol de convergência de objetivos e de modos de agir (SROUR, 1998). Diante da complexidade que são os processos culturais nas organizações, conforme afirmado anteriormente, nota-se, segundo Freitas (2007), que, em geral, a gestão busca que a cultura, pragmaticamente, promova a adesão e o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos nos processos da organização. Para isso, a partir de uma estrutura de valores provisoriamente estabilizada, Enriquez (1997) afirmar que a cultura assume um caráter de socialização dos sujeitos nos ambientes de trabalho, a fim de modelar pensamentos e induzir comportamentos indispensáveis aos objetivos organizacionais,

de modo que cada um possa definir seu papel em relação ao ideal proposto. Nesses modelos de socialização são estabelecidos quadros de referência, que, dentre outras coisas, destacam os comportamentos tidos como modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização (ENRIQUEZ, 1997). Cria-se um sistema classificatório que premia e prestigia os adequados e ‘castiga’ os comportamentos desviantes. Dessa forma, podem-se criar, consciente e inconscientemente, papéis específicos para cada grupo social dentro da organização.

Esses papéis e comportamentos são reforçados por diversas formas de manifestação da cultura organizacional, segundo Schein (2009)⁷⁴, desde o nível dos artefatos (elementos visíveis de uma organização: sua estrutura e arquitetura) e dos valores e das crenças culturais (regras e normas que, através de estratégias administrativas e rituais, visam ser assumidos pelos membros da organização) até o nível dos pressupostos básicos (de difícil identificação, são como verdades instituídas e não expressas formalmente que, mesmo assim, se materializam em formas de agir (pensar e perceber) no ambiente organizacional). De diferentes formas, esses sistemas simbólicos se revelam na criação de mitos, no culto a heróis, em rituais (de iniciação, de passagem) e em narrativas organizacionais que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, assegurando legitimidade a suas práticas e oferecendo uma significação preestabelecida ao seu fazer e a sua vida (ENRIQUEZ, 1997). No caso do discurso das confederações patronais, por sua articulação em rede com muitas empresas (associadas às federações e aos sindicatos), esses sistemas simbólicos têm possibilidade de serem reverberados e (re)apresentados de diferentes formas, potencializando quadros de referência e entendimentos específicos sobre diversidades, que impactam não só na compreensão de sujeitos associados à estrutura sindical, mas também em boa parte da sociedade.

Complementarmente, Riviére (1996) atenta para o fato de a cultura organizacional não se materializar apenas em textos formais explícitos (com valores, objetivos, diretrizes), mas em regras que, embora não escritas, tendem a ser reconhecidas, no ambiente de trabalho, e tomadas como verdades, a partir de gestos e comportamento de colegas, de silenciamentos, de não-ditos e por expressões explícitas, do tipo “isso não se faz aqui”. Nesse ponto, é preciso questionar se organizações que assumem as diversidades como discurso reproduzem práticas articuladas a uma cultura organizacional que, em suas materializações, tende à homogeneização dos corpos.

⁷⁴ Mesmo reconhecendo limitações e simplificações das teorias do autor, as abordagens acionadas são produtivas para as reflexões propostas neste estudo.

Diante disso, reconhecendo a interdependência entre os conceitos de cultura e de comunicação (BALDISSERA, 2008a), e entendendo que a comunicação se configura como um dos processos possíveis para desconstrução de convenções culturais desiguais e injustas com grupos minorizados nas organizações, apresenta-se, a seguir, a compreensão de comunicação organizacional.

4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CIRCULAÇÃO SIMBÓLICA E DISPUTAS DE SENTIDO

Como vem sendo dito, a comunicação é “constitutiva da organização” (DEETZ, 2010), sendo basilar para sua existência e seu funcionamento. É pela comunicação que a organização materializa seus processos (define objetivos e sua razão de ser), comunica e faz reconhecer sua existência, instituindo-se como sistema organizacional (BALDISSERA, 2008b). Neste estudo, compreende-se comunicação como “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2009a, p. 158).

Assumir tal concepção, segundo o autor, implica reconhecer que toda comunicação pressupõe a ideia de relação. Ou seja, requer a ligação/encontro de, pelo menos, dois: ‘um eu e um outro’. Nessa situação, que se configura como interação, ambos os atores (‘um eu e um outro’), mediados por relações simbólicas (que permitem um entendimento mínimo entre eles), sofrem mútuas afetações durante o ato social (FRANÇA, 2008). Isso porque ambos são ativos no processo. Nesse ponto, considerando uma situação hipotética de interação, pode-se dizer, com base em Mead (1972), que, quando um indivíduo inicia uma situação de comunicação, ele produz um gesto simbólico⁷⁵ a um segundo agente presente na ação. Com isso, ao materializar esse gesto significativo, ele (produtor) tende a ser afetado pela reação (gesto simbólico) desse outro. Isso faz com que reveja sua própria conduta e planeje sua estratégia de atuação futura. Nesse processo, segundo Mead (1972, p. 107), o sujeito “reage aos seus próprios estímulos do mesmo modo que as demais pessoas reagem” ao gesto produzido. Portanto, o estímulo do indivíduo (produtor) é tanto para o outro quanto para si (BLUMER, 1980).

Segundo França (2008), esses aspectos destacam o fato de a comunicação exigir/ser uma atividade essencialmente reflexiva e intencional, em que o sujeito, ao colocar-se frente a

⁷⁵ Para Mead (1972), gestos símbolos são significantes quando são conscientes (senso comum/linguagem) e exigem dos sujeitos uma interpretação. Já os não significantes configuram-se como não conscientes e tendem a ocorrer por reações reflexivas involuntárias.

um outro, resgata um passado (com base em seu repertório sociocultural) que permite projetar sua atuação de acordo com possíveis expectativas do outro, ao passo que já planeja também a variedade de futuros desdobramentos que seus atos podem gerar. Submete-se, então, a uma autorreflexão (autocomunicação) em que seleciona, interpreta, atualiza e reagrupa os significados em decorrência da situação (gestos e reações do outro) e do direcionamento de suas atitudes na interação⁷⁶ (BLUMER, 1980). Assim, diversos domínios, competências e repertórios, atrelados à realidade de cada sujeito e ao contexto da situação de comunicação, são acionados na interação.

Dessa forma, mesmo que não apareçam na materialidade da fala, eles estão presentes, tensionando e orientando usos simbólicos e interpretações durante o ato. Por isso, embora possam existir níveis de previsibilidade, toda interação será construída na dimensão prática do acontecer, sendo este o lugar de (re)construção da significação sobre si, sobre o outro e sobre o mundo. Por isso, a interação e, conseqüentemente, as significações produzidas nessa situação podem seguir direções diversas, por vezes, imprevisíveis. Ainda mais quando a alteridade desafia as pré-concepções trazidas para a interação. Por isso, conforme Deetz (2010, p. 95), a comunicação requer uma “ação recíproca entre o deixar ir, o não saber aonde se vai e a diferença para ir a novos lugares”.

Baldissera (2009a), ao afirmar que “comunicação é construção”, destaca o fato de os significados não serem da ordem do cristalizado e do definitivo, nunca estando prontos, mas em permanente construção/transformação. A cada experimentar a comunicação, “novas porções de significação podem ser associadas ao mesmo signo. Da mesma forma, significação semelhante pode ser associada a vários signos” (Ibidem, p. 154). A cada relação, a significação sobre algo/alguma coisa pode se alterar, envolvendo a atribuição de novos sentidos. Como produtos sociais dependentes e originários da interação, essas significações não são absolutas. Segundo Oliveira (2008, p. 79), elas “só ganham sentido por meio de relações de diferença com outros elementos significantes que compõem o sistema”. Trata-se, segundo Oliveira e Paula (2010, p. 229), da “não autonomia da produção de sentidos, devido à presença de articulações e apropriações de significados instituídos”. Por isso, toda significação (re)construída pelos sujeitos tende a ser influenciada por diversos elementos-força, que estão articulados, dentre outras coisas, ao contexto da situação, aos indivíduos

⁷⁶ Mesmo que cada sujeito tenha repertórios de significação (decorrentes de experiências anteriores) que orientem sua atuação durante o ato, isso não significa que ocorra uma aplicação automática desses significados existentes, como mera reprodução. Ao contrário, a interação suscita nos sujeitos um constante processo interpretativo, que pode se configurar como uma ação formativa e constitutiva de ‘novos’ significados (BLUMER, 1980, grifo do autor).

participantes da ação, às competências desses sujeitos, aos usos simbólicos presentes nas relações, ao desenrolar da interação e a processos mentais e interpretativos (BALDISSERA, 2009a).

Portanto, nas relações comunicacionais, toda significação, segundo Baldissera (2009a) irá experimentar sempre um “um vir a ser”, pois todo sentido em circulação durante uma interação será individualizado pelo sujeito em seu processo interpretativo. Este, por ser da qualidade cognitiva e mental, é tensionado também por elementos-força próprios de repertórios anteriores do indivíduo (culturas, imaginários, socializações prévias, histórias): a interpretação “tenderá a ser um exercício de aproximação (negociação e disputa) entre os sentidos que são propostos (postos em circulação) pelos sujeitos em comunicação e a significação que é por eles individualizada, internalizada” (BALDISSERA, 2009a, p. 154).

Ainda segundo o autor, toda “comunicação é disputa”. Trata-se aqui de disputa de sentidos e não de disputa física ou qualquer outro tipo de dominação, já que todo processo de comunicação implica sujeitos em relação, e, conforme Baldissera (2009a), com base em Michel Foucault, “toda relação é relação de força”; portanto, relação de poder. Assim, nessas disputas, cada sujeito participante da interação investe esforços particulares para direcionar os sentidos que deseja ver instituídos/aceitos para o/pelo outro (BALDISSERA, 2009a). Por isso, os processos de comunicação nunca são neutros, visto que cada sujeito, como ativo no processo de interação, é portador de redes simbólicas específicas que agem em seu processo interpretativo e mesmo quando da atribuição de sentido a algo/alguma coisa (Ibidem). Nessa direção, Pinto (2008) afirma que sempre há intenções tanto daquele que produz determinada mensagem quanto daquele que a recebe. Complementarmente, Deetz (2010, p. 90) alega que “significados construídos relacionamente são sempre políticos e criados a partir de relações de poder”. Vale ressaltar que os sujeitos, nessas relações, nem sempre são conscientes de que estão disputando sentidos, visto que tais processos acontecem apenas no nível dos processos cognitivos (BALDISSERA, 2009a).

Diante disso, entendendo a comunicação organizacional como um subcampo da comunicação e considerando válidas as ideias apresentadas até aqui, compreende-se a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008b, p. 33).

Chama-se atenção ao fato de a comunicação organizacional, segundo o autor, não se restringir apenas à fala oficial, autorizada e controlada pela organização, mas contemplar, além dessa fala, todo processo interativo que, direta ou indiretamente, atribui sentidos a ela, mesmo que ela nem tenha conhecimento desses processos comunicacionais. Como fluxos

relacionais e multidimensionais de sentido, essas relações comunicacionais não se reduzem à estrutura física da organização; por isso não respeitam limites físicos e tampouco caracterizam-se como de domínio interno ou externo. A comunicação organizacional assume qualidades diversas nas variadas situações em que se realiza, sendo que a cada nova interação estabelecida entre sujeitos que tenham como objeto a organização (em contato direto ou em menção a ela), é provável que eles (re)atualizem a significação sobre ela (BALDISSERA, 2009a). Diante disso, Baldissera (2009b) propõe que a comunicação organizacional compreende três dimensões: a da “organização comunicada”, a da “organização comunicante” e a da “organização falada”.

Segundo o autor, a dimensão da “organização comunicada”, de interesse nesta tese, refere-se aos processos de comunicação formais e autorizados pela organização através dos quais ela se dá a conhecer aos públicos. Contempla a fala oficial que pode ser materializada em planos, programas e projetos de comunicação, em campanhas publicitárias, em *sites*, jornais, newsletters, revistas e perfis de mídias sociais digitais institucionais, ou mesmo pela fala de representantes da organização em reuniões ou em entrevistas na mídia.

Geralmente, ainda conforme o autor, é por esses processos que ela procura dar relevo a aspectos de sua identidade que considera relevantes no sentido de ampliar seus objetivos, dentre eles os de aumentar níveis de visibilidade e de obter algum tipo de retorno em imagem-conceito positiva, ganhos em legitimidade ou mesmo em troca pecuniária. É nessa dimensão que, estrategicamente, ela busca oferecer aos públicos “imagens qualificadas de si” (geralmente com orientação ao autoelogio), projetando alguns sentidos que deseja ter associados a si (BALDISSERA, 2009b). Como exemplo, pode-se pensar em discursos sobre diversidades, produzidos por organizações, que se materializam em diferentes ações e que têm como desejo principal o reconhecimento simbólico de ser uma empresa plural e socialmente responsável. Nesse caso, nota-se que a gestão tem possibilidade de exercer relativo controle sobre esses processos de comunicação, visto que, geralmente, é ela quem define quais aspectos de si serão visibilizados.

A dimensão da “organização comunicante” abrange a dimensão da “organização comunicada” e também contempla todos os processos comunicacionais que se atualizam “quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Nessa dimensão, além dos processos formais, também são considerados todos os processos informais, assim como todas as produções de sentido sobre a organização que ocorrem através de relação direta com ela, mesmo aqueles processos que se realizam sem o consentimento dela. Mesmo que a

organização não deseje comunicar, se a alteridade estabelecer alguma relação com ela, e atribuir sentidos a aspectos dela, e assumir isso como comunicação, então esse processo será considerado comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009b).

Aproximando essas compreensões da proposta deste estudo, pode-se pensar no seguinte exemplo: imagine um fornecedor que chega para uma reunião com a equipe de outra organização, observa a disposição das cadeiras na sala e verifica que pessoas responsáveis pela gestão das diversidades estão fisicamente distantes do centro da mesa. Ao observar isso, o fornecedor, em seus processos cognitivos, atribui sentidos de que esse departamento não é importante naquela organização, mesmo que ela não tenha tido intenção de fazer qualquer segmentação na disposição dos grupos na reunião, tampouco de comunicar (produzir sentidos) sobre isso.

Ainda de acordo com o autor, a terceira dimensão é a da “organização falada”, que contempla aqueles processos comunicacionais que fazem referência à organização, mas sem interação com ela. É o caso, por exemplo, das conversas sobre uma dada organização em diferentes ambientes, seja entre amigos no *happy hour* após o trabalho, no ambiente familiar, ou ainda na internet. Embora esses processos sempre tenham existido, atualmente eles assumem cada vez mais relevância para as organizações devido à potência de visibilidade que falas a respeito delas podem adquirir no ambiente digital, repercutindo, não raras vezes, na opinião pública.

Conforme resultados de pesquisa desenvolvida por Rossato (2015), os processos comunicacionais nessa dimensão, particularmente aqueles materializados na internet, impactam não só sobre os processos de comunicação organizacional, senão que sobre os de gestão, exigindo, por vezes, toda reestruturação sistêmica da organização. Considerando a temática deste estudo, as falas manifestadas pelos públicos publicadas internet, por exemplo, podem revelar (trazer à tona) muitas inconsistências das práticas e ações de organizações empresariais que assumem as diversidades como discurso. Os públicos podem, inclusive, na medida em que tiverem acesso, acionar vídeos e imagens para contrapor a fala oficial da organização, revelando, caso seja a situação, aspectos mencionados pela própria organização em campanhas de responsabilidade social sobre diversidades que não condizem com a realidade praticada no âmbito da gestão e no relacionamento com empregados. Esse acionamento discursivo (vídeos e imagens), uma vez publicado na internet, pode assumir diferentes níveis de visibilidade e impactar na opinião de outros sujeitos que venham a ter contato com esse conteúdo. Baldissera (2009b) salienta que, apesar de se reconhecer a

dificuldade de qualquer controle sobre esses processos por parte da gestão, nada impede que sejam investidos recursos para monitoramento dessas falas.

Após a apresentação da compreensão sobre comunicação organizacional que orienta esta pesquisa, cabe agora sistematizar a reflexão sobre aspectos específicos da gestão das diversidades.

4.4 SOBRE GESTÃO DAS DIVERSIDADES

Como se viu, a gestão das diversidades assume relevância no universo organizacional, inicialmente, como caráter reativo às demandas sociais, políticas e de mercado, decorrentes da atuação de grupos minorizados, de imposições legais e da diversificação da força de trabalho, a partir da década de 1960 em diante.

Com o tempo, essas questões recebem mais atenção em periódicos e estudos no campo da administração, os quais destacam, dentre outras coisas, que o envolvimento com diversidades pode potencializar retornos positivos ao negócio em diferentes âmbitos: 1) econômico: ao gerar possibilidades de troca com públicos identificados com essas questões (nicho de mercado); 2) produtivo: ao gerar inovação e criatividade aos processos gerenciais, agilidade na resolução de problemas, potencializar bom clima organizacional, reduzir absenteísmo e reter talentos; 3) administrativo: estimular uma gestão flexível e apta a mudanças, 4) simbólico: retornos positivos em imagem-conceito, responsabilidade social e legitimidade social; 6) legal: ao contemplar demandas jurídicas do Estado; 7) político: ao se envolver com aspectos relativos a um problema social e procurar resolvê-lo, contribuindo para reparações e justiça social (THOMAS JR, 1994; THOMAS & ELY, 1996; COX, 1991).

Para Jaime (2019), o que parece ser mais visível no capitalismo contemporâneo é que boa parte das organizações assimila as críticas que lhe são feitas, apropria-se desse discurso (ou melhor, desloca o caráter político da pauta das diversidades), traduzindo-o para a linguagem de negócios em termos de tecnologias gerencias. Isto é, retira a crítica e atenua o caráter contestatório de demandas de grupos/movimentos articulados em torno do direito à diferença (movimento negro, feminista, homossexual) e transforma essa agenda sociopolítica em algo palatável ao mundo dos negócios. Desse modo, as organizações respondem às reivindicações direcionadas a elas, e, ao comunicar sobre aspectos das diversidades, não raras vezes, ainda conseguem obter legitimação como socialmente responsáveis (JAIME, 2019).

Assim, segundo Alves e Galeão-Silva (2002), corre-se o risco da inserção (discursiva e material) das diversidades nas organizações não mudar a visão da gestão sobre o valor das

peessoas, que continuam sendo consideradas exclusivamente pela ótica produtiva. Ainda mais crítico, Jaime (2019) salienta o fato de as diversidades, muitas vezes, constituírem-se apenas em mais um elemento retórico, bem elaborado, do discurso organizacional, sem implicações práticas nas relações de trabalho. Quer dizer que podem consistir em estratégias discursivas que visam retornos simbólicos positivos. Contudo, independentemente das apropriações dessa noção pela gestão, ressalta o autor, dizer e trabalhar aspectos das diversidades têm impactos nas subjetividades de gestores e empregados, especialmente daqueles envolvidos diretamente com o tema, como grupos minorizados (JAIME, 2019).

Segundo Almeida (2019), se, inicialmente, diversos programas e iniciativas voltados para a inclusão da diversidade obtiveram êxito nas organizações, logo, várias dessas ações afirmativas acabaram se transformando em ações pontuais da gestão da diversidade, motivadas por uma ideologia tecnocrática. Como em boa parte da literatura com viés funcionalista, organizações, assentadas em uma matriz ideológica neoliberal, tendem a associar as questões das diversidades ao pragmatismo do mercado, justificando o envolvimento com tais aspectos se ele, de alguma forma, agregar valor produtivo/rentável ao negócio (BARBOSA, 2011). Por isso, Alves e Galeão-Silva (2002) afirmam que houve um deslizamento semântico da perspectiva da ação afirmativa para o gerenciamento das diversidades. Enquanto a primeira reforça políticas e ações compensatórias para com grupos sociais que, reconhecidamente, sofreram discriminações estruturais históricas, a segunda (gerenciamento) atenua o caráter político da questão e transforma a diversidade em vantagem competitiva. Então, conforme Almeida (2019), “organizações passam a adotar programas voltados à diversidade por considerá-los mais justos dentro da lógica individualista liberal e sem os ditos benefícios de favorecimento e reparação histórica que seriam imputados às políticas afirmativas frente a estruturas societais” (Ibidem, p. 256).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2002), essa lógica de gestão, articulada ao neoliberalismo⁷⁷, constrói sistemas de avaliação em termos de critérios meritocráticos que subtraem problemas estruturais históricos. Nessa concepção, a responsabilidade pelo sucesso depende exclusivamente do esforço individual do empregado (ALVES E GALEÃO-SILVA,

⁷⁷ Por um lado, para a lógica do discurso neoliberal do capital não existe diferença entre os sujeitos na organização, desde que sejam produtivos. Por outro lado, por essa perspectiva, embora não se reconheça explicitamente, a possibilidade de ascensão na carreira é cercada de privilégios de classe, gênero, raça (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2002).

2002), sendo ele o responsável por seu trabalho, seu desempenho e sua ascensão na carreira, na perspectiva de “empregado como gestor de si”⁷⁸.

Conforme Almeida (2019), é preciso que se questione quais princípios orientam a intenção dessa gestão da diversidade e quais seus reais resultados e impactos sociais, pois, como complementa a autora, a inclusão da diversidade na organização não diz respeito apenas à rentabilidade que o capital investido pode produzir, mas a aspectos de ordem moral e de compromisso social.

Considerando essas ressalvas, importa apresentar aqui algumas das principais abordagens relacionadas ao tema, já que fornecem entendimentos que, possivelmente, refletem-se em práticas organizacionais. Nessa direção, a partir da análise de princípios e de pressupostos que fundamentam o uso da noção de gestão das diversidades, Pereira e Hanashiro (2007) identificaram dois modelos: 1) como dissolução das diferenças; 2) como valorização das diferenças. A gestão das diversidades na perspectiva da dissolução das diferenças entende que todos têm as mesmas oportunidades nas organizações, visto que a distinção, quando existente, é decorrente da competência e da efetividade individual do sujeito. Por isso, conforme os autores, por essa perspectiva, o ideal seria desenvolver práticas e políticas com foco na produtividade, ignorando diferenças associadas a marcadores sociais e à identidade dos empregados. Por essa concepção, dar tratamento diferenciado a alguns grupos pode potencializar ainda mais estigmas e preconceitos ao atribuir mais poder a alguns grupos em detrimento de outros, numa espécie de “discriminação reversa”. A proposta é que sujeitos, associados a grupos minorizados, sejam assimilados pela cultura organizacional, de modo que, ao se adequarem a ela, as diferenças se dissolvam. Nessa concepção, a organização é um mosaico “em que cada pedaço é conhecido, aceito e tem um lugar na estrutura” (Ibidem, p. 5).

Ainda segundo os autores, o modelo de gestão com base na valorização das diferenças parte do pressuposto de que nem todos têm as mesmas oportunidades nas organizações. Por isso, por essa concepção de gestão, seria necessário criar condições para que haja essa simetria entre diferentes grupos. Nessa abordagem, sugere-se observar que cada grupo tem necessidades diferentes que precisam ser respeitadas e trabalhadas sempre que possível. Com base em Taylor Cox, os autores Pereira e Hanashiro (2007, p. 6) salientam que é preciso que a “organização respire a diversidade por todos os seus poros, isto é, que ela seja comunicada e

⁷⁸ Para aprofundamentos recomenda-se a tese “Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas Você S/A e Você RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho”, defendida em 2020 por Cássia Aparecida Lopes da Silva, no PPGCOM/UFRGS, em 2020. Acesse em: <https://www.ufrgs.br/gccop/tesesdissertacoes/>

vivenciada por todos os indivíduos que a compõem”. Isso requer a criação de um tipo de organização multicultural que se caracterize por ser plural, ter integração estrutural completa entre grupos minorizados e majoritários, ter integração em redes de trabalho, atenuação de preconceitos e discriminação, não existência de *gaps* de identidade e baixo nível de conflitos intergrupais, dentre outras coisas. Para isso se efetivar, em perspectiva ideal e, por vezes, utópica, os autores sugerem que a organização precisa passar por uma transformação radical de suas estruturas, objetivos e valores de sua cultura.

Ampliando essa ideia, Thomas e Ely (1996, p. 72) afirmam que a “compreensão da diversidade envolve mais do que aumentar o número de grupos de identidade diferentes na folha de pagamento” ou ainda estabelecer processos para qualificar grupos minorizados. Para os autores, esses sujeitos não trazem apenas ‘informações privilegiadas’⁷⁹ sobre seus próprios grupos, como importantes e competitivos conhecimentos sobre como trabalhar, esboçar projetos, atingir metas, estruturas tarefas, criar equipes eficazes, comunicar ideias e liderar. Quando permitido, esses sujeitos podem colaborar para a organização crescer e melhorar. E, ao serem reconhecidos pela gestão, eles têm a possibilidade de trazer mais de si para o ambiente organizacional, identificando-se com o trabalho e desenvolvendo ainda mais suas potencialidades (THOMAS e ELY, 1996).

Thomas e Ely (1996), ao estudarem a eficácia dos esforços em gestão das diversidades nos EUA, identificaram, inicialmente, duas perspectivas que tendem a guiar a maioria das ações realizadas nas organizações americanas até hoje: o paradigma da discriminação e justiça; o paradigma de acesso e legitimidade.

O paradigma da discriminação e justiça, mais recorrente nessas organizações, concentra-se em oferecer oportunidades iguais, recrutamento e tratamento justos, em conformidade com requisitos exigidos por lei. Pressupõe uma preocupação que vai além dos números, atentando para a permanência do vínculo com a organização. Por isso, elaboram-se programas de mentoria e desenvolvimento na carreira para representantes dos grupos minorizados, além de realizar treinamentos com membros da organização para lidar e respeitar as diferenças. Contudo, semelhante a abordagem de “dissolução das diferenças” proposta por Pereira e Hanashiro (2007), esse paradigma insiste na ideia de que todos são iguais e, por isso, devem receber o mesmo tratamento, numa perspectiva de assimilação das diferenças. Ou seja, a inserção das diversidades é bem-vinda enquanto as possibilidades de

⁷⁹ Segundo os autores, muitos gestores acreditam que incluir grupos minorizados na organização é importante para conhecer seus estilos de vida para, com isso, ampliar mercados (‘nichos de diferença’), bem como produzir materiais de comunicação que potencializem algum tipo espelhamento (e identificação) com esses grupos.

impactos e mudanças em processos e na cultura organizacional tendem a ser mínimos. Assim, a organização possui diversidade em seu quadro funcional, mas empregados pertencentes a grupos minorizados tendem a não se sentir valorizados.

O paradigma de acesso e legitimidade, segundo os autores, fundamenta-se na aceitação e celebração das diferenças. Está articulado à ideia de que as organizações desejam acesso a nichos de mercado específicos e, ainda, procuram ser legitimadas por uma clientela mais diversificada. Para isso, é necessário combinar a demografia interna da organização com aquelas encontradas nos mercados em que ela atua. Por isso, a gestão, operacionalizada sob esse paradigma, tende a enfatizar muito o papel das diferenças culturais em sua organização, reconhecendo seu valor e ‘aproveitando-as’ em áreas específicas e segmentos de mercado identificados com essas questões. É o caso, por exemplo, de uma filial de empresa brasileira sediada no Marrocos que contrata apenas marroquinos para cuidar das operações nesse país. Contudo, não considera como a organização pode incorporar e aprender com essas habilidades multiculturais para capitalizar a diversidade em longo prazo (THOMAS e ELY, 1996). Isso significa que, por trabalhar exclusivamente com nativos, a empresa brasileira ainda não sabe como lidar com aquele mercado, a menos que mantenha sempre profissionais daquela nacionalidade.

Nessa direção, reconhecendo a limitação de ambos os paradigmas, Thomas e Ely (1996) propõem um terceiro que, na visão deles, contempla os dois primeiros e transcende-os, sendo ainda mais relevante. Essa abordagem chama-se paradigma de aprendizagem e eficácia. Pressupõe que a gestão escute e considere a opinião dos sujeitos ‘diversos’ e internalize as diferenças entre empregados, de modo a crescer a partir desses ensinamentos. Esse tratamento dado às diversidades, além de conceder igualdade de oportunidades, leva em consideração o que diferentes indivíduos têm a dizer, a partir de seus lugares socioculturais. Isto é, prima para que eles sejam sujeitos de suas próprias falas, sem que outros, intermediários, falem por eles. E, quando seus ensinamentos são benéficos à organização, esses dizeres têm potência, inclusive, para modificar processos e valores culturais, pois que a gestão se mostra aberta a possíveis transformações. Segundo os autores, a máxima deste paradigma é que “estamos todos na mesma equipe com nossas diferenças – não apesar delas”. Contudo, segundo os autores, orientar-se por essa perspectiva não é um processo simples e exige muita proatividade e trabalho por parte da gestão.

Embora reconheçam esse terceiro paradigma como o mais adequado para a inclusão das diversidades na organização, Thomas e Ely (1996) salientam que a gestão deve considerar seu contexto de realização. Diante disso, Thomas Jr (1994) propõe que a gestão da

diversidade precisa criar um ambiente organizacional que permita a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial, seja na realização de seus objetivos particulares, seja na efetivação de objetivos comuns da organização. Por isso, segundo ele, esse tipo ideal de gestão não pode se restringir à resolução de casos de discriminação, tampouco à inserção demográfica, mas ter como foco todo sistema organizacional. Pelo fato de a identidade não ser fixa, é preciso encontrar semelhanças e diferenças entre os sujeitos, não com vista ao controle do diverso, mas sim procurando que cada sujeito desenvolva, ao máximo, suas capacidades. Articulando essas teorias com os aportes da ideia de reconhecimento de Honneth (2003), é necessário que as organizações potencializem ambientes em que todos sejam estimados por suas qualidades individuais, assegurando o reconhecimento em todos os níveis.

Em termos práticos, a força de trabalho precisa ser diversificada por toda estrutura hierárquica da organização. Caso isso não aconteça, parece necessária a implantação de ações afirmativas e de programas pedagógicos que problematizem sobre preconceitos arraigados na cultura da organização e na de seus membros (THOMAS JR. 1994).

Conforme Jaime (2011), referências como Thomas e Ely (1996) e Cox (1991) influenciaram o pensamento organizacional sobre o tema das diversidades no Brasil. Apesar das diferenças de tratamento sobre o tema entre os autores, há um ponto de convergência entre eles que é o fato de que “se for bem gerenciada, a diversidade melhora o desempenho do negócio, representando uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas” (JAIME, 2011, p. 83). A partir desses aportes, pode-se inferir que essas abordagens são problemáticas por considerarem as diversidades principalmente sob uma lógica pragmática e esquemática da gestão das diversidades, que pode contribuir para neutralizar o caráter contestatório das pautas de movimentos sociais ligados a essas questões.

Nota-se, então, que gestão das diversidades, enquanto tecnologia gerencial, não resolverá, em absoluto, problemas relacionados a discriminações no ambiente de trabalho enquanto a diversidade não for um valor para a organização. Os próprios significados da cultura, as práticas de comunicação, os processos de gestão e as estruturas da organização podem potencializar o exercício de violência simbólica contra grupos minorizados. Como afirmam Saraiva e Irigaray (2009), não será produtivo apenas mudar rotinas se as mentes e atitudes preconceituosas não forem tensionadas e questionadas.

Além de iniciativas da gestão, é igualmente oportuna a atuação ativa de grupos sociais minorizados, produzindo tensionamento e dissenso que fissure as relações de poder hegemonicamente estabelecidas na organização. Como se viu, uma cultura organizacional consensual tende a resultar em ambientes de controle e domesticação. Assim como as

conformações histórias revelam, é preciso que tais grupos continuem a constituir redes de resistência e de mobilização dentro (e fora) das organizações. Desse modo, por meio de processos comunicacionais, esses grupos têm potência de tensionar o *status quo* organizacional e obter aberturas ao diálogo, sobre temas sensíveis às diversidades, com gestores e demais colegas. Um diálogo que possibilite transformações de significados (preconceituosos) naturalizados nos repertórios dos sujeitos, das organizações e da sociedade.

A seguir, antes de adentrar as questões da pesquisa empírica, importa ressaltar algumas inferências analíticas, em perspectiva dos fundamentos da AD, que esses pressupostos teóricos, epistêmicos, bem como os acontecimentos e mobilizações articulados e tensionados permitem realizar.

Diversidades em perspectiva: forças em disputa

Apresentados os capítulos teóricos, e à luz dos fundamentos da Análise de Discurso, identificam-se indícios das forças que impactam e constituem o discurso organizacional sobre diversidades. Conforme já sinalizado por Orlandi (2009), para analisar o discurso é preciso sempre remetê-lo a sua exterioridade, às condições de produção, às formações discursivas e ideológicas em que é produzido.

Os capítulos teóricos procuraram apresentar alguns elementos das condições de produção do discurso organizacional sobre diversidades, de modo a revelar os distintos fios que compõem seu “novo” (para usar uma metáfora) e os tensionamentos que se estabelecem em sua trama. Para isso, foram acionados acontecimentos ligados ao tema das diversidades, que potencializaram a existência pública desse discurso na contemporaneidade, e que se configuram como a materialidade histórico-discursiva. Foram apresentados aportes (conceitos e abordagens) referentes aos fundamentos teórico-reflexivos que cercam o debate sobre esse tema, desde aspectos epistêmicos de compreensão de noções de identidades e diferenças até entendimentos sobre processos gerenciais como práticas de gestão das diversidades. Como se viu, os autores acionados apresentam abordagens tanto convergentes quanto divergentes. Assim, mesmo que determinados conceitos explicitem visões redutoras e esquemáticas das diversidades, como alguns aportes sobre gestão das diversidades, eles se constituem, igualmente, como forças na trama discursiva e, por isso, foram acionados neste estudo.

Considerando-se, portanto, a fundamentação teórica e analítica do método da AD, pôde-se verificar, a partir dos discursos identificados no referencial teórico acionado, ao menos duas forças discursivas principais que conformam visões de mundo distintas:

a) a político-social e intelectual: evidenciada a partir dos acontecimentos históricos (principalmente pela agenda oriunda da mobilização de movimentos sociais) e das formulações teóricas críticas produzidas por intelectuais. Em geral, tais discursos problematizam estruturas sociais desiguais, relações de poder hegemônicas, construção de identidades compulsórias e evidenciam violências simbólicas e preconceitos contra determinados grupos na sociedade; e

b) a capitalista neoliberal: identificada, principalmente, pela concepção de gestão das diversidades de alguns teóricos de matriz norte-americana, que reduzem as diversidades ao pragmatismo do mercado, tomando-as como mais uma tecnologia gerencial de negócios que visa à ampliação do rendimento produtivo e dos ganhos simbólicos e financeiros das empresas. Nesse caso, observa-se o desejo de manutenção do atual regime político-econômico e das lógicas hegemônicas existentes.

Considerando essas forças que, como pano de fundo, tensionam a conformação dos sentidos produzidos pelo discurso organizacional sobre diversidades, são, na sequência, apresentados os procedimentos metodológicos desta tese e realizado o estudo empírico.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: DOS APORTES TEÓRICO À DELIMITAÇÃO DO *CORPUS* DE ANÁLISE

Além de (re)apresentar conceitos que orientam a Análise de Discurso e fundamentam o dispositivo de interpretação das sequências discursivas (SDs)⁸⁰ que constituíram o *corpus* analítico desta pesquisa, indica-se, neste capítulo metodológico, os critérios de coleta de dados e de seleção do *corpus*.

5.1 SOBRE O DISPOSITIVO TEÓRICO DA ANÁLISE DE DISCURSO: CONCEITOS BASILARES

O método da AD, segundo Orlandi (2009), implica em um dispositivo teórico e um dispositivo de análise. Por isso, sua utilização demanda do pesquisador o conhecimento de um campo de conceitos que o permita desenhar adequadamente seus processos de análise, desde a escolha do objeto empírico de sua pesquisa até os dispositivos operatórios de interpretação (BENETTI, 2016). Nesse sentido, cabe retomar algumas dessas concepções, pois que fundamentaram a análise realizada. Esta pesquisa tem como inspiração e orientação a análise de discurso francesa, a partir de Michel Pêcheux.

Orlandi (2009) salienta que, como dispositivo teórico, um dos primeiros pressupostos da AD está no fato de não reconhecer a língua como um sistema abstrato, mas sim como um sistema inserido no mundo, admitindo a produção de sentido como parte constitutiva da vida dos seres humanos. Isto é, entende a linguagem, enquanto prática social simbólica, como a “mediação entre o homem e a realidade social e natural, tendo a língua como condição de possibilidade do discurso e, este, está na base da produção da existência humana” (ORLANDI, 2009, p. 15). Por essa compreensão, segundo Ferreira (2010, p. 2), desde o início de suas teorizações, a Análise de Discurso francesa se caracteriza por um viés de “*ruptura* a toda uma conjuntura política e epistemológica e pela necessidade de articulação a outras áreas das ciências humanas, especialmente a linguística, o materialismo histórico e a psicanálise”.

Nessa direção, Orlandi (2009, p. 21), com base nas teorizações de Michel Pêcheux, afirma que o discurso é “efeito de sentidos entre locutores”. Conforme Benetti (2016, p. 236), “quando ele [Pêcheux] faz esta definição está tratando dos sujeitos do discurso [enunciador e

⁸⁰ Segundo Benetti (2016, p. 248) “a sequência discursiva é o trecho arbitrariamente recortado pelo pesquisador, do texto em análise, porque contém elementos que respondem à questão de pesquisa: seu início e seu final são definidos pela correspondência a essa questão”.

destinatário]”, afirmando que eles “designam lugares determinados na estrutura de uma formação social”, que, de alguma forma, estão representados nos processos discursivos.

Diante disso, Orlandi (2009) explica que o sujeito na AD se refere não apenas ao sujeito empírico, mas a posição social do sujeito [posição de sujeito] que é projetada no discurso. Isso está relacionado às diferentes formações imaginárias que antecedem qualquer dizer. Ou seja, ainda segundo a autora, uma série de antecipações de representação que o enunciador faz de si, do outro e do referente: “a imagem que ele [enunciador] faz dele mesmo, a imagem que ele faz de seu interlocutor, a imagem que ele faz do objeto do discurso” (ORLANDI, 2009, p. 54). Ou ainda, nas palavras de Pêcheux (1996, p. 83), são formulações do tipo: “Quem sou eu para lhe falar assim?” “Quem é ele para que eu lhe fale assim?” “Quem sou eu para que ele me fale assim?” “Quem é ele para que me fale assim?”

Segundo Orlandi (2009), essas antecipações que resultam em projeções de imagens, previamente à enunciação ou durante a relação, não são apenas da qualidade individual (ou seja, construídas exclusivamente pela percepção do enunciador e/ou destinatário), mas sim das imagens construídas socialmente em determinada época sobre aquele sujeito, a partir das condições de produção dadas. Quer-se referir aqui ao fato de que, enquanto sujeito do discurso, passa de uma situação empírica (ser homem negro gay, por exemplo) para uma posição discursiva, ou seja, o que essa posição – estar nela - (homem negro gay) significa em relação ao contexto sócio-histórico, à ideologia e à memória tanto daquele que enuncia quanto daquele que interpreta. De certa forma, conforme Orlandi (2009), toda posição de sujeito, ao ser ocupada por um enunciador específico, já está previamente estruturada pela representação socialmente construída de estar naquele lugar no processo discursivo. Assim, quando alguém “enuncia já não o faz de modo totalmente livre”, o que é igualmente válido para o interlocutor que se “posiciona para interpretar e, quando o faz ocupa certa posição de sujeito, não sendo também totalmente livre” (BENETTI, 2016, p. 237).

Para Orlandi (2009), essas questões que envolvem um jogo de relações imaginárias e ultrapassam/antecedem a materialidade visível do ato enunciativo devem ser consideradas para pensar o funcionamento do discurso. Conforme a autora, é preciso entender que todo discurso possui uma “regularidade, tem seu funcionamento que é possível apreender se não opomos o social e o histórico, o sistema e a realização, o subjetivo ao objetivo, o processo ao produto” (ORLANDI, 2009, p. 21). Logo, um discurso não é fechado em si mesmo, constitui-se em um processo, uma prática, sempre em curso. “Não há, desse modo, começo absoluto nem ponto final para o discurso. Um dizer tem relação com outros dizeres realizados,

imaginados ou possíveis” (Ibidem, p. 21). Cada discurso, ainda segundo a autora, aponta para outros que o sustentam e o precedem, assim como encaminha e orienta para dizeres futuros.

Isso tem relação com outro conceito basilar para compreensão do discurso, que é a noção de Interdiscurso⁸¹. Retomando Pêcheux, Orlandi (2009, p. 31) afirma que, na AD, essa noção se refere a “aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente”. [...] “É o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa em uma situação discursiva dada”. Até porque, conforme a autora, para que as palavras tenham sentido é preciso que elas façam algum sentido. Ou seja, tenham uma historicidade. Segundo Courtine (2015, p. 411, grifo do autor) “o interdiscurso remete ao fato que haja sempre palavras sob as palavras, discurso sob discurso, que haja ‘sempre um já lá do discurso’”.

Também chamado de memória discursiva⁸², o Interdiscurso, segundo Orlandi (2009), é o efeito do saber discursivo que foi se constituindo ao longo da história pela produção de dizeres e que consiste hoje em todo um conjunto de formulações já feitas e esquecidas que orientam o que se diz. É essa memória relacionada a uma exterioridade (pois não pode ser imaginada sem ela) que possibilita que os sujeitos produzam determinados dizeres em situações específicas. Ainda segundo a linguista brasileira, é pelo funcionamento do interdiscurso que se estabelece aquilo que, da situação e das condições de produção dadas, é relevante para a discursividade.

Por ser o local de coexistência de todos os dizeres, o interdiscurso é onde se encontram também todas as formações discursivas com as quais os sujeitos podem estabelecer uma relação de identificação ou de rejeição (ORLANDI, 2009). Assim, conforme Benetti (2016, p. 240), constitui-se também como “um processo de reconfiguração da formação discursiva, em que ela é instada a incorporar elementos que lhe são exteriores. Esse processo pode ser de afirmação e de retorno ao Mesmo, ou de apagamento e esquecimento, apontando em direção ao Outro”.

Nessa perspectiva, Pêcheux destaca que o interdiscurso é afetado pelo esquecimento. De acordo com Orlandi (2009, p. 34) “é preciso que o que foi dito por um sujeito específico, em um momento particular, se apague na memória para que, passando para o “anônimo,

⁸¹ Orlandi (2009, p. 33-34) salienta que é preciso não confundir o conceito de interdiscurso com intertexto. Enquanto o primeiro se refere à “todo conjunto de formulações feitas e já esquecidas que determina o que dizemos, [...] da ordem do saber discursivo”, o segundo, intertexto “restringe-se à relação de um texto com outros. Nessa relação, a intertextual, o esquecimento não é estruturante como o é para o interdiscurso”.

⁸² Seguindo às proposições de Orlandi (2009), neste estudo, não se faz distinção entre interdiscurso e memória discursiva. Para leitura complementar ver Agustini (2007) que, dentre outras coisas, elenca algumas diferenças entre ambos conceitos, tratando a memória discursiva como efeito da presença do interdiscurso.

possa fazer sentido em minhas palavras”. Pêcheux (1995, p. 175) apresenta duas formas de esquecimento, que agem como uma espécie de ilusão discursiva do sujeito. O esquecimento nº 2 que “cobre exatamente o funcionamento do sujeito do discurso na formação discursiva que o domina, e que é aí, precisamente, que se apoia sua liberdade de sujeito falante” (Ibidem). Complementarmente, Orlandi (2009) explica que, ao falar se faz de uma maneira e não de outra, sendo que, ao longo do dizer, vão se constituindo famílias parafrásticas que indicam que o sentido podia ser outro se tivesse escolhido outras estratégias para dizer. Esse esquecimento é, portanto, da ordem da enunciação. Já o esquecimento de nº 1, segundo a autora, é da ordem ideológica, da instância do inconsciente, e resulta do modo como o sujeito é afetado pela ideologia. Por esse esquecimento, ele tem a ilusão de ser a origem do que se diz, quando, na verdade, retoma sentidos preexistentes. Nas palavras de Pêcheux (1995, p. 174) o esquecimento nº1 “dá conta do fato de que o sujeito falante, por definição, se encontra no exterior da formação discursiva que o domina”. Logo, nota-se que a perspectiva do esquecimento é estruturante da constituição dos sentidos e dos sujeitos.

Esse apagamento, segundo Orlandi (2009, p. 54), “é necessário para que o sujeito se estabeleça um lugar possível no movimento da identidade e dos sentidos: eles não retornam apenas, eles se projetam em outros sentidos, constituindo outras possibilidades dos sujeitos se subjetivarem”. Por isso, a autora afirma, com base em Pêcheux, que todo discurso - e a construção dos sentidos presentes nele - está sustentado pela tensão existente entre o retorno ao mesmo e a tendência ao diferente/ruptura, entre a paráfrase e a polissemia: dois conceitos basilares na AD. Explica a autora:

A paráfrase é a matriz do sentido, pois não há sentido sem repetição, sem sustentação em um saber discursivo, e a polissemia é a fonte da linguagem uma vez que ela é a própria condição de existência dos discursos, pois se os sentidos – e os sujeitos – não fossem múltiplos, não poderiam ser outros, não haveria necessidade de dizer. (ORLANDI, 2009, p. 38).

Assim, conforme a linguista brasileira, enquanto a paráfrase está ao lado da estabilização e do retorno aos mesmos espaços do dizer sedimentado, a polissemia representa a possibilidade de rupturas/deslocamentos dos processos de significação e de abertura para outros sentidos. É nesse jogo entre o mesmo e o diferente, entre o já-dito e o a se dizer, entre paráfrase e polissemia, separação nem sempre evidente, que “os sujeitos e os sentidos se movimentam, fazem seus percursos, (re)significam” (ORLANDI, 2009, p. 36). Conforme Benetti (2016), durante o emprego da AD, a identificação da paráfrase é utilizada para mapear os sentidos hegemônicos de determinados discursos. Esses movimentos sinalizam, então, que,

embora a linguagem apresente certa transparência – com sentidos já dados – isso não quer dizer que haja uma leitura única, mas, ao contrário, um conjunto de leituras possíveis, visto que todo texto, assim como a língua, apresenta falhas, faltas e equívocos (FERREIRA, 2010).

Atentando-se para o que foi apresentado sobre operacionalização do interdiscurso, esquecimentos, formações imaginárias e relações entre paráfrase e polissemia, a prática de leitura da AD consiste, então, em “considerar o que é dito em um discurso e o que é dito em outro, o que é dito de um modo e o que é dito de outro, procurando escutar o não-dito naquilo que é dito, como uma presença de uma ausência necessária” (ORLANDI, 2009, p. 34). Interessa-se, desse modo, pelas ‘margens do dizer’, pois que essas margens também fazem parte do discurso. Isso destaca a necessidade de o pesquisador estar atento às “condições de produção” de determinado dizer.

Orlandi (2009) sistematiza essas questões ao afirmar que as condições de produção podem ser consideradas em sentido estrito (as circunstâncias imediatas da enunciação) e em sentido amplo (incluindo o contexto sócio-histórico e ideológico). Essas condições implicam o que é “material (a língua sujeita ao equívoco e à historicidade), o que é institucional (a formação social, em sua ordem) e o mecanismo imaginário” (que produz imagens dos sujeitos e do objeto do discurso dentro de uma conjuntura sócio-histórica, conforme mencionado) (ORLANDI, 2009, p. 40). Portanto, todo discurso, segundo Pêcheux (1997, p. 77), “é sempre pronunciado a partir de condições de produção dadas”. Por isso, conhecer as condições de produção do discurso mostra-se relevante ao pesquisador, pois que, como vem sendo evidenciado, “o sentido não existe por si, mas é determinado pelas posições ideológicas colocadas em jogo no processo sócio-histórico em que as palavras são produzidas” (ORLANDI, 2009, p. 42).

E essas palavras, segundo Pêcheux (1995, p. 160), “mudam de sentido segundo as posições daqueles que as empregam, o que significa que elas adquirem sentido em referência a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem”. Por isso, para o autor, não existe “o sentido” de algo/alguma coisa, em absoluto, mas sim “efeitos de sentido”.

Diante disso, Pêcheux (1995, p. 160) afirma que todo sentido depende das relações constituídas nas/pelas formações discursivas (FD). Este é o “lugar de constituição do sentido”. Para o autor, retomando a Michel Foucault⁸³, a formação discursiva se define como “aquilo

⁸³ Pêcheux faz referência à Michel Foucault, principalmente sua obra *Arqueologia do Saber*, na qual Foucault trabalha, dentre outras coisas, com as ‘regularidades’ como princípio organizador da formação discursiva (ORLANDI, 2009).

que, numa posição ideológica dada [de uma posição em uma conjuntura sócio-histórica dada] determina o que pode e dever ser dito”. Por isso, complementa o autor, “palavras, expressões proposições, etc., recebem seu sentido da formação discursiva na qual são produzidas”. Sendo que, “os indivíduos são ‘interpelados’ em sujeitos-falantes (sujeitos de seu discurso) pelas formações discursivas que representam ‘na linguagem’ as formações ideológicas correspondentes” (PÊCHEUX, 1995, p. 161, grifo do autor). Ainda segundo o autor, “toda formação discursiva dissimula, pela transparência do sentido que nela se constitui, sua dependência com respeito ao ‘todo complexo com dominante’ das formações discursivas, intrincado no complexo das formações ideológicas” (Ibidem, p. 162). Nessa perspectiva, ainda de acordo com o autor, a formação discursiva encobre

a objetividade material contraditória do interdiscurso, que determina essa formação discursiva como tal, objetividade material que reside no fato de que algo fala sempre antes em outro lugar e independentemente, isto é, sob a dominação do complexo das formações ideológicas. (Ibidem, p. 162).

Ao enunciar, o sujeito tende a se posicionar já inscrevendo sentidos coerentemente com a formação discursiva em que se identifica. Segundo Orlandi (2009), é em referência à formação discursiva que se pode compreender, no funcionamento do discurso, os diferentes sentidos. Palavras iguais podem significar coisas diferentes se estiverem inscritas em formações discursivas distintas.

Cabe ao analista observar as condições de produção e o funcionamento da memória de determinado dizer para identificar a formação discursiva desse dizer, de modo a compreender o sentido do que está sendo dito, explica Orlandi (2009). E essa evidência do sentido irá revelar o caráter material, a historicidade de sua construção. Então, faz-se necessário, segundo Benetti (2016), que o analista compreenda a articulação entre os sentidos construídos no texto e a exterioridade, salientando os aspectos ideológicos, da cultura ou do imaginário. É preciso reconhecer o fato de que “os sentidos são sempre determinados ideologicamente” (ORLANDI, 2009, p. 43).

Para a AD, segundo Pêcheux (1995), não é possível pensar os sujeitos e os sentidos sem considerar a ideologia, assim como pensar a ideologia sem considerar a linguagem. Conforme Orlandi (2009, p. 48), “o efeito ideológico elementar é a constituição do sujeito. Pela interpelação ideológica do indivíduo em sujeito inaugura-se a discursividade”. Assim, o discurso, por sua vez, configura-se como a materialidade específica da ideologia. E, pelas

lentes da análise de discurso, deve-se considerar que o próprio fato de que não há sentido sem interpretação atesta a presença da ideologia (ORLANDI, 2009).

Pêcheux (1995), fundamentando-se no pensamento de Althusser, afirma que

O funcionamento da Ideologia, em geral, como interpelação dos indivíduos em sujeitos (e especialmente em sujeitos de seu discurso) se realiza através do complexo das formações ideológicas (e, especialmente, através do interdiscurso intrincado nesse complexo) e fornece a cada sujeito sua realidade, enquanto sistema de evidências e de significações percebidas – aceitas – experimentadas (PÊCHEUX, 1995, p. 162).

Orlandi (2009, p. 49) explica que o “trabalho ideológico é um trabalho da memória e do esquecimento, pois é só quando se passa para o anonimato que o dizer produz seu efeito de literalidade”. Nesse processo, o sujeito não reconhece sua subordinação (seu assujeitamento à ideologia), pois isso se realiza sob a forma de autonomia – fazendo com que o sujeito se constitua “pelo esquecimento daquilo que o determina” (PÊCHEUX, 1995, p. 162-163). Pode-se afirmar que o sujeito do discurso é, ao mesmo tempo, livre e submisso: ou seja, “pode tudo dizer contanto que se submeta à língua para sabê-la. Essa é a base do que chamamos assujeitamento” (ORLANDI, 2009, p. 50). Contudo, salienta Benetti (2016), assim como ele não é totalmente livre também não o é totalmente sujeito assujeitado, estabelecendo uma tensão permanente entre o que o constitui socialmente e o que ele traz de único.

5.2 SOBRE ANÁLISE DE DISCURSO COMO DISPOSITIVO DE ANÁLISE

A análise de discurso, segundo Orlandi (2009), como dispositivo analítico funciona como um dispositivo teórico já individualizado pelo analista para um trabalho específico, com um recorte delimitado. Seguindo as orientações de aplicação da AD, este estudo teve como pretensão, não o sentido verdadeiro, mas o sentido do discurso das confederações patronais em sua materialidade linguística e histórica. Assim, conforme a autora, é função do analista explicitar e identificar essa materialidade discursiva para empenhar processos de interpretação.

Nesse processo de análise, o pesquisador “não se coloca fora da história, do simbólico ou da ideologia. Ele se coloca em uma posição deslocada que lhe permite contemplar o processo de produção de sentidos em suas condições” (ORLANDI, 2009, p. 61). Por isso, ele sempre “trabalha (n)os limites da interpretação” (Ibidem). Todo sujeito interpreta a partir de um dispositivo ideológico que o faz entender os sentidos de uma determinada maneira e não de outra. O mesmo acontece com o analista. Assim, é preciso, ainda segundo a autora, dar

sentidos aos materiais analisados por meio da construção de sítios de interpretação que tornam possíveis os gestos de interpretação. Desse modo, conforme Benetti (2016), cabe ao pesquisador estar consciente da interpelação da ideologia que pode influenciar sua interpretação do discurso. E, a partir desse reconhecimento, relativizar seus pré-conceitos e leituras do objeto baseadas em crenças pessoais.

Na investidura como analista, Orlandi (2009) orienta que se deve considerar que a interpretação: a) faz parte do objeto de análise, isto é, aquele que fala também interpreta e cabe ao analista descrever esse gesto de interpretação do sujeito, pois que constitui o sentido submetido à análise; b) o próprio analista está envolvido na interpretação. Por isso, “é necessário introduzir-se um dispositivo teórico que possa intervir na relação do analista com os objetos simbólicos que analisa, produzindo um deslocamento em sua relação de sujeito com a interpretação” (ORLANDI, 2009, p. 60). Assim, será possível que ele trabalhe no entremeio entre a descrição e a interpretação que remete, dentre outras coisas, à memória discursiva.

Considerando o objeto de análise deste estudo, cabe aqui fazer uma breve ponderação sobre a noção de texto:

Texto é a unidade que o analista tem diante de si e da qual ele parte. O que ele faz diante de um texto? Ele o remete imediatamente a um discurso que, por sua vez, se explicita em suas regularidades pela sua referência a uma ou outra formação discursiva que, por sua vez, ganha sentido porque deriva de um jogo definido pela formação ideológica dominante naquela conjuntura (ORLANDI, 2009, p. 63).

Conforme Orlandi (1995), o texto constitui a materialidade do discurso. Não é o discurso em si, mas parte dele. O texto é o lugar dos jogos de sentido, de trabalho da linguagem, de funcionamento da discursividade, a partir de um sujeito que o interpreta ou o enuncia. Todo texto, salienta a autora, precisa ter textualidade, que nada mais é do que a relação do texto consigo mesmo e com a exterioridade, com uma materialidade histórica.

Por isso, o exercício da AD, segundo Mittimann (2007), não visa à descrição do texto, mas à teorização sobre o discurso, tomando o texto como unidade de linguística para analisar o funcionamento do discurso e de suas condições de produção. Nessa direção, Orlandi (1995) afirma que enquanto o texto, de uma perspectiva empírica, teria um início, meio e fim, o discurso é sempre incompleto, retomando, atualizando e encaminhando discursos diversos ou mesmo atravessados por diversas formações discursivas. Por isso, afirma-se que um texto pode remeter a um ou mais discursos.

No caso deste estudo, o conjunto de textos selecionados (conforme critérios descritos a seguir) constituirá a unidade discursiva em que serão empenhados movimentos interpretativos a partir da AD. Logo, o exercício de interpretação buscará, segundo Orlandi (1995), esclarecer (trazer à tona) as relações do texto com as formações discursivas presentes no discurso e, a partir daí, as relações dessas FDs com as formações ideológicas e com a ideologia propriamente dita. Assim, “o trabalho do analista é percorrer a via pela qual a ordem do discurso se materializa na estruturação do texto”, identificando marcas de linguagem que revelam essas origens que, muitas vezes, estão encobertas, não aparentes no texto (ORLANDI, 1995, p. 116). Feito isso, segundo a autora, será sobre o discurso que falará o analista e não sobre o texto em si.

Em síntese, Orlandi (2009) afirma que a operacionalização da AD como dispositivo analítico consiste em construir, a partir do material bruto, um objeto discursivo. Assim, complementa a autora, “passa-se da superfície linguística (*corpus* bruto, texto) para o objeto discursivo e deste para o processo discursivo” (Ibidem, p. 68). Segundo Pêcheux (1995, p. 161), o processo discursivo é o “sistema de relações de substituição, paráfrases, sinônimas que funcionam entre elementos discursivos – significantes – em uma formação discursiva dada”. Em última instância, resulta para o analista em apreender a historicidade⁸⁴ do texto, evidenciando o trabalho da ideologia: “os efeitos da língua na ideologia e a materialização desta na língua” (ORLANDI, 2009, p. 68).

Em todo esse processo, Orlandi (1997) salienta que o pesquisador não deve atrelar-se apenas ao dito, mas também considerar os silenciamentos⁸⁵, visto que são modos de significar e produzir sentidos. Isso porque todo dizer estabelece uma relação com um não dizer que se realiza entre o silêncio e a linguagem (ORLANDI, 1997).

Para este estudo, que visa à análise de efeitos de sentidos, pretende-se realizar o seguinte movimento: conforme orientação de Benetti (2016, p. 247), o primeiro passo consistirá em “enxergar a existência de duas camadas no texto: a primeira, mais visível, é a camada discursiva; a segunda, só evidente quando aplicamos o método, é a camada ideológica”. Esta investigação parte dos textos que constituem o *corpus* para, posteriormente localizar as marcas discursivas do sentido, identificando aquilo que é mais significativo para responder às questões deste estudo. Após reunir as principais marcas em torno de formações

⁸⁴ Segundo Orlandi (2009, p. 68, grifos da autora), “historicidade é o acontecimento do texto como discurso, o trabalho dos sentidos nele” [...] Não vemos nos textos os ‘conteúdos’ da história. Eles são tomados como discurso, em cuja materialidade está inscrita a relação com a exterioridade”.

⁸⁵ Mesmo que este estudo não busque uma análise do silenciamento, mas sim dos sentidos ofertados no discurso, é importante que o pesquisador tenha em mente, em seus movimentos de interpretação, o que não está sendo dito, mas que poderia ou deveria ser dito no texto.

discursivas (FDs), pretende-se, para além do texto em análise, buscar as formações ideológicas que são correspondentes às FDs identificadas. Nessa última instância, segundo Benetti (2016), será possível explicar o processo de atribuição de sentidos.

Complementarmente, para analisar o lugar das questões das diversidades no discurso organizacional dessas confederações, será utilizado, como inspiração e orientação teórica, formulação proposta por Baldissera (2009c), pois que parece ser produtiva para atender às questões desta pesquisa. Mesmo tratando sobre sustentabilidade⁸⁶, o autor propõe pensar sobre o lugar que um tema de interesse público pode assumir no discurso organizacional, a partir de quatro classificações: 1) *valor central* (diversidade como pressuposto para uma ética do comprometimento, para justiça social e para o respeito aos direitos humanos); 2) *valor periférico e/ou estratégico de mercado* (ideia-valor em construção – sujeitos reconhecem como algo importante, mas não compreendem sua importância em relação a uma problemática social; lugar discursivo – reconhecem que o emprego do termo diversidade em seus discursos pode agregar valor; estratégia de mercado – como possibilidade de desenvolvimento de novos produtos e mercados); 3) *não-valor/valor negativo ou modismo* (diversidade não faz sentido para os sujeitos; conceito como simples enunciado da moda); e 4) *valor extrassistêmico* (noção não é reconhecida pelos sujeitos e sequer é decodificada) (BALDISSERA, 2009c, p. 48-49).

5.3 COLETA DE DADOS E SELEÇÃO DO *CORPUS* ANALÍTICO

Segundo Orlandi (2009), um dos primeiros pontos a se considerar na Análise de Discurso é a constituição do *corpus*. Por isso, tendo como objeto de estudo os textos de *sites* de confederações patronais brasileiras que fazem referência a aspectos das diversidades, cabe descrever os critérios de coleta e seleção do *corpus* desta pesquisa.

Primeiramente, importa destacar que, ao assumir como metodologia a Análise de Discurso, a delimitação do *corpus* empenhada pelo pesquisador, conforme Orlandi (2009), não deve seguir critérios empíricos, mas teóricos. Isso porque “a análise é um processo que começa pelo próprio estabelecimento do *corpus* e que se organiza face à natureza material e à pergunta (ponto de vista) que o organiza” (ORLANDI, 2009, p. 64). Segundo Mittmann (2007, p. 153), o *corpus* não está dado previamente, mas é “construído pelo gesto do analista

⁸⁶ Em perspectiva complexa, considera-se que o discurso da sustentabilidade pressupõe e engloba as questões sobre diversidades. Por isso, esses aportes teóricos podem ser válidos para esta pesquisa.

de ler, relacionar, recortar e, novamente, relacionar”, o que demanda um ir e vir da teoria, consultas ao *corpus* e à análise, e vice-versa.

De acordo com Orlandi (2009, p. 62), na AD “não se objetiva a exaustividade que chamamos de horizontal, ou seja, em extensão, nem a completude, ou exaustividade em relação ao objeto empírico. Ele é inesgotável”. Como já se disse, todo “discurso é parte de um processo discursivo mais amplo em que se pode recortar e analisar estados diferentes” (Ibidem). E, por isso, complementa a autora, a forma como se dá esse recorte determina o modo da análise e o dispositivo teórico de interpretação construído pelo pesquisador.

Neste estudo, busca-se a exaustividade vertical, a qual deve ser considerada em relação aos objetivos da análise e a sua temática. Segundo Orlandi (2009, p. 63, grifos da autora), “essa exaustividade vertical, em profundidade, leva a consequências teóricas relevantes e não trata os ‘dados’ como meras ilustrações. Trata de ‘fatos’ da linguagem com sua memória, sua espessura semântica, sua materialidade linguístico-discursiva”. Por isso, segundo a autora, a construção do *corpus* e a análise estão interligados, visto que, ao se decidir o que constitui o *corpus*, decide-se acerca de propriedades discursivas.

Com o intuito de identificar as confederações patronais com atuação no Brasil e seus respectivos setores econômicos de representação, realizou-se busca em *sites* de órgãos do Governo Federal. Com isso, obteve-se junto ao Ministério da Economia (ME) a relação das confederações com cadastro ativo segundo atualização de 28 de outubro de 2020⁸⁷. Embora seja possível identificar outras organizações representativas de federações e sindicatos com atuação no território nacional, optou-se por recortar aquelas legalmente registradas junto ao ME, pois é provável que estejam em atuação/ativas em seus respectivos segmentos. A partir de dados do próprio ME, essas confederações patronais, juntas, estão articuladas a cerca de 160 federações⁸⁸ e a 5400 sindicatos de empregadores. Confederações que atuam como representantes nos três setores econômicos: primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (comércio, bens e serviços).

Do total de 50 organizações registradas no ME, 36 são confederações de trabalhadores e 14 confederações de empregadores (patronais). Na sequência, foi efetuada pesquisa para identificar a existência de *sites* institucionais dessas 14 confederações, não logrando êxito apenas em duas: Confederação Nacional de Informação e Comunicação Audiovisual (CONICA), cujo *site* não foi localizado; e a Confederação Nacional dos Transportes

⁸⁷ Disponível em <www.gov.br/trabalho/pt-br/assuntos/sindicatos/cadastro-de-entidades/arquivos-entidade-sindical-registrada>. Acesso em 02 de novembro de 2020.

⁸⁸ Informação obtida no *site* de cada confederação patronal. Pesquisa realizada em 02 de dezembro de 2020.

Autônomos, que se associou à Confederação Nacional do Transporte (CNT). Portanto, para esta pesquisa, consideram-se as 12 confederações patronais, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Conjunto de confederações patronais brasileiras e seus setores econômicos

Confederação	Site Institucional	Segmento econômico
CNF - Confederações Nacionais das Instituições Financeiras	https://cnf.org.br/	Terciário
CNT - Confederação Nacional do Transporte	https://www.cnt.org.br/	Terciário
CNS - Confederação Nacional de Serviços	http://www.cnservicos.org.br/	Terciário
CNS - Confederação Nacional de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos e Serviços	http://ensaude.org.br/	Terciário
CNTUR - Confederação Nacional do Turismo	https://cntur.com.br	Terciário
CNC - Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo	http://sindiservicos.com.br	Terciário
CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil	https://www.cnabrazil.org.br/	Primário
CNCOOP Confederação Nacional das Cooperativas	https://www.ocb.org.br/cncoop	Primário
CNCS - Confederação Nacional da Comunicação Social	https://www.cncom.org.br/	Terciário
CONFENEN - Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino	https://confenen.org.br/	Terciário
CNR - Confederação Nacional de Notários e Registradores	https://cnr.org.br/site/	Terciário
CNI - Confederação Nacional da Indústria	http://www.portaldaindustria.com	Secundário

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base em informações do ME.

A partir desse universo, realizou-se as seguintes etapas para constituição do *corpus* de análise:

- 1º etapa: seleção das confederações: a) pesquisa no buscador oficial do *site* de cada confederação utilizando as expressões “diversidade” e “diversidades” para identificação de textos que empregavam essas noções; b) verificação dos textos e exclusão daqueles que, mesmo fazendo menção a essas expressões, referiam-se a outras questões; c) exclusão das confederações que, na pesquisa realizada em seus *sites*, não tiveram textos com menções (com citação direta ou indireta) a aspectos das diversidades; d) seleção de, ao menos, uma confederação por segmento econômico (primário, secundário, terciário). Isso porque, ao contemplar organizações dos três segmentos, acredita-se ter uma cobertura ampla da

circulação dos sentidos produzidos por essas confederações em boa parte da sociedade; e) seleção daquelas organizações com maior representação sindical (federações e sindicatos associados) e econômica (participação do segmento econômico no PIB brasileiro), desde que atendidos os critérios anteriores. Assim, ao optar pelas confederações com maior representatividade, dentro do universo pesquisado, entende-se que elas têm mais potencial para se constituírem como modelares e orientarem compreensões sobre a noção de diversidades no mundo organizacional.

Após a realização dessas etapas, foram selecionadas as seguintes organizações: Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil/CNA (setor primário); Confederação Nacional da Indústria/CNI (setor secundário); Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo/CNC (setor terciário). Além de cumprirem com os critérios de coleta de dados mencionados, essas confederações são responsáveis por representar os interesses de organizações dos três principais setores econômicos brasileiros: agronegócio, indústria e serviços. Setores que representam os maiores produtores de receitas do PIB nacional, com percentuais de participação de 26,6% (agronegócio), 21,6% (indústria) e 30% (serviços)⁸⁹.

- 2º etapa: coleta do *corpus* de análise: a) além dos textos encontrados pelo buscador oficial do *site*, foi realizada leitura flutuante nas seções desses *sites* para mapear textos que, mesmo não utilizando as palavras “diversidade” e “diversidades”, versassem sobre o tema. Percorreu-se todas as páginas dos *sites* vinculadas à *homepage*, e, nos casos de publicações (notícias, por exemplo), realizou-se busca até a última atualização disponível durante a coleta, a qual está indicada, a seguir, na análise de cada organização. Importa dizer que esse mapeamento dos textos dos *sites* foi realizado tendo como orientação o referencial teórico desta pesquisa; b) organização dos dados em tabelas por confederação, identificando o texto pelo título, seção do *site* em que foi publicado, data de sua publicação (se disponível) e *link* de acesso ao texto na íntegra⁹⁰. Nesse momento, já foi possível ter os primeiros indícios dos textos que interessavam às questões deste estudo, além de verificar como eles foram apresentados nos *sites*. Esse levantamento resultou em 387 textos mapeados, publicados nos *sites* das confederações, entre os anos de 2012 e 2021. As informações coletadas nessa etapa permitiram a construção do Quadro 2:

⁸⁹ Percentuais obtidos no *site* de cada confederação, conforme já referenciados neste estudo.

⁹⁰ Tais informações são importantes para entender em quais lugares do *site* as confederações tratam sobre diversidades, além de, no caso das datas de publicação (quando disponíveis), em qual contexto histórico são materializados esses dizeres sobre o tema.

Quadro 2 - Síntese da totalidade de dados mapeados na coleta com as três confederações

Indicativos	CNA	CNI	CNC
Número de textos identificados	182	101	104
Período de publicação dos textos	2016 – 2021	2012-2021	2019-2021
Formato dos textos	172 Notícias	84 Notícias	102 Notícias
	7 Publicações editoriais	4 Publicações editoriais	1 Publicação editoriais
	3 Anúncios de eventos	Outros (5 Listas; 5 anúncios de curso; 2 Entrevistas; 1 página institucional)	1Página Institucional

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Nota-se, no Quadro 2, diferenças entre as organizações no número de textos que tratam, direta e indiretamente, sobre diversidades em seus *sites*, assim como o período em que esses textos foram publicados. Nesse último caso, importa esclarecer que, tanto no *site* da CNA quanto no da CNC, não foram localizadas, durante o período de coleta, publicações anteriores aos anos de 2016 e 2019, respectivamente. Já no *site* da CNI, embora estivessem disponíveis publicações anteriores a 2012, não foram encontrados textos antecedentes a esse ano, relacionados aos objetivos da tese. Sobre os formatos dos textos, a maioria deles é de notícia. Como se observa no Quadro 2, os demais textos foram agrupados em categorias, a partir do que está autodenominado no próprio *site* de cada confederação. Cabe elucidar que o formato “publicações editoriais” refere-se aos textos que se assemelham, dentre outras coisas, a *e-books*; manuais, boletins, artigos técnicos ou documentos e que estão com algum destaque distinto das demais notícias do *site*. Por isso, estão aqui agrupados em outra categoria.

- 3º etapa: delimitação e constituição do *corpus* de análise. Diante da impossibilidade de analisar, em profundidade, 387 textos, foram selecionados textos de cada confederação, os quais compuseram o *corpus* analítico, com base nas marcas discursivas mais frequentes (e mais significativas), de modo que fosse possível evidenciar certo funcionamento ordinário do discurso, como afirma Benetti (2016). A seleção foi, então, baseada na exaustividade vertical de que fala Orlandi (2009). Além disso, de acordo com as orientações de Benetti (2016), o recorte dos elementos que compõem esse *corpus* analítico atentou para sincronicidade e homogeneidade da seleção, o que significa que os materiais selecionados pertenceram ao

mesmo suporte e formato. No caso, os textos do *corpus* são verbais, em formato de notícia, tendo-se desconsiderado elementos audiovisuais e imagens.

Após esse processo, foram realizados três movimentos: a) leitura dos títulos e das manchetes (LEAD)⁹¹ das notícias, identificando, nesse momento, palavras e/ou expressões que funcionassem como pistas discursivas (ORLANDI, 1995); b) a partir dessas pistas, foi efetivada a leitura na íntegra das notícias que pareciam contemplar os interesses deste estudo; e c) seleção dos textos que integraram o *corpus* com base nas marcas discursivas mais representativas do discurso. Além de atentar para a regularidade das marcas discursivas e para os objetivos da tese, procurou-se contemplar textos que tratassem sobre diferentes categorias das diversidades, de modo a se ter indícios de quais diversidades cada confederação está falando. Ademais, buscou-se representatividade temporal em relação às datas de publicação dos textos nos *sites* de cada confederação, a fim de contemplar uma visão mais global dos sentidos ofertados ao longo dos anos. Esses procedimentos permitiram delimitar sete textos por organização, totalizando 21 textos, pois que, a partir desse quantitativo, identificou-se exaustividade nos efeitos de sentidos ofertados no discurso das confederações. O Quadro 3 contém o título das notícias e a data de publicação dos textos analisados.

⁹¹ No jornalismo, LEAD é a abertura das notícias e inclui um resumo do fato enunciado, geralmente, respondendo a questões como: o que, quem, quando, onde, como e por quê. Informações obtidas em < <https://www.estadao.com.br/manualredacao/esclareca/leads>>. Acesso em 03 de junho de 2021.

Quadro 3 - Títulos dos textos que integram o *corpus* de análise

Confederação	Título da Notícia	Data de publicação
CNA	SENAR participa de debate sobre inclusão e acessibilidade da pessoa com deficiência.	26/09/2017
	Educação é caminho para enfrentar violência de gênero, afirmam especialistas	13/04/2018
	Cursos do Senar beneficiam produtores rurais indígenas de Roraima	02/05/2019
	Presidente da CNA participa de debate no Congresso das Mulheres do Agro	09/10/2019
	CNA debate iniciativas para mulheres agregarem valor à produção agropecuária	19/08/2020
	O poder das mulheres no campo	08/03/2021
	Elas não têm medo de assumir a liderança	30/03/2021
CNI	Senai inicia 3 cursos gratuitos do Pronatec para indígenas de Sidrolândia	13/12/2012
	Indústria emprega 36% das pessoas com deficiência que estão no mercado de trabalho	20/09/2013
	Dia da consciência negra é prestigiado no SENAI CETIQT	01/12/2016
	Fugindo de terremoto, refugiados do Haiti são qualificados pelo Senai e garantem emprego	13/03/2018
	Diversidade na Indústria 4.0 promove evolução nas empresas	30/05/2019
	Há muitas razões para que se invista na promoção da igualdade de gêneros, diz Gianna Sagazio	14/10/2020
	Acessibilidade na educação e nas empresas para inclusão de surdos no mercado de trabalho	28/04/2021
CNC	Comissão aprova política de estímulo a emprego para pessoas com deficiência	26/11/2019
	Senac-RR entrega certificados de capacitação a venezuelanos com presença de Embaixadora do Canadá	20/12/2019
	Câmara de Mulheres da Fecomércio-DF assina acordo de cooperação com Secretaria da Mulher	20/02/2020
	Fecomércio da Bahia debate a ampliação da representatividade empresarial feminina	08/10/2020
	Programa de Diversidade da Fecomércio-RS lança cartilha contra racismo e violência	27/11/2020
	Projeto obriga empresas com contrato com poder público a contratar travestis e transexuais	19/02/2021
	CNC participa de audiência sobre racismo institucional nas empresas	09/04/2021

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Nesses 21 textos selecionados, foram identificadas, ao todo, 102 sequências discursivas (SDs). Com esses procedimentos, Orlandi (2009) afirma que é realizada a passagem da superfície linguística (do material bruto coletado) para o objeto discursivo “de-superficializado”. Isso significa que “o corpus já recebeu um primeiro tratamento de análise superficial, feito em uma primeira instância pelo analista” (Ibidem, p. 65). O conjunto de todas as SDs que são objeto de análise desta tese estão no Apêndice B deste documento. Após essas indicações, no próximo capítulo estão apresentadas as análises realizadas nesta pesquisa.

6 EFEITOS DE SENTIDOS DE DIVERSIDADES EM CIRCULAÇÃO: O DISCURSO DE CONFEDERAÇÕES PATRONAIS BRASILEIRAS

Nas seções seguintes são apresentadas as análises do discurso sobre diversidades das três confederações patronais. Para melhor explicitação, as interpretações das sequências discursivas provenientes do discurso de cada organização serão exibidas separadamente, conforme ordenamento estabelecido por setor produtivo, isto é, primeiro a CNA, segundo a CNI e terceiro a CNC. Assim, acredita-se ter a possibilidade de evidenciar com maior clareza a narrativa construída por cada uma delas, além de revelar nuances e diferenças entre os efeitos de sentidos enunciados por essas organizações.

Os procedimentos de análise, iguais para as três organizações, compreenderão os seguintes movimentos: a) breve apresentação da confederação e das condições de produção do discurso em seu sentido estrito - circunstâncias imediatas da enunciação -; ou seja, aspectos relacionados às características da confederação e ao contexto de materialização de seu discurso: nesse caso, o *site* institucional que foi local da coleta de dados; b) descrição do período da coleta de dados, dos resultados obtidos e das impressões iniciais sobre o material mapeado; c) exibição das análises das sequências discursivas que permitem evidenciar os efeitos de sentidos presentes no discurso. Importa dizer que, nessas SDs, as marcas discursivas estão grifadas em negrito; e, d) evidenciação das estratégias discursivas empregadas no discurso. Vale salientar que a estruturação do texto de análise de cada confederação está organizada conforme aproximação de sentidos e não fragmentada em interpretações por notícias/textos.

Após a realização da análise do discurso das três confederações, são efetivados movimentos reflexivos que relacionam esse(s) discurso(s) com os fundamentos teóricos acionados, sistematizando as principais regularidades discursivas, além de evidenciar qua(l)is formação(es) discursiva(s) e ideológica(s) estão presentes no discurso.

Antes disso, porém, é preciso atentar, brevemente, para alguns elementos que contextualizam o macroambiente em que estão inseridas essas três organizações e alguns aspectos referentes às condições de produção do discurso em sentido amplo (ORLANDI, 2009), conforme exposto na próxima seção.

6.1 BREVE NOTA SOBRE AS CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DO DISCURSO DAS CONFEDERAÇÕES EM SENTIDO AMPLO

Retomando Orlandi (2009), atenta-se para as condições de produção em sentido amplo, que incluem o contexto sócio-histórico e ideológico do discurso. Desse modo, mesmo sem querer recuperar a historicidade do debate em torno das questões das diversidades, apresentada nos capítulos teóricos desta tese, cabe retomar aqui alguns desses aportes, pois que são constituintes do contexto de produção do discurso e fatores importantes a serem considerados nos movimentos analíticos. Descrever brevemente esse cenário, conforme Orlandi (2009), permite ao analista identificar em quais posições ideológicas e posições de sujeitos os sentidos ofertados se inscrevem.

Como se viu, o debate relativo à agenda pública das diversidades sempre foi objeto de disputas políticas na sociedade, com diferentes atores sociais acionando saberes e argumentos de campos ideológicos distintos. Mesmo identificando debates anteriores aos anos de 1960, verificou-se que essa década representa um marco na visibilidade desse tema em âmbito público, principalmente a partir dos acontecimentos históricos relacionados às lutas e conquistas de movimentos sociais organizados por grupos minorizados (NETTO, 2012; JAMENSON, 1992; FACCHINI, 2011; JAIME, 2011). Dentre outras coisas, esses movimentos demandavam reconhecimento cultural e identitário e não apenas a resolução de desigualdades socioeconômicas (BARBOSA e VELOSO, 2007). Esses fatos colaboraram para impulsionar outros desdobramentos, como a criação de políticas multilaterais de nações (RIBEIRO, 2008), decretos e acordos internacionais (UNESCO, 2005; MACEDO, 2010), políticas multiculturais dos anos 1980 (SEMPRINI, 1999; SANTOS e NUNES, 2003), políticas públicas, políticas de cotas e de ações afirmativas, além de fomentar o surgimento de teorias críticas e outras correntes de pensamento (QUINJANO, 2005; LOURO, 2001).

Por conta dessa conjuntura material e histórica, a partir da década de 1990, cresce o debate sobre essa agenda em organizações privadas, as quais vêm sendo influenciadas, em grande parte, por políticas de ações afirmativas instituídas pelo Estado e pela pressão de movimentos sociais. Em um mundo cada vez mais globalizado (IANNI, 2001) emerge, segundo Barbosa (2001, p.15), uma cultura de negócios que, “funcionando, na prática, como o arcabouço ideológico do universo empresarial e do capitalismo contemporâneo”, tende a traduzir a agenda sociopolítica em termos de tecnologias gerenciais. É uma

série de fluxos culturais (série de imagens, representações e práticas) que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial de organizações transnacionais,

multinacionais e/ou globalizadas, afetando a todos indistintamente que trabalham nelas através das várias tecnologias gerenciais empregadas (BARBOSA, 2001, p. 13-14).

Mesmo tendo caráter difuso e sendo assistemática, a cultura de negócios, segundo Barbosa (2001, p. 15), apresenta “as razões morais, políticas, econômicas e sociais do porque todos devem se engajar de uma determinada forma no interior do processo produtivo”. Dentre essas tecnologias gerenciais, está a gestão das diversidades, que é operacionalizada e reproduzida globalmente por diferentes agentes (empresas multinacionais, escolas de negócios, livros e periódicos de administração, jornalismo empresarial, consultores e eventos). E, ao sair de seu contexto de produção (sobretudo norte-americano), esse discurso das diversidades tende a assumir diferentes significações, roupagens e complexidades.

Como se viu, essa tecnologia gerencial de gestão das diversidades e seu respectivo discurso começam aparecer no Brasil a partir da reprodução de modelos de gestão de empresas multinacionais de matriz administrativa norte-americana (FLEURY, 2000). Dentre os parâmetros dessa tecnologia, está a ideia de que a gestão das diversidades pode ser um “poderoso diferencial competitivo, algo que torna as empresas mais capacitadas a terem sucesso” (BARBOSA, 2001, p. 16). Os argumentos mobilizados nesse discurso, em sua maioria, apresentam significantes dos benefícios das diversidades aos negócios empresariais.

Em termos contextuais, o discurso das diversidades em organizações, tratando-as como tecnologia gerencial, vem na esteira dos processos culturais decorrentes dos movimentos de globalização. Conforme Barbosa (2001), durante os anos de 1980, o discurso empresarial esteve conjugado ao neoliberalismo, com a contestação do tamanho do Estado e do papel da iniciativa privada em domínios até então submetidos à ação estatal, resultando no alargamento das lógicas empresarias para outras esferas da sociedade - como na educação e na saúde, por exemplo – que passaram a ser certificadas por produtividade, eficiência e relação custo benefício.

Complementa a autora:

Paralelamente a este movimento, um processo silencioso ocorre em direção inversa: da sociedade para dentro do universo empresarial e dos negócios. Este movimento caracteriza-se pela importação crescente dos temas da agenda social do movimento contracultural da década de 1960 e da intelectualidade ocidental para o universo empresarial e dos negócios (BARBOSA, 2001, p. 17)

O debate empresarial sobre questões ambientais e o discurso da sustentabilidade, os movimentos de inclusão de grupos minorizados e as novas relações de trabalho, bem como as abordagens em torno do empreendedorismo social e da função ética das empresas, são

tensionados por esse movimento. Assim, se as confederações e as empresas representadas por elas estão inseridas em um regime capitalista de mercado, é provável que a operacionalização do trabalho esteja articulada a essa matriz ideológica. Por isso, tendo a lógica produtiva do capital como fundamento, pode-se dizer, com base em Mafra e Marques (2019), e Barbosa (2001), que, em geral, as organizações, especialmente as empresariais, têm o desejo de operar em perspectiva de racionalidade e de pragmaticidade, primando pela máxima eficiência produtiva com o menor gasto energético possível. Contudo, se essa lógica já opera durante muito tempo, Barbosa (2001) chama atenção ao fato de que, em termos práticos, parece que a forma de obter esse lucro, hoje, passa a ser estabelecida, em diferentes níveis, dentro de novos parâmetros, que tendem a ser estabelecidos pela sociedade civil. Assim, novas variáveis éticas e sociais necessitam ser consideradas para que uma ação empresarial seja moralmente defensável e mobilize os sujeitos no interior do processo produtivo.

Isso fica evidente em algumas pesquisas que indicam que, para além da necessidade de distinção de marca e de lucro, assumir discursos de responsabilidade social tem sido importante também para manutenção de relacionamentos com públicos. Um estudo global realizado pela Edelman⁹², em 2018, com 40 mil pessoas de oito países, revelou que consumidores orientados por causas de interesse público são maioria em todas as faixas etárias e de renda. E a maior parte dos entrevistados considera que o posicionamento das organizações é tão importante quanto informar sobre seus produtos. No Brasil, por exemplo, 69% dos sujeitos pesquisados afirmou que consome ou boicota marcas com base em como elas se posicionam em relação a uma questão social ou política relevante para eles. E 63% acredita que empresas podem fazer mais para solucionar problemas sociais, sendo que 62% confia mais em organizações para resolução dessas questões do que em políticas públicas de Estado.

Conforme Barbosa (2001), se, na modernidade, observou-se o desmembramento da esfera econômica da sociedade, com a criação de um universo autônomo, com lógicas e regras próprias, hoje, verifica-se um movimento de mão dupla. “A lógica empresarial tenta certificar a sociedade e esta regular a forma como os lucros podem ser obtidos. A diversidade, enquanto tecnologia gerencial, é justamente um produto deste contexto histórico” (Ibidem, p. 18).

Se há maior número de políticas de inclusão sendo aprovadas e institucionalizadas no âmbito do Estado e um aumento dessa agenda na sociedade, o que tensiona as organizações a se manifestarem sobre o tema, é provável que essas bases materiais e discursivas, em

⁹² Disponível em < <https://www.edelman.com.br/estudos/earned-brand-2018>>. Acessado em 29 de abril de 2020.

diferentes níveis e de variadas formas, impactem nos processos de gestão e nos discursos de organizações patronais brasileiras. Até porque, segundo Arouca (2018), essas organizações (sindicatos, federações e confederações) cumprem função política e privada na sociedade em defesa e representação de suas categorias, sejam elas físicas ou jurídicas. Conforme já apresentado, enquanto sindicatos e federações atuam diretamente na elaboração de acordos coletivos; as confederações, como entidades de maior grau numa determinada categoria, atuam em diálogo direto com o Estado. Como importante ator político, seu papel vai desde articulação política até criação de projetos de incentivo fiscal e econômico que promovam o desenvolvimento de sua área de atuação (AROUCA, 2018). Portanto, sua missão é defender os interesses dos empresários e desenvolver o setor econômico de sua representação. Isso quer dizer que é dever dessas confederações orientar as empresas filiadas em relação a um tema que é latente e que gera controvérsias na sociedade.

Cabe salientar ainda que, devido às especificidades de cada estrutura sindical e do setor produtivo de representação de cada confederação, existem inúmeras variáveis e forças (econômicas, ambientais, climáticas, culturais, dentre outras) que impactam na produção do discurso dessas organizações. Porém, devido às dimensões desta pesquisa, não há como apresentá-las em sua totalidade neste documento. Mesmo assim, essas singularidades são consideradas nos movimentos interpretativos de análise realizados.

Logo, esse panorama, que dá relevo a algumas questões que foram mais bem desenvolvidas nos capítulos teóricos, serve como subsídio para posteriores leituras e interpretações acerca do(s) discurso(s) das confederações materializado(s) em textos publicados em seus *sites* institucionais.

Após discorrer sobre as condições de produção do(s) discurso(s) das confederações, mesmo que de modo sucinto, pois que a questão já fora aprofundada a partir da revisão de literatura, apresenta-se a análise do discurso das três confederações em estudo, principiando pela Confederação Nacional da Agricultura e da Pecuária (CNA).

6.2 DISCURSO SOBRE DIVERSIDADES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA E DA PECUÁRIA (CNA)

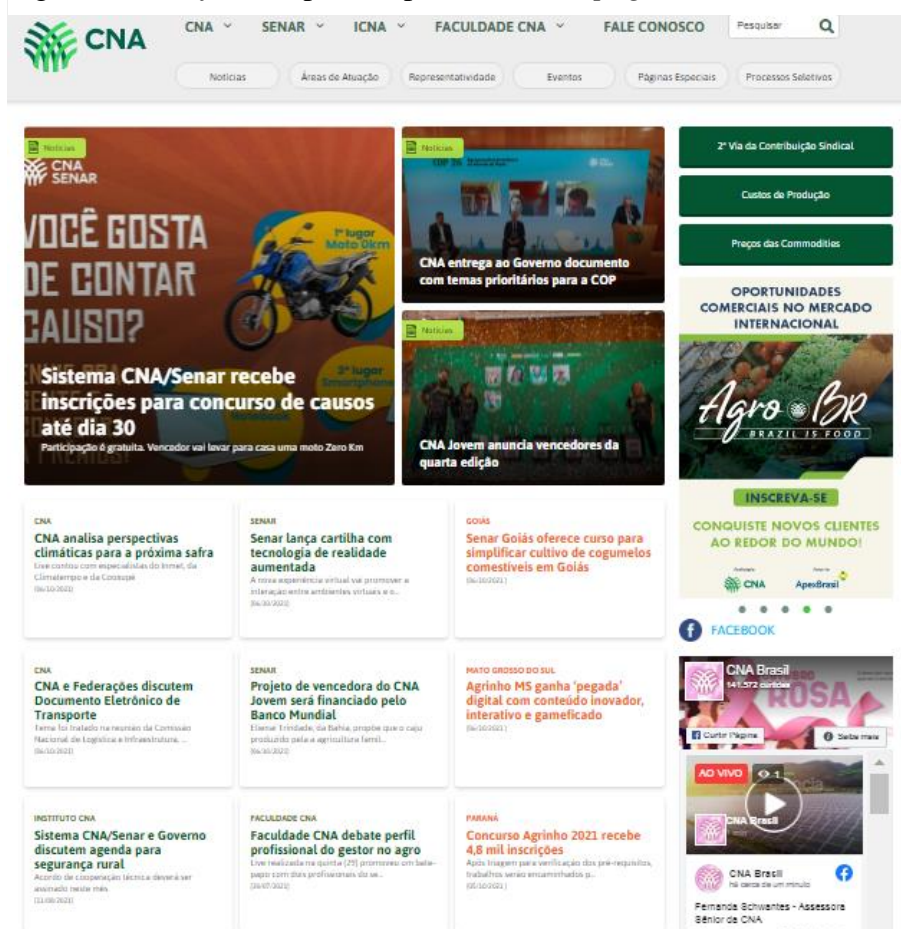
Evidencia-se, aqui, a análise do discurso sobre diversidades da Confederação Nacional da Agricultura e da Pecuária (CNA). Primeiramente, discorre-se sobre as condições estritas de produção desse discurso, na sequência, apresenta-se o processo de coleta de dados e as

primeiras impressões e, posteriormente, as análises realizadas e as estratégias empregadas no discurso.

6.2.1 Condições de produção em sentido estrito do discurso da CNA

Conforme se ressaltou, as condições de produção em sentido estrito dizem respeito ao contexto de materialização do dizer (*site*) e às propriedades do sujeito enunciador. Isto é, as circunstâncias imediatas da enunciação (ORLANDI, 2009). Assim, a coleta de dados aconteceu no *site* da CNA (<https://www.cnabrasil.org.br/>) de 03 de maio a 01 de julho de 2021. Uma breve análise exploratória do *site* já revela que a CNA privilegia a disponibilização de conteúdo em relação à aparência das páginas. Por isso, tende a utilizar da publicação de textos em detrimento de recursos imagéticos. A *interface* da *homepage* é abundante em informações, com diversos blocos de textos de notícias, *links* e *widgtes* que direcionam para outras páginas, conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1 - *Interface* da parte superior da *homepage* do *site* da CNA



Fonte: <https://www.cnabrasil.org.br/>

Isso fica mais evidente ao identificar a hierarquia de informação da *homepage*, que prioriza a divulgação de notícias (escalonadas conforme ordem de publicação), boletins técnicos e outras produções (eventos, publicações, áudios, fotos), separadas e agrupadas em blocos por categorias. Na *home* há também um *menu* principal em que constam informações institucionais do Sistema CNA, com os seguintes *hiperlinks*: CNA, SENAR, ICNA, Faculdade CNA e Fale Conosco. Logo, uma vez que a arquitetura do *site* privilegia o formato de notícias, é importante ressaltar que os textos sobre diversidades, coletados nesta pesquisa, são atravessados por uma gramática jornalística e do próprio fazer jornalístico, que pressupõe, dentre outras coisas, rotinas de produção dessas notícias, editoriais, escolha de fontes, valores notícia e critérios de noticiabilidade. É nessas circunstâncias imediatas da enunciação que estão materializados os textos analisados nesta tese.

Em relação ao seu posicionamento institucional, conforme informações disponíveis em seu *site*⁹³, a CNA afirma representar hoje 5 milhões de produtores rurais comerciais brasileiros, de pequeno, médio e grande portes e com distintos ramos de atuação na agricultura e pecuária. Como representante superior na pirâmide sindical patronal do agronegócio, a CNA integra 27 federações, que atuam nos Estados e no Distrito Federal, e mais de dois mil sindicatos rurais distribuídos pelo Brasil, os quais, por sua vez, são responsáveis por ações de apoio diretas aos produtores rurais nos municípios.

Além da própria CNA, o Sistema CNA é composto também pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) que atua, desde 1993, na formação profissional rural e na promoção social e qualidade de vida das pessoas do campo, e pelo Instituto CNA (ICNA) que desenvolve estudos e pesquisas na área social e no agronegócio. Conforme seu *site*, “como líder do Sistema, a CNA é reconhecida como única representante da categoria legalmente constituída”. Ainda de acordo com a confederação, o Sistema CNA atua inspirado em seis princípios básicos: solidariedade social, livre iniciativa, direito de propriedade, segurança jurídica, economia de mercado e interesses do país.

A CNA também afirma que, desde sua criação, em 1951, tem se consolidado como o “principal fórum de discussões e decisões do agronegócio brasileiro”, setor que representa 26,6% do PIB do país⁹⁴. Já com 71 anos de atuação, sua missão é “representar, organizar e fortalecer os produtores rurais brasileiros”, defendendo seus direitos e interesses junto ao Governo Federal, ao Congresso Nacional e aos tribunais superiores do poder Judiciário. Nessa

⁹³ Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/>. Acesso em 21 de junho de 2021.

⁹⁴ Informações referentes ao ano de 2020 e disponíveis em: <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/pib-do-agronegocio-tem-crescimento-recorde-de-24-31-em-2020>. Acesso em 21 de junho de 2021.

perspectiva, a CNA se posiciona como um agente coletivo com força política nas esferas do governo, salientando que, nessas entidades, “dificilmente um produtor, sozinho, conseguiria obter respostas para as suas demandas”. Por isso, defende os direitos e interesses do produtor, “promovendo o desenvolvimento econômico e social do setor agropecuário”. Ainda segundo ela, o sistema sindical “defende, trabalha e fala em seu nome e de todos os produtores rurais do Brasil”, e, para potencializar esses propósitos, afirma que congrega “[...] associações e lideranças rurais e participa, de forma ativa e permanente, das discussões e decisões sobre a política nacional agrícola”.

Para essa atuação política, a CNA diz ter um corpo técnico presente em 219 representações nos principais órgãos federais. Dentre eles: 112 representações no Ministério da Agricultura; 26 representações no Ministério do Meio Ambiente; 31 representações no Ministério do Trabalho; 04 representações no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e 5 representações na Presidência da República.

Além disso, a confederação afirma que seus objetivos gerais são: “a união da classe produtora rural”; “a defesa do homem do campo e da economia agrícola”; “a valorização da produção agrícola e a preservação do meio ambiente associada ao desenvolvimento da agropecuária e da produção de alimentos”; “a defesa do livre comércio de produtos da agropecuária e agroindústria”; e, “buscar e demonstrar o correto conhecimento dos problemas e soluções apropriadas às questões da categoria econômica”. Com base nessas finalidades e em sua missão, pode-se dizer que a CNA se mobiliza em torno do fortalecimento de ativos econômicos do setor agrícola, em defesa da produção, da livre circulação de mercado e da articulação de sua categoria de modo a ampliar sua potência de ação em perspectiva de suas demandas.

No *site*, observam-se tentativas de posicionar o setor agrícola como o principal fator produtivo da economia brasileira, como indicam os enunciados: “Produzindo excedentes cada vez maiores, o agro expandiu suas vendas para o mundo, conquistou novos mercados, gerando superávits cambiais que libertam a economia brasileira”. Além de dizer de uma realidade já vivenciada, encaminha desdobramentos futuros para o desenvolvimento do país: “O efeito transformador da revolução agrícola dos últimos 40 anos é certamente o fato mais importante da história econômica recente do Brasil e continua abrindo perspectivas para o desenvolvimento futuro do país”. Nesses casos, verifica-se o uso recorrente de dados de

produção e de circulação da economia, oriundos da produção agrícola brasileira, para endossar a argumentação⁹⁵.

Com base nessas informações e posicionamentos, infere-se que, em termos de relações imaginárias (ORLANDI, 2009), a posição de sujeito da CNA, como enunciadora do discurso, é projetada como entidade de relevância (política e representativa) de seu setor, colocando-se como referência no debate de temas relacionados ao agronegócio. Nesse sentido, considerado o contexto de publicização e materialização das comunicações da CNA em seu *site*, a confederação parece elencar dois interlocutores principais de seu discurso: a) empresários e agricultores do setor, associados ao sistema patronal; e, b) demais públicos que acessam o *site*. Assim, os conteúdos disponibilizados nessa plataforma envolvem temáticas econômicas, políticas e normativas relativas ao setor do agronegócio e que, possivelmente, são de interesse do empresariado do setor. Além disso, verifica-se textos de caráter institucional que visam publicizar ações, eventos, publicações, posicionamentos, cursos no âmbito do Sistema CNA.

6.2.2 Delimitando o *corpus* de análise da CNA

Realizada essa breve contextualização do local de enunciação e sobre a CNA, destaca-se que a coleta de dados no *site* dessa confederação, seguindo critérios metodológicos desta pesquisa, obteve um total de 182 textos que tratam, direta e indiretamente, sobre diversidades. Cabe pontuar que, nessa busca, não foram localizados textos versando sobre o tema diversidades em anos anteriores a 2016, e que, no período de 2016 a 2021, observou-se constância na quantidade de publicações sobre o tema das diversidades no *site*, sendo 2017 o ano com mais textos veiculados sobre esse tema, conforme registrado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Quantidade de textos com sentidos de diversidades publicados por ano no *site* da CNA

Ano (2010/2020)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	S/D
Quantidade de textos	21	38	33	26	32	23	9

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Do universo mapeado, identificou-se predominância de textos em formato de notícia, com exceção de sete materiais em “publicações editoriais” e três em “anúncios de evento”

⁹⁵ Ver mais em: <https://www.cnabrazil.org.br/-/cna/panorama-do-agro>. Acesso em 07 de outubro de 2021.

(Quadro 5). Em relação aos anúncios, registrou-se uma página exclusiva para a divulgação de eventos, em formato agenda, contendo somente as principais informações do acontecimento. Por isso, sua distinção em relação ao formato notícias. Na leitura flutuante, não foram encontradas referências sobre diversidades nas páginas com informações institucionais da CNA.

Quadro 5 - Seções/páginas do *site* da CNA com presença de textos com sentidos de diversidades

Seção do <i>site</i>	Notícias	Publicações Editoriais	Anúncios de eventos
Quantitativo de textos	172	7	3

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Verificou-se que, a partir de 2018, a CNA começou a identificar as notícias (não em sua totalidade) com o estado brasileiro a que se referiam os textos, numa espécie de editoria. Com base no material coletado, registrou-se que essa categorização apresenta regionalismos e acontecimentos de diferentes localidades do país. Dentre as notícias mapeadas neste estudo e categorizadas pela confederação, identificou-se o seguinte quantitativo de publicações em cada região: Centro-Oeste (29), Nordeste (20), Sul (13), Norte (5) e Sudeste (4).

A partir da análise dos títulos e das manchetes (LEADs) dos textos coletados no estudo, 58 deles foram selecionados para uma leitura na íntegra, pois que apresentaram pistas discursivas (ORLANDI, 1995) de que tais textos pudessem interessar ao estudo. Realizada essa primeira leitura, selecionou-se alguns desses textos para leituras subsequentes, já que atendiam as orientações metodológicas apresentadas na seção 5.3. Desse modo, foi constituído o *corpus* de análise da CNA, no qual consta sete textos. Todos identificados no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Textos selecionados para a análise do discurso da CNA

Título da Notícia	Data de publicação	Código⁹⁶
SENAR participa de debate sobre inclusão e acessibilidade da pessoa com deficiência.	26/09/2017	N.1
Educação é caminho para enfrentar violência de gênero, afirmam especialistas	13/04/2018	N.2
Cursos do Senar beneficiam produtores rurais indígenas de Roraima	02/05/2019	N.3
Presidente da CNA participa de debate no Congresso das Mulheres do Agro	09/10/2019	N.4
CNA debate iniciativas para mulheres agregarem valor à produção agropecuária	19/08/2020	N.5
O poder das mulheres no campo	08/03/2021	N.6
Elas não têm medo de assumir a liderança	30/03/2021	N.7

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Desde aqui, pode-se dizer que as expressões “diversidade” e “diversidades” têm pouca recorrência nos textos mapeados. Feitos esses movimentos interpretativos que identificaram os textos que compõem o *corpus*, apresenta-se agora a análise das SDs que revelam os efeitos de sentidos de diversidades presentes no discurso organizacional da confederação.

6.2.3 Efeitos de sentidos sobre diversidades no discurso da CNA

A partir da delimitação do *corpus*, foi possível identificar que, ao tratar sobre diversidades em seu *site*, o discurso da confederação possui duas abordagens principais: 1) diz das ações/posicionamentos da CNA em relação à temática das diversidades, projetando-a como agente político protagonista de mudanças; e 2) enuncia sobre um cenário em transformação no agronegócio, com crescimento da presença de grupos minorizados em postos de trabalho, indicando, direta e indiretamente, as contribuições da atuação da confederação nesse contexto. Importa salientar que essa separação é apenas para fins de apresentação da análise, visto que, discursivamente, esses enquadramentos aparecem articulados nos textos. Portanto, mesmo que títulos de notícias sejam representativos de uma abordagem, isso não significa que o texto, na íntegra, esteja associado a um único

⁹⁶ Este código é utilizado para identificar o texto da notícia na íntegra. Assim, caso seja acionado na análise, irá diferenciar das sequências discursivas (SDs). Esse procedimento é válido para os textos das demais confederações.

enquadramento. Como se verá, a seguir, existem efeitos de sentidos aproximados em diferentes textos.

Na primeira abordagem, nota-se a tentativa de a confederação, discursivamente, projetar sua atuação (pro)ativa na resolução de problemas sociais específicos, tais como a falta de qualificação profissional, o desemprego e a vulnerabilidade social. A análise de títulos de alguns textos já revela esse enfoque, nos quais a CNA é sempre sujeito da oração, na voz ativa, que realiza a ação expressa pelo verbo (*participa, beneficia, debate*), tendo como objeto/complemento da oração grupos minorizados. Os títulos das notícias, a seguir, evidenciam esse aspecto: “SENAR *participa* de debate sobre inclusão e acessibilidade da pessoa com deficiência” (N1); “Cursos do Senar *beneficiam* produtores rurais indígenas de Roraima” (N2) e “CNA *debate* iniciativas para mulheres agregarem valor à produção agropecuária” (N5). Esse processo de construção discursiva é feito por meio de efeitos de paráfrase. Isto é, “um retorno aos mesmos espaços do dizer”, produzindo formulações diferentes sobre o mesmo dizer sedimentado (ORLANDI, 2009, p. 36). Dessa forma, busca de maneiras distintas dizer de sua qualidade proativa na resolução de problemas sociais.

Nessa construção discursiva, a CNA apresenta-se como agente político importante na sociedade, preocupada com o bem comum, e capacitada a produzir transformações na realidade social. Esses efeitos de sentido são potencializados pela divulgação da participação da confederação em eventos sobre a temática das diversidades - muitas vezes, em parceria com outras instituições, dentre elas: Tribunal de Contas da União (TCU), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) e Fundação Banco do Brasil - e pela narração de exemplos de ações realizadas no âmbito do Sistema CNA, geralmente, utilizando-se de estratégias que visam fazer reconhecer o caráter exitoso e exemplar de suas iniciativas.

Na narração dessas ações, observa-se, com regularidade, o acionamento discursivo de histórias de vida de sujeitos pertencentes a grupos minorizados. Nesses casos, verifica-se uma tendência a traçar um paralelo temporal entre um viver antes (de dificuldades) da participação em alguma atividade da confederação e um viver depois (de sucesso), como se este acontecimento (participar de ação da CNA) fosse uma espécie de ritual transformador de vidas. Além dessas narrativas serem contadas pelo enunciador do texto (a própria confederação), para legitimar esses sentidos e produzir efeitos de verdade, utiliza-se de citações diretas de falas desses sujeitos (alunos) que já realizaram capacitações com a CNA. E, segundo eles, essa participação “faz grande diferença” e é de “fundamental importância”

para a mudança de uma realidade social vulnerável, inclusive, são “eternamente” gratos à confederação, conforme evidenciam as seguintes SDs:

Depois de aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos do Senar, a produtora rural Ana Luiza Bentes Cadete **sentiu a melhora nos processos e na organização de seu sítio**, na comunidade indígena de Manoá [...] Após **participar do NCR, eu aprendi** a administrar o dinheiro e comercializar melhor os animais. Hoje, **isso faz a grande diferença. Eu aprendi** a administrar o capital gerado na minha propriedade **graças aos cursos do Senar**, afirmou Ana Luiza [SD14].

Segundo Maria Quitéria, **o curso de Associativismo promovido pelo Senar Alagoas no Povoado Sapé contribuiu significativamente para a consolidação do projeto. Fomos capacitadas** pela professora Rita Gouvea e **pudemos aprender muito**, isso foi de **fundamental importância** no desenvolvimento, **na organização da associação e de cada uma das meninas** [SD24].

Foi aí que **o Senar entrou**. Fiz cursos de gestão, de ovinocultura, bovinocultura e pastagens. Ainda participei do Juntos Para Competir, a **quem eternamente serei grata**, relembra [a agricultora Cristina Soares Ribeiro] [SD37]

Pela posição em que é referenciada nos textos, a CNA ocupa lugar de superioridade de quem ensina, visto que expressões proferidas pelos participantes dos cursos (na condição de aluno) fazem menção ao êxito nos processos de aprendizagem (“aprendi” “aprender muito”), legitimando as práticas da confederação.

Além dos efeitos de sentidos que posicionam a confederação como protagonista de mudanças e que são reforçados pela construção discursiva do texto (“depois de aplicar” [...] “sentiu melhora”, por exemplo), nota-se, com regularidade, a intenção de detalhar narrativas de vida dessas testemunhas, possivelmente a fim de gerar espelhamentos em públicos identificados com essa realidade. Ademais, o acionamento de relatos de indivíduos, nos textos, produz personificação, potencializando efeitos de verdade ao dizer, pois pessoas reais comprovam a veracidade das ações, conforme indicam as SDs:

A **energia aparentemente infinita da empresária** contou a seu favor quando ela passou a **se dedicar integralmente ao agro**, há 24 anos. Ela voltou à universidade e **buscou o Senar para aprofundar conhecimentos** que a experiência já lhe havia concedido [SD36]

Para vencer o descrédito, Carmen esforçou-se para aprender o que fosse possível para tocar e fazer **crescer a propriedade**, dedicada à pecuária de corte e à ovinocultura. **Fiz muitos cursos do Senar-RS** e ainda faço. Faço parte da Assistência Técnica e Gerencial do Senar (ATeG) e do Juntos para Competir. **Minha evolução** no trabalho **tem muito a ver com os cursos de que participei**, diz. [SD38]

Observa-se nas SDs anteriores que as histórias descritas tendem a ofertar efeitos de sentidos parecidos, que destacam trajetórias de dificuldades, de superação e de dedicação (principalmente de mulheres), como revelam expressões como “esforçou-se para aprender” e

“energia aparentemente infinita”. Pelas marcas discursivas, nota-se a ênfase ao esforço individualizado da mulher como característica que potencializa seu sucesso profissional, capaz, inclusive, de reverter situações prévias de desigualdades, as quais tendem a estar silenciadas no texto. Esse não-dito, embora não enunciado explicitamente, faz-se presente no discurso pela memória social, pois que, historicamente, a gestão da propriedade rural está associada, estatisticamente, conforme resultados da 7ª Pesquisa Hábitos do Produtor Rural ABMRA⁹⁷, à figura do homem, relegando às mulheres outros espaços, como o da casa.

Essa construção discursiva se aproxima do que afirma Almeida (2019) ao ressaltar que quando grupos minorizados ocupam lugares de destaque nas organizações, é recorrente, discursivamente, atribuir sentidos de excepcionalidade, genialidade e esforço individual, encobrendo estruturas desiguais, poucas oportunidades e as discriminações coletivas presentes nas relações de trabalho. Os indícios de interpretação revelam ainda uma espécie de romantização do sofrimento, com associação ao mito da guerreira (“força surpreendente e inimaginável”), no qual são elencadas qualidades de uma personalidade atribuída, estereotipadamente, ao gênero feminino (FREIRE FILHO, 2010), conforme evidenciado nas SDs a seguir:

Nasci em 1971 e **minha mãe sofreu muito** para que eu me tornasse a mulher que sou hoje [...] **Essa história de sofrimento**, mas também de **amor ao campo** me fez permanecer aqui. O **campo, para mim, é riqueza** [disse Maria Quitéria Pereira Matias, aluna do curso do SENAR] [SD24].

Mulheres do campo são a expressão de força e determinação [citação extraída da fala de Tatiana Salvador] [SD32]

As mulheres do campo têm uma força surpreendente e inimaginável [citação extraída da fala de Taciana Salvador] [SD33]

Se, por um lado, essas SDs poderiam ofertar sentidos que qualificam positivamente a mulher, por outro, considerando o contexto de produção do discurso e os efeitos de paráfrase (ORLANDI, 2009), é muito provável que essas expressões relativas ao “esforço” e “determinação” estejam acionando valores relacionados à meritocracia. Conceito que, por suas condições sócio-históricas, está associado a uma matriz de pensamento capitalista neoliberal e que pressupõe, dentre outras coisas, que a capacidade do indivíduo de prosperar na vida depende, exclusivamente, de seu esforço individual e de sua força produtiva. Articulado a isso, alguns indícios discursivos dão conta de uma concepção de trabalho contemporânea em que o sofrimento nas atividades laborais tende a ser tomado como da

⁹⁷ Para mais informações, ver dados da 7ª Pesquisa Hábitos do Produtor Rural ABMRA, realizada pela Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA), em 2017. Disponível em <https://abmra.org.br/>. Acesso em 28 de setembro de 2021.

ordem da normalidade (CHANLAT, 1996). Inclusive, como na SD24, estabelece-se uma dualidade entre amor e sofrimento que, metaforicamente, pode ser associada às narrativas amorosas construídas pela literatura e pelo cinema, nas quais, apesar do desenrolar da trama, o final (futuro) tende a reservar a prosperidade, com o slogan: “felizes para sempre”.

Ao selecionar determinados exemplos e publicizar narrativas de vida, o texto, pelo efeito metafórico, retoma determinados discursos e encaminha outros. Nesse caso, por exemplo, a CNA, ao potencializar efeitos de sentidos de que sujeitos, em situação vulnerável, conseguem mudar sua realidade mediante esforço individual, pode sugerir que aqueles que não são esforçados, de certo modo, são responsáveis por sua própria condição de miséria. Isso é reforçado pelo fato de o texto silenciar sobre a historicidade que produziu uma série de desigualdades estruturais na sociedade. Com base em Alves e Galeão-Silva (2002), pode-se dizer que tal prática discursiva articula-se à matriz do discurso neoliberal que busca suprimir aspectos políticos do debate em torno das questões das diversidades produzindo deslizamentos semânticos que sejam mais palatáveis aos negócios.

Atenta-se também para a representação das mulheres (tanto como objeto da enunciação quanto como fonte jornalística), pois, nos textos, são apresentadas com características e trajetórias de vida semelhantes entre si. Essa representação projeta uma construção de gênero alicerçada em uma matriz hegemônica universalizante que homogeneiza todas as mulheres do campo, ocultando assimetrias que as diferenciam dentro desse mesmo grupo; e, assim, invisibilizando outras existências. Como se viu no segundo capítulo desta tese, por essa concepção universalista e simplificadora ser problemática, diversas críticas foram/são produzidas pelo Multiculturalismo (SEMPRINI 1999), pelos Estudos de gênero e pelas Teorias *Queer* (LOURO, 2001). No caso do discurso da CNA, nota-se a construção de uma representação de que mulheres “vencedoras” têm perfis e comportamentos específicos. Com base no que afirma Silva (2000), pode-se dizer que esse processo de produção simbólica tende a estabelecer a afirmação/construção de uma identidade como sendo a norma, atribuindo a ela todas as características positivas possíveis (algumas sinalizadas nesta análise). E, pelo não-dito, essa enunciação acaba demarcando as diferenças como aquelas características ausentes. Nessa relação, visto que elementos positivos estão sugeridos para a identidade, as diferenças, por associação, tendem a receber significantes de inferioridade e de desqualificação.

Pela análise da construção discursiva, mesmo quando se reconhece a existência de desigualdades na sociedade, parece haver tentativas de atenuar sua gravidade (“é muito remoto”; “muito menos que no passado”), sugerindo que a qualificação profissional e a

dedicação (“se torna mais relevante”) superam, com certa facilidade, essas assimetrias na sociedade. Inclusive, a SD30, a seguir, põe em dúvida a existência de preconceitos ao utilizar a expressão “ainda pode existir”, acompanhada da afirmação “muito remoto”. Essas expressões reverberam vozes de um discurso comparável ao mito da democracia racial no Brasil (COGO, 2015; JAIME, 2011), prática discursiva que escamoteia o racismo e suaviza os conflitos e as desigualdades étnico-raciais, sob o imperativo da convivência harmoniosa entre os diferentes grupos sociais.

Já na SD31 o advérbio “apesar” contraria uma expectativa, que é o fato de a desigualdade impedir a conquista de espaço no mercado de trabalho por mulheres, atenuando a gravidade dessa adversidade e ressaltando uma qualidade particular desse grupo:

Hoje o preconceito ainda pode existir, mas é muito remoto, pois a capacidade profissional se torna mais relevante do que o próprio gênero [SD30]

A participação da figura feminina é indispensável para a manutenção das famílias na zona rural e, apesar das dificuldades e preconceitos ainda existentes, elas se mostram firmes em decisões, conseguem expressar opiniões e ganhar espaço na sociedade [SD31]

O meio rural ainda é machista, mas muito menos que no passado, diz. [SD41]

Contudo, sabe-se que, conforme alguns dados já acionados neste estudo, grupos minorizados enfrentam preconceitos estruturais no mercado de trabalho, os quais não são facilmente revertidos por boa qualificação profissional ou mesmo por um desejo individual. Esse gesto de análise decorre das condições de produção do discurso, que traz consigo as condições sócio-históricas de uma herança, bastante acentuada, de cultura patriarcal e conservadora no setor rural (BREITENBACH, 2017). Por isso, é provável que desigualdades e violências simbólicas (BOURDIEU, 2012) contra alguns grupos sejam ainda mais evidentes. Se a construção discursiva dos textos analisados até o momento tende a atenuar as assimetrias de poder no agronegócio, os dados apresentados na SD6, acionados pela fala de uma especialista, parecem indicar a gravidade do problema social, sinalizando efeitos de sentidos distintos dos ofertados pela CNA no âmbito da fala oficial:

A professora do Departamento de Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, Cláudia Pedrosa, mostrou dados de uma pesquisa com 611 mulheres do campo e da floresta que participaram da Marcha das Margaridas em Brasília. Os resultados mostraram que **mais de 50% das mulheres sofreram violência moral, 27% violência física e 23% violência sexual** [SD6].

Nota-se que a CNA, além de ofertar efeitos de sentido através da apresentação de trajetórias de vida de sujeitos, também tende a discorrer sobre determinados projetos

desenvolvidos por representantes de grupos minorizados e que foram escolhidos pela confederação para serem destacados como *cases* de sucesso, exemplos a serem seguidos pelos demais, conforme indica a SD20:

A reunião foi uma oportunidade de identificar **os trabalhos de representatividade feminina no agro** que têm gerado **resultados positivos**. [...] Podemos [Sistema CNA] unir esforços e trabalhar de forma conjunta para ampliar **essas iniciativas de sucesso** [afirmou Natália Fernandes, superintendente técnica adjunta da CNA] [SD20].

Verifica-se que esses *cases* são acionados no discurso como quadros de referência aos interlocutores, possivelmente, com intuito de produzir estímulos/inspiração a outros sujeitos, assim como comunicar que tipos de projetos são considerados modelares para a CNA. Como pano de fundo, esses *cases* podem estabelecer um sistema classificatório e de hierarquização social ao destacar determinados exemplos (de grupos específicos) e desprestigiar outros. Na SD21, a seguir, verifica-se que o “sucesso” do *case* se traduz em ganhos econômicos (“rendeu oportunidades de negócios no exterior”) e em representatividade simbólica ao dizer da mão de obra ser, exclusivamente, feminina e pelo nome dos produtos fazer menção a mulheres.

A atuação do grupo Caféina **ganhou tanta visibilidade** que rendeu **oportunidades de negócios no exterior**. No final do ano passado iniciamos a exportação de cafés finos e especiais produzidos **apenas por mãos femininas**. Inclusive, os produtos **ganharam nomes de mulheres**, como Aurora, Pérola, Violeta e Jasmine, disse Ana Luísa Leite, gestora] [SD21].

Pelo formato de apresentação desses casos e exemplos relacionados às diversidades, nota-se que o discurso procura superdimensionar o caráter bem-sucedido da atuação da CNA, projetando-a como modelar na sociedade. O uso de expressões como “resultados positivos”, “iniciativas de sucesso”, “crescer”, “evolução”, “melhora”, presentes nas sequências discursivas apresentadas até o momento sinalizam essa qualificação às atividades da confederação. Além disso, emprega a apresentação de números de participantes envolvidos nessas ações, de modo que, mesmo quando o interlocutor não tem conhecimento da representatividade da organização, os dados procuram revelar a grandeza da CNA, desde suas iniciativas comunitárias/locais de capacitação (com 38 mulheres) até os projetos de abrangência nacional (com 8 mil mulheres envolvidas), conforme evidenciam as SDs:

Desde 2017, o **Programa Mulheres em Campo**, criado para ampliar o protagonismo feminino na administração das empresas rurais, **já capacitou 8 mil mulheres**. [SD17]

Temos 38 mulheres que produzem bolo de macaxeira e de milho, beiju, malcasado, tapioca e sequilhos que são vendidos na feira ou entregues ao município, pelo PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) [SD26]

A ancoragem no volume de dados permite evidenciar a intenção da CNA de ressaltar a amplitude de alcance de suas ações, posicionando-se como uma instituição presente em toda a sociedade. Na SD8, a seguir, a fala de uma especialista é acionada para dizer dessa qualidade onipresente da confederação e reforçar sua capacidade para atuar em problemáticas sociais amplas: “A **articulação do Senar em todo o País** pode expor esse **quadro de violência e contribuir** para que essas **mulheres participem** de uma **rede de apoio** e enfrentamento [SD8]”. Em outra SD, a própria CNA reforça a ideia de que, por se constituir em rede, com “regionais” (sindicatos e federações) em todo o Brasil, é possível produzir transformações culturais profundas na sociedade, conforme indica a seguinte sequência: “Fechamos o evento muito felizes porque **temos certeza** que as **regionais vão criar meios para que a gente ajude as pessoas do meio rural a mudarem de comportamento** [em relação à violência de gênero]” [SD13]. Nota-se aqui que a afirmação de mudança de realidade futura é feita com convicção (“temos certeza”), de modo a minimizar dúvidas e reduzir desconfiâncias por parte dos interlocutores que venham a ler esse texto.

Endossando efeitos de sentido semelhantes, há marcas discursivas que indicam como o discurso da CNC é reproduzido por outros sujeitos que, ao se capacitarem com a confederação, reproduzem os ensinamentos em suas relações sociais. A SD28 indica a relevância desses multiplicadores: “A **importância da mulher para** o desenvolvimento do agro **não está apenas em quem produz, mas também em quem se dedica à missão de capacitar as comunidades rurais** [SD28]”. E nas SDs seguintes são narrados dois casos em que sujeitos reproduzem ensinamentos da CNA e/ou incentivam outros sujeitos a buscarem apoio na confederação:

Foi assim, **a partir da própria trajetória de vida**, que Maria Quitéria Pereira Matias, 49 anos, **decidiu incentivar outras mulheres** da zona rural de Igreja Nova, leste de Alagoas, **a assumir o protagonismo da própria história** [SD25].

Sempre incentivo minhas amigas a **fazer cursos [do Senar]**, a estarem organizadas, **a lutarem por seus interesses** [SD40].

A CNA, ao se dizer presente em toda a sociedade, pode ser confundida com o Estado, visto que procura construir para si uma representação de entidade política que atua não apenas para representar e desenvolver o agronegócio no país, mas também que age em prol do interesse público. A SD, a seguir, sugere que, pelo compromisso diário assumido pela confederação, a CNA, em sua busca por inclusão e acesso a direitos fundamentais (função normativa associada à figura do Estado) para grupos minorizados, atua pelo bem comum. Ou seja, com tais práticas “toda a sociedade é beneficiada”:

A busca pela inclusão e pela garantia dos direitos fundamentais das pessoas com deficiência acontece diariamente. No campo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) procura **criar meios para incluir** essas pessoas nos treinamentos e capacitações que oferta através do programa Apoena. **As pessoas com deficiência querem ser reconhecidas como cidadãos que também podem contribuir com a sociedade.** Quando a gente inclui, toda a sociedade é beneficiada [SD1].

Efeitos de sentido semelhantes também são observados na SD12, na qual a argumentação é operacionalizada da seguinte forma: apresenta-se um diagnóstico de desigualdade, discorre-se sobre o que é feito pela CNA, e indica-se quem é beneficiado com essas ações:

Para a coordenadora de Programas e Projetos na Área de Saúde Rural, Deimiluce Fontes Coaracy, o primeiro passo foi dado [pela CNA] para **reconhecer a invisibilidade da mulher rural e mudar sua realidade.** Nós, [CNA], enquanto instituição de educação, **temos que nos comprometer** com isso, para que ela se **reconheça em situação de violência** e entenda que ela pode contar com **uma rede de apoio e lutar por políticas públicas que cheguem até ela** [SD12].

Nesse caso, a confederação, através do Sistema CNA, afirma estar fazendo algo além de seu dever, tendo funções que tradicionalmente caberiam ao Estado, como a de conscientizar, de criar redes de segurança, de identificar casos de violência e de articular políticas públicas que punam agressores de violência de gênero. A SD9: “A gente tem muito ainda a avançar, apesar dos **nossos movimentos** já terem **alcançado tantas conquistas no campo das políticas públicas**”, também pode produzir efeitos de sentido que sugerem que essa articulação/atuação da CNA produz bons resultados.

Verifica-se, também, efeitos de sentidos (por vezes, mais escusos) que indicam deslizos e apontam para outras direções que não só para uma perspectiva genuína de responsabilidade social da confederação. A SD19 “CNA debate iniciativas para mulheres agregarem valor à produção agropecuária” representa exatamente esse aspecto. Nessa SD, a atenção parece não estar na condição de vida da mulher do campo, mas em procurar meios para que a mulher, enquanto força de trabalho, possa agregar “valor à produção agropecuária”, gerando negócios e rendas. Em perspectiva macro, pode-se identificar uma preocupação com o fortalecimento do setor agrícola e com a circulação do capital na sociedade. Isso parece corroborar o argumento de Saraiva e Irigaray (2009), que afirmam que as organizações brasileiras, ao tratarem sobre o tema das diversidades, tendem a estar mais pautadas para as questões de mercado do que para as demandas políticas da sociedade.

Outro enquadramento identificado com regularidade no discurso é o de destacar o avanço da presença das diversidades no setor da agricultura, sinalizando ao leitor a existência de transformação no perfil laboral do agronegócio, particularmente, em posições de liderança.

Nesse caso, claramente, os interlocutores do discurso são os associados sindicais (agricultores vinculados aos sindicatos e às federações). Mesmo que o texto tenha, predominantemente, caráter mais analítico e reflexivo sobre uma dada realidade, verifica-se que a CNA procura, de algum modo, dizer de si (de suas atividades), vinculando-se como colaboradora dessa transformação ao realizar cursos profissionalizantes que possibilitam geração de renda e o ingresso no mercado de trabalho. Além disso, ao expor esses diagnósticos contextuais, o discurso sugere que a confederação está atenta às mudanças no setor agrícola. O presidente da CNA afirma que “**o setor agropecuário passa por mudanças significativas e os produtores brasileiros têm se esforçado cada vez mais para produzir com qualidade e sustentabilidade**” [SD18]. Posteriormente, conclui sua argumentação ao dizer que “**as mulheres buscam o que há de mais moderno e eficiente no setor para aplicar no processo produtivo**” [SD18]. Nesse caso, a mudança é a presença de mulheres em postos de trabalho no agronegócio; presença que é justificada pelo fato de terem determinadas qualidades, como proatividade e capacidade técnica. Isso reforça a ideia, culturalmente estruturada na sociedade, de que a mulher, para ocupar determinados espaços, precisa provar seu valor. E, considerando o contexto capitalista de produção desse discurso, esse valor é sua eficiência produtiva.

Os títulos dos textos “Educação é caminho para enfrentar violência de gênero, afirmam especialistas” (N2); “O poder das mulheres no campo” (N6), “Elas não tem medo de assumir a liderança” (N7) evidenciam esses efeitos de sentido e são representativos de outras notícias, presentes na coleta de dados, mas suprimidos do *corpus analítico*, tais como: “Mulheres ganham espaço no campo e ocupam 30% dos cargos de comando”; “O campo é cada vez mais feminino, segundo produtoras do Paraná”; “Em dez anos, presença feminina no mercado agropecuário de MS cresceu 29,3%” e “Cresce participação de mulheres no programa CNA Jovem”. Esses enunciados, além de operarem como paráfrases no discurso, têm como regularidade a afirmação, o que produz efeitos de segurança na informação, de constatação de uma determinada realidade diagnosticada discursivamente pela CNA.

Para além de uma análise situacional específica, o discurso é carregado de sinais linguísticos que visam caracterizar determinado grupo e acentuar aspectos positivos de seu crescimento no setor agrícola. A expressão “elas não têm medo”, extraída do título da N7, aciona uma memória social das condições histórico-ideológicas de violência e de submissão desse grupo aos homens, principalmente no agronegócio, e encaminha para um cenário em transição, de mudança de realidade, em que elas, agora, não têm mais medo; inclusive, como destacado no título da notícia N6, elas possuem “o poder”.

Assim, mais do que descrever um contexto, os enunciados generalizam e hiperdimensionam esses avanços, enfatizando o fato de mulheres ocuparem espaços qualificados em posições de decisão dentro da cadeia do agronegócio, conforme exemplificam as SDs a seguir:

Edivânia Salvador afirma que **a mulher tem buscado novos conhecimentos, inclusive ocupando cargos que antes eram destinados apenas aos homens** [SD29].

Das 5,07 milhões de propriedades rurais registradas no Brasil, quase um milhão são dirigidas por mulheres. No Censo Agropecuário de 2017, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) identificou **947 mil mulheres responsáveis pela gestão de propriedades rurais. Pode parecer pouco, mas representa um crescimento na presença feminina em posições de liderança no agro.** Hoje elas são 18%, contra 12% em 2006. O levantamento ainda aponta que 817 mil mulheres compartilham a direção do estabelecimento rural com o cônjuge [SD34].

O mesmo ocorre no **meio empresarial rural**, onde ela [agricultura] vê o **crescimento do número de mulheres em posições de liderança** [SD39].

Para chamar a atenção do leitor para esses avanços e procurar qualificar o agronegócio como um setor cada vez mais diverso, a construção discursiva do enunciado tende a amenizar o fato de ser uma pequena parcela de mulheres (“pode parecer pouco”) que ocupa esses lugares de liderança e de as assimetrias de gênero serem significativas no setor agrícola, conforme os próprios números presentes na SD34 revelam (proporcionalmente, 1/5 das propriedades é gerido por mulheres).

Em outra sequência discursiva, o aumento do protagonismo da mulher em cargos de liderança, como “responsáveis pela gestão de propriedades rurais” é acompanhado de perto pelo Sistema CNA, pois quem está “segurando as rédeas” tem buscado capacitação junto ao Senar. Nesse exemplo, o discurso da confederação suprime a apresentação de dados (números) fazendo uma afirmação vaga (“milhares”) que representa um crescimento significativo, sem apresentar comparações aos homens em posições semelhantes, o que, possivelmente, revelaria o desequilíbrio:

Março é o mês da mulher, mas o **avanço do protagonismo feminino pode ser acompanhado a cada dia do ano.** Aqui no Estado, **há milhares delas segurando as rédeas da produção e buscando apoio técnico junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar-RS)** [SD35].

Nota-se, também, que os efeitos de sentido presentes na SD35 são os de parceria e de colaboração por parte da CNA, que está lutando lado a lado com as mulheres por melhores postos de trabalho para elas. Para produzir esses efeitos de sentido, novamente, o discurso é autorreferente, citando “**exemplos de profissionais** que estão à frente dos maiores programas

do Sistema CNA/Senar” e mencionando eventos da própria organização como qualificados e exemplares (SD15):

Martins [presidente da CNA] disse que é preciso que as mulheres conquistem cada vez mais espaço no setor, citou **exemplos de profissionais que estão à frente dos maiores programas do Sistema CNA/Senar** e afirmou que o **evento é uma ótima oportunidade para a troca de experiências e conhecimento do trabalho realizado em várias regiões do país** [SD15].

Embora a construção discursiva tenda a privilegiar o aspecto positivo do crescimento das diversidades no agronegócio, em distintos momentos, há menções às desigualdades existentes no setor (“é preciso que as mulheres conquistem cada vez mais espaço”). Até porque, considerando o interdiscurso e o que é relevante para a discursividade, ao tratar da situação de grupos minorizados, espera-se que se fale de um contexto adverso, de discriminação com esses sujeitos. Como se viu na materialidade histórico-discursiva em torno das questões das diversidades, houve muita pressão de parte da sociedade para que as organizações passassem a tomar posição acerca desse tema. E, nessa direção, dizer de um cenário de desigualdades com grupos minorizados, dentre as possibilidades de discursos possíveis sobre esse assunto, tende a ser o mais confortável para as organizações, visto que sofre menor resistência por parte dos públicos e não exige, necessariamente, um comprometimento prático na resolução do problema social.

A SD16 evidencia esse aspecto: “No Brasil, **a mulher tem aumentado sua participação** no setor agropecuário, **mas infelizmente** ainda está em **desvantagem**. Em cada **10 empregos no campo, apenas 20% são ocupados por mulheres. Temos que corrigir essa distorção no perfil do agro**” [SD16]. O trecho “temos que corrigir essa distorção no perfil do agro” apresenta ambiguidade pelo fato de que o sujeito indefinido tanto pode ser a CNA, assumindo um compromisso de agir para auxiliar na reversão dessas assimetrias no agronegócio, quanto pode indicar que essa responsabilidade é de toda a sociedade. A expressão “temos” convoca o interlocutor a assumir essa responsabilidade juntamente com a organização. Além disso, nota-se que o emprego do numeral 10 (para evidenciar a quantidade de vagas de emprego) e da porcentagem 20% (para revelar a ocupação por mulheres) produz a sensação de que a desigualdade não é tão acentuada. Isso porque, pelo formato de apresentação da informação, estabelece a relação de que 20 é maior que 10. Porém, a tradução dessa porcentagem em números significa que a cada 10 apenas 2 duas vagas de empregos são ocupadas por mulheres. Nesse formato, a informação produziria ainda mais impacto sobre o interlocutor. Observa-se, então, que a construção frasal visa produzir efeitos de sentidos específicos, de modo a atenuar a gravidade dessas desigualdades.

Parece que, ao dizer da dificuldade de resolução dessas desigualdades, o discurso da confederação aciona elementos que revelam a complexidade e amplitude do problema, indicando que as violências e assimetrias com grupos minorizados são decorrentes de processos socioculturais, históricos e estruturais da sociedade. Com isso, produz efeitos de sentido que pulverizam a responsabilidade, procurando ausentar as organizações desse compromisso:

Há medidas imediatas para enfrentar a violência, mas não dá para ter uma viatura na frente de cada casa e um policial ao lado de cada pessoa, por isso nosso grande desafio é a **alfabetização emocional** [afirmou João Roberto Araújo, mestre em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo] [SD5]

Violência de gênero é uma construção cultural, está atrelada ao lugar que a mulher é colocada na sociedade. E no meio rural há o isolamento que muitas vezes nos impede de saber o quanto essas mulheres estão sozinhas e em busca de cuidado. Elas sofrem caladas por medo de não ter para onde ir, de perder ou não ter como sustentar os filhos [afirma Cláudia Pedrosa, professora do Departamento de Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília] [SD7]

A mulher sofre uma pressão muito grande da sociedade para que case e seja feliz para sempre. Ao homem não, a ele pertence o mundo e **a mulher a casa e suas obrigações** [...] O que eu quero dizer com isso é que **a violência doméstica está ligada à questão de gênero**. É essa visão da sociedade que temos que mudar [disse o Juiz Bem-Hur Viza] [SD11].

Nessas SDs é possível verificar certa complexificação de entendimento no discurso da CNA sobre a problemática em torno das questões das diversidades, que até então pareciam estar associadas, majoritariamente, à vulnerabilidade financeira (baixa renda) desses grupos. Nesse alargamento discursivo, a desigualdade atual é decorrente de situações e relações de poder assimétricas históricas que produziram segregações na sociedade. Aqui, as pistas linguísticas indicam caráter mais reflexivo, revelando certas diferenças em relação aos enunciados analisados anteriormente. Até porque, nesses casos, a CNA aciona a fala de especialistas e autoridades no assunto.

Por vezes, a confederação, através de sua fala oficial (funcionários), reconhece a complexidade do tema (aspectos culturais, arquitetônicos, comportamentais, éticos) e sinaliza fragilidades identificadas em suas práticas, com indicativos da necessidade de mudanças culturais na organização, conforme se verifica na SD2.

A pessoa com deficiência vive no meio rural, ela compreende que a **acessibilidade arquitetônica é difícil de ser contemplada** em todos os aspectos, mas ela mais do que ninguém sabe como transpor esses obstáculos. Então, quando a gente fala de atitude (que é uma **barreira difícil de ser quebrada**), estamos afirmando que o **instrutor do SENAR precisa se predispor a se comunicar melhor com o educando** [SD2].

Na SD4, a CNA faz uma autoavaliação de suas práticas e indica caminhos que deveriam ser seguidos.

Precisamos cada vez mais **capacitar a instituição [Sistema CNA] como um todo**, entender que nosso público é variado e que quando falamos em **inclusão também tratamos das questões gênero, classe social ou racial, ou seja, falar em inclusão social é falar em democratização dos espaços sociais**, em **crença na diversidade como valor, na sociedade para todos**, e no exercício **pleno dos direitos fundamentais**, pondera Deimiluce [SD4].

Nesse caso, observa-se uma espécie de “um devir ser”, de uma perspectiva ideal para com as diversidades, que, enunciada no texto por uma representante da CNA, estaria relacionada a um conjunto de categorias identitárias, a valores democráticos, ao reconhecimento jurídico e à transformação moral da sociedade, dentre outras coisas. Observa-se que, quando os sinais linguísticos indicam essa complexificação do entendimento acerca do tratamento das diversidades, o discurso é sempre direcionado ao futuro, mobilizando um já-dito que faz eco ao mito do progresso da modernidade, com a idealização de um futuro que nunca chega (LYOTARD, 1986).

De acordo com as sequências discursivas acionadas nesta análise, verificou-se que poucas categorias das diversidades estão representadas no discurso da CNA. Majoritariamente, os textos apresentam aspectos relacionados à situação das mulheres que vivem da/na agricultura e a equidade entre homens e mulheres na administração da propriedade rural. Como se viu, a representação de mulher, presente nas SDs, foi construída em torno de significantes hegemônicos e universalizantes, como uma categoria unitária. Mesmo de diferentes formas, com efeitos de paráfrase, a construção discursiva de mulher do campo apresentou perfis, trajetórias de vida e classes econômicas semelhantes. Dois grupos principais foram identificados: a) como gestoras, geralmente herdeiras dos negócios da família; e, b) como mulheres empreendedoras, que estariam sem ocupação formal, de baixa renda e pouca escolaridade, que abriram seu próprio negócio.

Com regularidade, observa-se no discurso da CNA maior preocupação com a vulnerabilidade social desses grupos para o aumento da renda do que com aspectos identitários. Por isso, a ênfase em capacitações e cursos profissionalizantes. Embora o ensino e a qualificação sejam importantes para transformação social desses sujeitos, Barbosa e Veloso (2007) afirmam que isso é apenas um aspecto para conquista de uma vida digna, sendo que a mudança social passa, principalmente, pelo reconhecimento das qualidades culturais e identitárias desses grupos.

Verificou-se, também, que o discurso da confederação tende a tratar com menor frequência de questões étnico-raciais (indígenas, refugiados e negros) e de pessoas com deficiência. Geralmente, ao se referir a esses grupos, o texto apresenta elementos relacionados à qualificação profissional promovida no âmbito do Sistema CNA. Assim, discursivamente, o envolvimento da confederação com essas temáticas acontece apenas em aspectos que são mais palatáveis ao empresariado do agronegócio e à cultura do meio rural, com pouco potencial para produzir tensionamentos, resistências e conflitos com grupos que estão em posições privilegiadas na estrutura social desse setor. Notou-se também o silenciamento em relação às questões de orientação sexual, por exemplo. Pode-se dizer que questões que, no entendimento da confederação, são mais sensíveis ao setor do agronegócio, não aparecem no discurso organizacional.

Por fim, importa dizer que diversos valores, com maior e menor presença, ecoam no texto, evidenciando a multiplicidade de vozes que constituem e atravessam o discurso da confederação. Valores oriundos, majoritariamente, de duas áreas do conhecimento: ciências sociais aplicadas, com a administração e economia (conforme indicam expressões linguísticas como: “cadeia produtiva”, “capacitação profissional”, “evolução”, “melhora nos processos”, “oportunidades de negócio”) e das ciências humanas, com a sociologia e antropologia, (com evidências linguísticas como: “construção cultural”, “violência de gênero”, dentre outros).

A seguir, são apresentadas estratégias discursivas identificadas nos textos analisados. As estratégias discursivas são entendidas aqui como a identificação das intenções realizadas no processo de construção do discurso para produzir determinados efeitos de sentidos e não outros.

6.2.4 Estratégias discursivas empregadas pela CNA

Pelos gestos de interpretação empenhados na análise do discurso da CNA, verifica-se que a principal estratégia utilizada pela confederação para ofertar sentidos sobre diversidades em seu *site* é o acionamento da narrativa jornalística, na forma de notícias que tratam sobre atividades do Sistema CNA (ações, eventos e participações) e/ou sobre informações relativas ao contexto do agronegócio. Como se observou nos movimentos de análise, mesmo com diferentes abordagens de enquadramento, sempre que esse tema é acionado no texto, discursivamente, ele está associado a algum aspecto da CNA: o que fez, o que tem feito, qual seu posicionamento e sua orientação aos empresários do setor agrícola. O discurso da confederação tende, desse modo, a ser autorreferente, além de posicioná-la como organização

orientadora, que analisa, interpreta e sugere direções a serem tomadas em relação às transformações sociais, culturais e econômicas do setor.

Pode-se dizer que a CNA procura projetar imagens de si de agente político importante no cenário nacional, querendo ser valorizada não só em seu setor de atuação, mas por toda a sociedade. Para isso, observa-se que o tema aparece no *site* a partir da cobertura jornalística do factual da confederação, principalmente, sobre a realização de cursos com grupos minorizados e/ou da participação/divulgação de algum evento sobre aspectos das diversidades, do qual a CNA é promotora ou participante. Nesse caso, os eventos constituem-se em espaços de interlocução em que sentidos sobre diversidades são produzidos e ofertados no acontecimento. Além disso, a cobertura jornalística desses fatos e sua publicação como notícias no *site* potencializa a reverberação desse discurso em outras ambiências.

Em termos de construção discursiva, importa salientar que nem sempre os sentidos sobre diversidades são enunciados através de posicionamentos explícitos e falas oficiais da própria CNA, mas produzidos e ofertados através de uma trama/teia de outros dizeres (de falas de testemunhas, de especialistas, de apresentação de *cases* de sucesso, dentre outros). Através do encadeamento desses dizeres, a CNA tece seu entendimento sobre a temática das diversidades, sofisticando seu discurso em relação ao assunto. Mesmo que o formato dos textos seja atravessado por uma gramática jornalística que pressupõe determinadas normativas (escolha das fontes e critérios de noticiabilidade, por exemplo), sempre há editoriais e intenções específicas sobre quais falas recortar, quais sujeitos entrevistar, dentre outras coisas. Assim, reconhecendo a existência desse processo como pressuposto das condições de produção do discurso, verificou-se a intenção da CNA de apresentar um discurso uno e coerente com os seus desejos, que minimizasse as possibilidades de outras leituras e de contradições na interpretação pelos interlocutores.

Diante disso, em geral, o discurso sobre diversidades da CNA é construído de modo a destacar a organização (suas práticas, atuação e posicionamento) como modelar. Para isso, emprega estratégias discursivas que visam reforçar/legitimar esses efeitos de sentidos, de modo a conferir autoridade de fala à organização. Dentre essas estratégias, está o uso de citações, direta e indiretas, de testemunhas (participantes das atividades da CNA) que endossam o caráter exitoso e transformador das ações da confederação, ao mesmo tempo em que, por sua condição de testemunhas, produzem efeitos de verdade no discurso organizacional. É recorrente também a inserção no texto da fala de profissionais e autoridades que, pela posição que ocupam em suas instituições (com elevado capital simbólico), tendem a legitimar as práticas da CNA como exemplares, conforme se verifica na SD10: “O **assunto**

também foi **debatido pelo Juiz Bem-Hur Viza**, Titular do Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher do Núcleo Bandeirante e Juiz-Coordenador do Núcleo Judiciário da Mulher do TJDF”.

Além disso, há a mobilização de citações de diretores, de funcionários e do próprio presidente da CNA no texto, de modo a produzir ressonância do próprio discurso da confederação, tonificando, assim, seu compromisso com questões das diversidades. A SD3 apresenta essa estratégia: “A participação do SENAR no simpósio internacional **reforça a necessidade da instituição** abraçar a **causa das pessoas com deficiência**” [afirma a **coordenadora** de Programas e Projetos na Área da Saúde do **SENAR**, Deimiluce Lopes Fontes Coaracy].

Outra estratégia discursiva identificada é o acionamento de dados de pesquisa oriundos de saber científico (por exemplo: resultado de investigação apresentado pela professora Cláudia Pedrosa, professora do Departamento de Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília) e de instituições governamentais (menção ao Censo Agropecuário de 2017, realizado pelo IBGE, e apresentado no texto N7) para confirmar, estatisticamente, uma argumentação. A confederação recorre com frequência a falas de especialistas, autoridades em determinado saber, que são mobilizadas no texto para realizar uma explicação ou apresentar projetos considerados exemplares, como se observa na SD23: “A especialista do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), Cristina Costa, **destacou a atuação da entidade e o apoio a projetos** de mulheres”.

Nessa direção, como estratégia para autolegitimação, a CNA faz menção nos textos a ações e atividades em parceria com outras entidades nacionais e internacionais, do setor público, do setor privado e do terceiro setor. Além de a confederação associar sua marca simbolicamente a essas organizações de elevado capital simbólico e, com isso, potencializar para si sentidos de credibilidade, a articulação em rede com essas entidades quer fazer reconhecer a CNA como um ator importante na sociedade. Geralmente, as organizações acionadas no discurso tendem a estar associadas a ações de cunho público e social. Assim, do ponto de vista discursivo, estar próxima a elas significa carregar valores semelhantes e, ao mesmo tempo, conectar-se a elementos simbólicos delas que potencializam uma imagem-conceito (BALDISSERA, 2009b) positiva à confederação. A SD22, a seguir, representa uma dessas citações a outras instituições: “o **analista técnico de Políticas Sociais da Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo**, Rafael Dias, esteve no encontro e falou sobre a campanha Mulheres Rurais, Mulheres com Direitos, **uma iniciativa da ONU para a**

Alimentação e Agricultura (FAO), com apoio dos governos dos países da América Latina e Caribe”.

Na próxima seção, realiza-se a análise do discurso sobre diversidades da CNI.

6.3 DISCURSO SOBRE DIVERSIDADES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI)

Seguindo a mesma estrutura de apresentação da confederação anterior, são agora efetivadas as análises das sequências discursivas dos textos selecionados do *site* da Confederação Nacional da Indústria.

6.3.1 Condições de produção em sentido estrito do discurso da CNI

Para análise do discurso desta confederação, o local de coleta de dados foi o portal da CNI (<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>). O *site* possui fácil navegação com uma *interface* tradicional e organizada em blocos de textos. Na barra do *menu* fixo na parte superior do *site*, constam informações institucionais da confederação, assim como *links* que direcionam a *sites* de outras instituições vinculadas à CNI. No menu principal estão informações produzidas pela agência de notícias (com notícias, redes sociais, vídeos, publicações, estatísticas, eventos, *sites*). A arquitetura de informação da página principal do *site* privilegia a atualização de notícias (em destaque na *homepage*), entrevistas e artigos, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Interface da parte superior da homepage do site da CNI

Fonte: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>

Geralmente, as temáticas dos textos estão relacionadas a atualidades do setor da indústria, desde aspectos políticos e econômicos do cenário nacional e internacional até institucionais, administrativos e educativos da própria CNI. Assim, o enquadramento desses conteúdos apresenta tanto um caráter factual e de divulgação quanto opinativo e de orientação.

Conforme informações disponíveis no *site* da confederação⁹⁸, a CNI é hoje a principal representante sindical da indústria brasileira, setor que reúne quase 1,3 milhão de estabelecimentos no país e emprega aproximadamente 12 milhões de trabalhadores. Esse setor corresponde a 21,6% do PIB brasileiro, 70,8% das exportações de bens e serviços e 34,2% da arrecadação de tributos federais.

De acordo com o que regulamenta seu Estatuto (2021)⁹⁹, a CNI foi fundada em 12 de agosto de 1938 (84 anos de existência) e tem como missão “defender e representar a Indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável do Brasil”. Dentre seus objetivos, os cinco primeiros são:

⁹⁸ Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/>. Acesso em 10 de fevereiro de 2021.

⁹⁹ Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/estatuto/>. Acesso em 08 de outubro de 2021.

I. representar, defender e coordenar os interesses gerais da indústria, contribuindo, direta ou indiretamente, para fomentar a expansão e a competitividade do setor industrial e o desenvolvimento econômico e social do País; II. defender a livre iniciativa, a livre concorrência, a propriedade privada e o estado democrático de direito, tendo em conta a valorização do trabalho, a justiça social e o meio ambiente; III. contribuir para o desenvolvimento sustentado do País e participar como parceira ativa da construção de uma sociedade econômica, política e socialmente desenvolvida; IV. colaborar e desenvolver iniciativas visando à formulação da política de desenvolvimento industrial do País; V. estudar e propor soluções para as questões e os problemas que se relacionem com a economia do País, inclusive no que diz respeito às relações do trabalho (ESTATUTO, 2021).

Em seu *site*, a confederação afirma que “seu compromisso está na defesa e na promoção de políticas públicas que potencializem a produção industrial e o empreendedorismo”. Já em termos de sua atuação, segundo seu Estatuto (2021), compete à CNI:

I. articular-se com o poder público para o estudo e solução de questões relacionadas com o desenvolvimento socioeconômico do País; II. articular-se com as demais entidades representativas da atividade econômica, empresariais e laborais, bem como entidades representativas dos diversos segmentos da sociedade civil, na promoção de ações em favor dos seus objetivos (ESTATUTO, 2021).

Ainda de acordo com o que diz a confederação, sua representação abrange todo território nacional, sendo que sua sede e foro jurídico é Brasília. Vinculam-se a ela 27 federações que estão articuladas a mais de 1.250 sindicatos patronais e a 476 mil empresas. Além das federações e sindicatos associados, a CNI representa outras instituições que, juntas, compõem o Sistema Indústria, uma rede nacional de caráter privado que atua na educação básica, na formação profissional, na capacitação empresarial e em soluções técnicas e tecnológicas de apoio ao setor industrial brasileiro. Segundo a confederação, o Sistema Indústria também desenvolve programas socioeducativos que visam à melhoria das condições de segurança e saúde no ambiente de trabalho, além de operar na defesa e promoção de políticas públicas que favoreçam o empreendedorismo e a produção industrial nacional.

Conforme informações do *site*, integram o Sistema Indústria: a CNI, o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Sistema Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Com isso, pode-se dizer que, além de produzir discursos orientadores para empresas filiadas ao regimento sindical, é provável que filosofias e valores do discurso da CNI também estejam presentes em programas socioeducativos realizados no âmbito do Sistema Indústria.

Nessa direção, considerando as relações imaginárias e a posição de sujeito do discurso (ORLANDI, 2009) que antecedem qualquer dizer, a CNI, ao estar na posição de enunciadora do discurso e, pela natureza de sua função como representante da estrutura sindical patronal, coloca-se como ator político importante e como informante de referência sobre questões

pertinentes ao seu setor. Posição semelhante à projetada pela Confederação Nacional da Agricultura (CNA). Pelo fato de ser representante do sistema industrial e, como evidencia seu Estatuto, a CNI cumpre função política e privada, em defesa dos interesses de seu setor, de modo a fortalecer seu sistema produtivo e, conseqüentemente, o lucro das empresas da indústria.

6.3.2 Delimitando o *corpus* de análise do discurso da CNI

O primeiro movimento de coleta de dados foi realizado no buscador principal do *site* da CNI em janeiro de 2021 com as palavras “diversidade” e “diversidades”¹⁰⁰. Novo mapeamento foi efetivado de 15 de junho a 10 de agosto de 2021, também com a ampliação da coleta através de leitura flutuante nas seções do *site*. Identificou-se, no total, 101 textos que tratam sobre aspectos relacionados às diversidades e atendem aos critérios desta coleta.

Com base no período de publicação desses textos, nota-se que, desde 2012, a CNI tem produzido conteúdos sobre o tema e disponibilizado em seu *site*. O ano de 2019 foi o período com a maior quantidade de textos identificados (17 publicações), conforme apresentado no Quadro 7, a seguir. Importa dizer que, durante o período de realização da coleta, não foram encontrados textos sobre diversidades anteriores ao ano de 2012, mesmo sendo identificadas publicações mais antigas no *site* sobre outros temas.

Quadro 7 - Quantidade de textos com sentidos de diversidades publicados por ano no *site* da CNI

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	S/D
Quantidade de textos	11	12	4	6	10	6	11	17	8	11	5

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Pôde-se identificar que os textos mapeados tendem a estar, majoritariamente, na seção “Notícias”, conforme Quadro 8. Não foram localizados textos sobre esse tema em seções fixas do *site* da CNI, particularmente em páginas de caráter institucional, que apresentam textos sobre a confederação. A exceção foi uma página vinculada ao SENAI, encontrada a partir da pesquisa pela palavra-chave diversidade(s) realizada no buscador do *site*. Pode-se afirmar,

¹⁰⁰ Esse primeiro movimento investigativo teve como objetivo a realização do exercício preliminar de análise submetido ao exame de qualificação do projeto de tese em 13 de abril de 2021.

então, que os formatos de apresentação dos textos sobre diversidades tendem a ser semelhantes; ou seja, apresentam caráter noticioso e factual sobre atividades realizadas no âmbito do Sistema Indústria. Pela arquitetura do *site*, que prima por atualização permanente, e pela própria natureza da notícia (temporalidade), é provável que esses textos assumam diferentes espaços dentro do portal, ocupando tanto lugares de destaque na *homepage* (quando de sua publicação) quanto espaços de pouca visibilidade, a depender do fluxo de atualização das publicações.

Quadro 8 - Seções/páginas do *site* da CNI com presença de textos com sentidos de diversidades

Seção do <i>site</i>	Listas	Curso	Entrevista	Notícias	Publicações	SENAI Ações Inclusivas
Quantitativo de textos	5	5	2	84	4	1

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Observou-se, também, que as notícias estão organizadas em editorias autodenominadas pela própria organização. O Quadro 9, a seguir, foi elaborado considerando o quantitativo de notícias desta pesquisa em sua respectiva editoria. Importa dizer que essas editorias não foram consideradas como critérios de delimitação do *corpus*, sendo apresentadas nesta seção como informações complementares de contextualização da amostra.

Quadro 9 - Quantitativo de notícias coletadas e sua respectiva editoria no *site* da CNI

Editorias	Deu certo	Educação	Economia	Inovação e tecnologia	Institucional	Sustentabilidade	Trabalho	Leis e Normas	Saúde e Qual. de vida	Desenvolvimento Associativo	Competitividade	Robótica
Quantitativo de notícias	7	37	2	8	9	1	10	1	2	2	2	3

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Nota-se que a maioria dos textos que apresentam aspectos relacionados às diversidades vincula-se à editoria Educação (37 presenças). Com menor frequência, estão Trabalho (10), Institucional (9) e Inovação e Tecnologia (8), além da editoria “Deu certo” (7), que apresenta boas práticas (*cases* de sucesso) na área da indústria. Registram-se, ainda, as

seguintes editorias: Robótica (3), Saúde e Qualidade de Vida (2), Desenvolvimento Associativo (2), Competitividade (2), Economia (2), Leis e Normas (1) e Sustentabilidade (1).

A partir dessa contextualização sobre a coleta, efetivou-se a leitura de títulos e manchetes (LEADs) dos 101 textos mapeados. Destes, realizou-se a leitura completa de 45 deles, pois que indicavam maior afinidade com o recorte temático e teórico deste estudo. Feito isso, sete foram selecionados para constituir o *corpus* analítico (Quadro 10).

Quadro 10 - Textos selecionados para a análise do discurso da CNI

Título da Notícia	Data de publicação	Código
Senai inicia 3 cursos gratuitos do Pronatec para indígenas de Sidrolândia	13/12/2012	N.1
Indústria emprega 36% das pessoas com deficiência que estão no mercado de trabalho	20/09/2013	N.2
Dia da consciência negra é prestigiado no SENAI CETIQT	01/12/2016	N.3
Fugindo de terremoto, refugiados do Haiti são qualificados pelo Senai e garantem emprego	13/03/2018	N.4
Diversidade na Indústria 4.0 promove evolução nas empresas	30/05/2019	N.5
Há muitas razões para que se invista na promoção da igualdade de gêneros, diz Gianna Sagazio	14/10/2020	N.6
Acessibilidade na educação e nas empresas para inclusão de surdos no mercado de trabalho	28/04/2021	N7

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Realizada a seleção dos textos do *corpus* de análise, na próxima seção apresenta-se a análise das sequências discursivas oriundas dos sete textos selecionados da Confederação Nacional da Indústria.

6.3.3 Efeitos de sentidos sobre diversidades no discurso da CNI

De maneira semelhante ao que foi observado nos textos da CNA, a CNI, ao tratar do tema das diversidades em seu *site*, também tende a dizer de si, de suas práticas e das ações em seu setor. Isso acontece através da apresentação de eventos e cursos que envolvem essa temática e que são realizados por ela e/ou por entidades associadas a ela. Nesse aspecto, seu discurso é autorreferente e pronunciado de modo a destacar o caráter exitoso/exemplar de suas ações.

Ao acionar exemplos de práticas formativas profissionalizantes com grupos minorizados, por exemplo, o discurso da CNI a posiciona (ela e outras organizações da indústria) como protagonista de transformações sociais na sociedade ao indicar que tais ações são capazes de reverter um problema social grave. As expressões extraídas das SDs e destacadas a seguir evidenciam esses sentidos ao afirmarem que essas atividades proporcionam “integração [...] ao mercado de trabalho” [SD42], sendo que os participantes desses cursos “garantem emprego” [SD50]. Para valorizar ainda mais o caráter transformador dessas iniciativas, a organização, sabendo do contexto sócio-histórico e dos altos índices de desemprego no país, apresenta-se como facilitadora da conquista do “tão sonhado emprego” [SD50]:

Senai inicia 3 **cursos gratuitos** do Pronatec para indígenas de Sidrolândia [...], tendo como objetivo proporcionar **integração dos indígenas do município ao mercado de trabalho local** [SD42].

Fugindo de terremoto, refugiados do Haiti **são qualificados pelo SENAI e garantem emprego** [...] **graças a uma parceria** entre a Escola SENAI da Construção e a construtora Plaenge, estão [refugiados] próximos de **conquistar o tão sonhado emprego** formal [SD50].

Pela construção discursiva, a iniciativa reforça efeitos de sentido de responsabilidade social da confederação que, aparentemente orientada por preceitos éticos e políticos, procura solucionar desigualdades evidentes na sociedade. O texto tonifica esses sentidos ao destacar aspectos positivos dessas ações, as quais podem se constituir como práticas formativas emancipadoras para grupos minorizados, pois que, conforme evidencia a SD48, “ **abre possibilidades** para que a **pessoa com deficiência** passe a **investir em várias áreas da própria vida**”. Além de benefícios diretos aos envolvimento nos cursos, essas iniciativas resultam em transformações sociais amplas, como indica a segunda parte da SD48: “ **para a sociedade, conseguimos transformações culturais, na superação de preconceitos e de barreiras arquitetônicas, metodológicas e comunicacionais**”. Mesmo diante da complexidade que é impactar em transformações culturais e sociais na sociedade, a organização coloca-se como solucionadora desses problemas sociais (“consequimos”), embora não apresente no texto resultados efetivos que evidenciem a afirmação.

Na SD51 é possível observar uma contradição no discurso, pois que, ao invés de destacar o caráter social da atividade como vinha sendo apresentado no texto, o coordenador da escola afirma que os cursos são construídos para atender à necessidade de mão de obra da indústria:

Benitez explica que a **Escola SENAI da Construção** tem várias modalidades de **atendimento às demandas das indústrias**, com cursos técnicos e de qualificação. “Muitas vezes, quando há necessidade de **atendimento rápido a uma empresa**, como foi esse **caso da Plaenge** [com refugiados], **desenhamos este curso conforme a demanda da empresa**, disse [SD51].

Considerando os efeitos de sentido do discurso da CNI proferido no âmbito da dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009b), nota-se o caráter elogioso das práticas e de autopromoção da organização. Por isso, para além de seu aspecto informativo de divulgação (dar a conhecer ações do setor indústria para empresários do ramo), o discurso é carregado de juízos de valor que reforçam uma postura exemplar de suas práticas, o que é endossado pelo acionamento de relatos de representantes de grupos minorizados participantes das atividades.

Diante disso, é provável que, ao dizer de suas ações com as diversidades, a CNI busque, estrategicamente, ser reconhecida como socialmente responsável e, assim, obter retornos positivos em imagem-conceito (BALDISSERA, 2009b). Em perspectiva ampla, o discurso da confederação parece querer que todo seu setor de representação (a indústria) esteja associado às diversidades e seja reconhecido por seu envolvimento com o tema. A SD46, a seguir, apresenta dados de pesquisa sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, procurando distinguir o segmento da indústria como o mais inclusivo:

De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2011, que são os mais recentes disponíveis, no Brasil há 324.403 profissionais com deficiência ocupando postos formais no mercado de trabalho. **A indústria é responsável por 36,1% desses vínculos – 117 mil.** Levando em conta que a indústria responde por **cerca de 25% do total de trabalhadores registrados na RAIS**, pode-se dizer que, proporcionalmente, **a indústria é o setor da economia que mais emprega trabalhadores com deficiência** [SD46].

Nesse caso, os dados são acionados para destacar um diferencial do setor industrial em relação aos demais. Contudo, o texto silencia acerca do fato de que, pela natureza das atividades-fim de grande parte das organizações do setor da indústria (como automobilística, têxtil, alimentícia), é preciso um número elevado de empregados. Por conta disso, é provável que essas empresas sejam obrigadas a contratar pessoas com deficiência por força da Lei nº 8.213/1991 (que prevê que a cada 100 ou mais empregados sejam preenchidas de 2% a 5% das vagas com pessoas com deficiência). O caráter legal da inclusão é indicado no início do texto N2, como contextualização, mas a construção discursiva privilegia destacar a indústria como um setor inclusivo, o que é confirmado pela apresentação dos dados. Além disso,

reforça a argumentação com a apresentação de ações formativas para pessoas com deficiência, realizadas no âmbito do Sistema Indústria.

O texto apresenta números de empregabilidade, mas não aprofunda questões relativas ao acesso desses grupos dentro da indústria. Aparenta, por conseguinte, superficialidade em relação à noção de inclusão, considerando-a como sinônimo de contratação de pessoal. Conforme Pérez-Nebra e Torres (2014), a contratação é apenas um primeiro passo da inclusão, que pressupõe também atentar para questões relacionais de integração, de pertencimento e de estima social dentro das organizações.

Identificou-se também a apresentação do tema através de textos que tratam as diversidades nas organizações em perspectiva ampla. Nesses materiais, o discurso possui um caráter orientador para o envolvimento das empresas com essas questões, apresentando motivações e benefícios para ter diversidades nas organizações, além de indicar práticas de gestão que podem ser implementadas. Na SD53, a seguir, a CNI apresenta justificativas que indicam que trabalhar aspectos das diversidades nas organizações impacta positivamente no desempenho dos negócios: “A participação de **mulheres e pessoas com diferentes orientações sexuais, cor ou raça** [na indústria] **promove benefícios para quem investe pensando no futuro**” [SD53]. Nesse caso, ter diversidades na organização também é associado a uma vantagem competitiva, pois “promove benefícios para quem investe pensando no futuro”. Destaca-se que o discurso não se refere a todos os empresários, mas sim àqueles que estão pensando no futuro. Ou seja, àqueles profissionais que estão à frente dos demais. O verbo “investir”, oriundo da economia, principalmente da área de finanças, produz efeitos de sentidos que direcionam para o valor econômico das diversidades, reforçando a necessidade de apostar hoje para ter bons resultados (“benefícios”) amanhã. A projeção temporal de futuro é reforçada também na SD72: “o **tema diversidade** faz parte do **nosso dia a dia e não há prosperidade e futuro sem inclusão**”. Nesses casos, novamente é possível observar a mobilização de uma memória discursiva típica do discurso moderno, que tende a atrofiar o presente com a promessa de um futuro próspero (MAFRA E MARQUES, 2019). Na SD62 esse retorno do investimento é enfatizado com dados de pesquisa que confirmam a vantagem de ter diversidades nas organizações como maior possibilidade de rendimento financeiro e de equipes mais produtivas:

Recente pesquisa da consultoria McKinsey mostra a **importância das mulheres** para as organizações. Segundo os dados, as empresas com **líderes mulheres têm 21% mais chances de sucesso financeiro** [SD62].

Há estudos que **comprovam** que **equipes multidisciplinares são mais produtivas** [afirma Leão, gerente de Tecnologias Educacionais do SENAI] [SD70]

Para além de retorno financeiro, as diversidades na indústria são apresentadas como uma necessidade do mercado atual, conforme se verifica na SD55 “o que a **nova indústria** (chamada de indústria 4.0) tem de diferente é **uma necessidade muito grande de pessoas que sejam diversas entre si, não só na questão do sexo, mas em background de vida para conseguir evoluir**”. Os sentidos de as diversidades serem um diferencial competitivo são reforçados ao dizer que é preciso “pessoas que sejam diversas entre si” para que a organização possa “conseguir evoluir”. Nessa SD, nota-se ampliação da noção de diversidades, pois, se nas SDs anteriores a expressão se referia, majoritariamente, a categorias relacionadas a grupos minorizados, na SD55, a CNA enfatiza a diversidade em estilos e trajetórias de vida (“não só na questão do sexo, mas em background de vida”).

O discurso organizacional da CNI produz sentidos de que, se o contexto da indústria tecnológica exige criatividade e inovação, as diversidades passam a ser pressuposto para a existência de organizações nesse atual mercado, conforme ilustra a SD61 “a gente **sabe da necessidade de criatividade e de interação com o consumidor**, entendemos que **elas podem e devem estar na indústria**”. Nesse caso, a paráfrase é de um dizer conhecido, de sentidos já sedimentados (“da necessidade de criatividade e de interação com consumidor”) e a polissemia é o novo, que rompe com a linearidade discursiva, afirmando que “elas podem e devem estar na indústria”. Isto é, que as mulheres devem ocupar espaços que, historicamente, foram preenchidos por homens.

Com discurso orientador/prescritivo, que indica o que se deve fazer para com as diversidades, a SD56, a seguir, apresenta um argumento lógico do tipo “se-então-para”:

O primeiro passo é perceber e **se conscientizar de que há uma necessidade de incluir pessoas diferentes**, seja no chão de fábrica ou em cargos executivos, pois **assim surgem novas ideias e uma indústria mais criativa**, com novas perspectivas para o crescimento [SD56].

Novamente, considerando o contexto do capitalismo em que se insere o discurso organizacional da indústria, o substantivo “crescimento” se refere à expansão da empresa decorrente de ganhos econômicos e ao acúmulo. Outro aspecto a salientar dessa SD é o fato de haver uma simplificação da inclusão das diversidades nas organizações, ao afirmar que novas ideias irão surgir, independentemente, da posição desses sujeitos no organograma empresarial. Contudo, sabe-se que no “chão de fábrica” poucos são os espaços para a fala e

para a escuta. Geralmente, esse lugar na indústria está associado ao trabalho mecânico e repetitivo.

Nota-se que as marcas discursivas indicam habilidades do ser diverso na produtividade organizacional, numa espécie de objetificação das diversidades. Conforme apresentado neste estudo, parece que as diversidades no mundo empresarial estão sempre para algo/alguma coisa (JAIME, 2019). A SD73 evidencia esse aspecto ao dizer de qualidades dos surdos como comprovação de uma possível produtividade: “**Eles têm uma percepção aguçadaíssima e são pragmáticos, lógicos, sinceros.** Precisam de alguém para mediar um pensamento e desejo, mas **isso não os abala**, observa Denise Molina, primeira intérprete do SENAI/MT”. Esses argumentos retomam a memória do discurso de gestão das diversidades desenvolvido por autores norte-americanos (COX, 2011; THOMAS & ELY, 1996; THOMAS JR 1994), que preconiza, dentre outras coisas, que as diversidades aumentam a produtividade, elevam a legitimidade social, reduzem *turnover*, sendo fator crítico para o desempenho financeiro e o sucesso dos negócios.

Além de ser benéfica aos processos laborais, por possibilitar criatividade e inovação, a inclusão das diversidades é indicada no texto N5 como importante para as organizações por gerar espelhamento com públicos identificados com essas questões:

A **inclusão de pessoas com olhares diversificados** se deve à busca das empresas para **conquistar públicos variados e estar sempre evoluindo [...]** **As empresas se deram** conta de que ter mulher, pessoas com orientações sexuais, cor ou raça diferentes e pessoas com deficiência, na verdade, é muito importante para **atingir um público que não é tão quadrado** [SD54].

Ao dizer que a inclusão das diversidades está relacionada ao objetivo das organizações de conquistarem públicos variados, o discurso da CNI, considerando seu contexto de produção, quer sinalizar também a possibilidade de nichos de mercado em expansão e, conseqüentemente, de trocas econômicas com determinados grupos. Percebe-se, com base nessas SDs, que o discurso da CNI subtrai o contexto histórico e político de lutas de movimentos sociais por justiça social, reconhecimento e acesso ao mercado de trabalho, destacando a necessidade do mercado e a iniciativa empresarial pela inclusão (“as empresas se deram conta”). Como afirmam Alves e Galeão Silva (2002), essa iniciativa de antecipação das organizações é ideológica, de modo a evitar possíveis conflitos e contestações que possam vir a surgir na sociedade.

Outras marcas discursivas indicam que a abordagem do tema das diversidades nas organizações constitui-se em um compromisso para a resolução de problemas estruturais

históricos, os quais continuam a reproduzir discriminações contra alguns grupos na sociedade e no mercado de trabalho. Destaca-se o caráter político de iniciativas que visam à mitigação de uma série de desigualdades de tratamento, de oportunidades e de acesso. As SDs a seguir demonstram essa questão:

Há muitas razões para que se **invista na promoção da igualdade de gêneros e no empoderamento das mulheres, combatendo a discriminação, os preconceitos e as barreiras enraizadas na sociedade** por meio de ações que abranjam **a forma de criação** de meninas e meninos, **os estímulos e oportunidades nos diversos níveis educacionais e as possibilidades profissionais** oferecidas pelo mercado de trabalho, destacou a diretora da CNI [SD64].

Falar sobre o negro hoje é uma necessidade, porque **infelizmente ainda existem o preconceito e o racismo**. Então a programação foi pensada assim, para que **as pessoas tratem o negro da forma correta, como igual**, porque nós podemos ser tudo, declarou a professora do curso Técnico de Moda do SENAI [SD49].

As expressões “combatendo a discriminação, os preconceitos e as barreiras enraizadas na sociedade” e “falar sobre o negro hoje é uma necessidade, porque infelizmente existe o preconceito e o racismo” sinalizam a existência de problemas sociais e a necessidade de transformações estruturais e culturais profundas na sociedade. A expressão “hoje” confirma uma necessidade presente a partir da constatação de existência de preconceito e racismo. Contudo, pelo não-dito, pode parecer que, no passado, debater esse tema não era uma necessidade. Além disso, o enunciado “tratem o negro da forma correta, como igual” atenta para a necessidade de reconhecimento que, segundo Honneth (2003), é o que pode assegurar aos sujeitos uma vida íntegra.

Observa-se que a apresentação de uma situação problemática que revela desigualdades para alguns grupos sociais é outra marca discursiva com regularidade no discurso da confederação. Conforme sentidos do texto, essa situação de desigualdade é de fácil diagnóstico e sua existência se deve não apenas a processos históricos (culturais, políticos, sociais, econômicos etc.), mas também à reprodução de violências simbólicas (BOURDIEU, 2012) que, naturalizadas como normalidades (“é comum ouvir” [SD68]), continuam a fortalecer relações de poder assimétricas entre gêneros:

A sub-representação feminina é facilmente identificada nas áreas científicas e tecnológicas, no ambiente empreendedor e nas posições de liderança e decisão. “Mesmo quando as mulheres têm uma melhor educação, os **homens apresentam maiores níveis de empregabilidade e recebem salários mais altos** [SD66].

A desigualdade ainda é grande. Hoje, menos de 10% das startups brasileiras são lideradas por mulheres. Há o **mito do homem provedor**. **É comum ouvir maridos**

contrários à mulher empreender, perguntando quem vai cuidar da casa e dos filhos [SD68].

Ao mesmo tempo em que indica avanços na redução de algumas desigualdades na sociedade, o discurso salienta a complexidade de reversão desse quadro, visto que os avanços têm sido insuficientes, conforme indica o advérbio de tempo “ainda”, presente nas próximas SDs:

A despeito dos esforços para superar as discrepâncias identificadas e dos efetivos resultados até aqui alcançados, **ainda há um longo caminho a ser percorrido para que sejam estabelecidos patamares equivalentes para homens e mulheres em termos de acesso, oportunidades, direitos e reconhecimento** [SD65].

A gente tem um **problema** muito grande de **má distribuição do trabalho não remunerado**. Embora os **homens** tenham uma **participação significativa** e com **tendência de aumento** nas horas de afazeres domésticos no Brasil, eles **ainda fazem menos trabalho doméstico e têm muito menos responsabilidade familiar**, pois essas são algumas das tarefas que **ainda são ligadas, culturalmente, à figura da mulher** [SD58].

Ainda prevalecem as dificuldades para o surdo conseguir uma vaga de trabalho e ser valorizado. Às vezes, trabalhando na empresa, as **pessoas não cumprimentam, não conversam, não sabem interagir**, lamentou [youtuber Beto Castejon] [SD71].

Mesmo que processos culturais sejam estruturais da sociedade, as marcas discursivas indicam que eles se refletem na inclusão das diversidades na indústria, conforme indica a próxima SD:

Temos o **problema de meninas e mulheres não conseguirem se identificar com carreiras** que ainda são muito masculinas. Nós temos **poucas mulheres nas áreas de Engenharia e de Economia**, por exemplo, que exigem uma parte quantitativa muito grande e parecem **não ser muito acolhedoras para elas** [SD59].

O discurso da confederação sinaliza que, mesmo com os esforços das organizações, a inclusão das diversidades na indústria encontra barreiras culturais amplas que são fortalecidas, inclusive, nos espaços laborais. Diante disso, observa-se que o acionamento desse contexto de desigualdades no texto N5 parece justificar a necessidade de implantação de ações envolvendo as diversidades nas organizações, ao mesmo tempo em que legitima/valoriza as atividades realizadas no âmbito da CNI. Ao falar de problemas sociais e dizer de suas iniciativas, a confederação coloca-se, discursivamente, como responsável por resolvê-los, ao menos em parte. Isso porque, quando indica que os avanços ainda são insuficientes, destaca a complexidade de reversão dessas desigualdades, salientando que a transformação não será

possível apenas com ações das organizações e que, por isso, elas não podem/devem ser penalizadas.

Além de indicar benefícios das diversidades e contextualizar as desigualdades de grupos na sociedade e nas organizações, outras marcas discursivas revelam formas de gestão para lidar com o tema nas organizações:

Depois que a liderança dessas empresas entender isso, uma série de medidas podem ser tomadas em prol do crescimento e da evolução, que vão desde **treinamentos contra os preconceitos** na empresa; **reformulação do sistema de recrutamento e seleção** para que **certas pessoas não sejam barradas**; **reavaliação dos métodos de promoção dentro da empresa para verificar se existe a meritocracia** ou se outros grupos estão sendo penalizados por características pessoais que não influenciam na produtividade; entre outros [SD57].

Nesse caso, parece haver alargamento da compreensão sobre a inserção das diversidades nas organizações para além da simples contratação, salientando a necessidade de os gestores atentarem para aspectos culturais, estruturais e vieses inconscientes, que podem continuar a operacionalizar discriminações dentro da indústria. Ao mesmo tempo que indica essas questões, o enunciado da SD57 “reavaliação dos métodos de promoção dentro da empresa para **verificar se existe a meritocracia**” reforça a ideia de que esse é um valor caro à cultura organizacional. Assim, o desempenho individual se sobressai frente a outros aspectos, como falta de oportunidades de acesso, de qualificação e de aperfeiçoamento profissional para grupos minorizados. Chama também atenção, na SD57, o fato de salientar a importância de a “liderança dessas empresas entender isso [a inclusão da diversidade]”, principalmente por serem os gestores os responsáveis por tomadas de decisão e, por conta disso, terem mais potência para transformações da cultura organizacional (SCHEIN, 2009).

Em outra SD, aponta-se para a importância da representatividade e do reconhecimento das diversidades em posições de destaque, salientando a necessidade de as próprias organizações divulgarem esses casos:

O objetivo é **mostrar o sucesso feminino nessas áreas**, tipicamente masculinas, para que **meninas** do ensino fundamental e médio **vejam as possibilidades e digam**: Nossa! Eu gostaria de **ser exatamente como essa pessoa**. **Dar visibilidade para cases como das mulheres que assumiram funções importantes** na Microsoft, AIRBNB e Google [SD60].

Nessas últimas SDs [60 e 57], o discurso possui um caráter orientador para lidar com as diversidades nas organizações e a necessidade de atentar para aspectos culturais. Observa-se o uso de fonte de especialista no texto para enunciar sobre uma perspectiva ideal de gestão das diversidades (o que deve ser feito).

De qualquer forma, mesmo que aparentemente o discurso evidencie certa preocupação com aspectos simbólicos e processuais no tratamento das diversidades, verifica-se que a perspectiva de gestão apresentada nos textos tem caráter funcionalista de produtividade dos corpos, como indicam as expressões “em prol do crescimento e da evolução” e “produtividade”. Isso tem convergência com as afirmações de Saraiva e Irigaray (2009) quando ressaltam que, no Brasil, há uma tendência de a gestão querer homogeneizar a todos no ambiente organizacional, acreditando, com isso, conseguir lograr a máxima eficiência produtiva.

Por fim, em relação às categorias das diversidades representadas nos textos analisados, identificou-se que, quando se tratam das ações realizadas pela confederação, há referências a cinco grupos minorizados, sendo que a maior parte das notícias se refere a atividades envolvendo mulheres e pessoas com deficiência. Com menor frequência, aparecem textos que apresentam questões relativas a grupos étnico-raciais, particularmente de negros, de refugiados e de indígenas. Também chama atenção o fato de não terem sido identificadas notícias que destacassem ações realizadas pela confederação com grupos LGBTQIA+. Isso parece revelar a dificuldade de versar sobre questões que podem encontrar resistências dentro do universo da indústria, setor que tem como eu de referência, histórica e culturalmente, a figura do homem branco e heterossexual. Dessa forma, é provável que, dado os preconceitos contra pessoas LGBTQIA+ serem mais acentuados na sociedade, abordar aspectos referentes a esses grupos produza maior resistência e conflito no setor industrial.

Quando os textos relativos a aspectos contextuais ou de gestão do setor industrial apresentam elementos das diversidades, fazem-no a partir de categorias mais amplas de gênero, de orientação sexual, de raça, de geração etc., não se restringindo, necessariamente, a um grupo minorizado específico. Observa-se, então, que a confederação tende a dar mais destaque para fontes de diversidade primárias (LODEN E ROSENER, 1991), mais facilmente identificáveis, pois se referem a gênero, etnia, raça, capacidades físicas e mentais. Com a análise dos textos, foi possível perceber que essas categorias são trabalhadas numa perspectiva universalizante que homogeneiza grupos minorizados, não sendo encontradas referências que indiquem aspectos relativos às interseccionalidades (BRAH, 2006).

Realizada a análise das sequências discursivas presentes nos textos mapeados no *site* da CNI, apresenta-se, a seguir, as estratégias utilizadas no discurso da confederação.

6.3.4 Estratégias discursivas empregadas pela CNI

Primeiramente, como se viu, a estratégia para tratar sobre o tema das diversidades no *site* da confederação é o acionamento do gênero jornalístico que se apresenta através da publicação de notícias com dois enquadramentos principais: 1) por meio de textos de divulgação de ações envolvendo questões das diversidades realizadas pela CNI e/ou por instituições do Sistema Indústria; e 2) por meio de textos sobre aspectos contextuais e de gestão relativos às diversidades em organizações. Os textos possuem caráter educativo tanto ao indicar práticas de ensino que possibilitam formação de determinados grupos sociais quanto ao apresentar noções relativas à gestão/inclusão das diversidades nas organizações.

Como estratégia para apresentação do tema das diversidades no *site* da confederação, verificou-se que sua publicação se deve a acontecimentos da ‘ordem do dia’, como datas comemorativas relacionadas a algum grupo minorizado. A partir disso, são publicadas notícias, como: “Indústria emprega 36% das pessoas com deficiência que estão no mercado de trabalho” (N2), “Dia da consciência negra é prestigiado no SENAI CETIQT” (N3) e “Acessibilidade na educação e nas empresas para inclusão de surdos no mercado de trabalho” (N7). Em geral, a CNI aproveita esses acontecimentos (datas comemorativas) para dizer de suas ações e para afirmar o envolvimento do setor da indústria com as diversidades, conforme se verifica na SD45 “Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência é comemorado neste sábado; inclusão no setor tem números significativos” e na SD69 “Em comemoração ao Dia da Educação de Surdos, celebrado dia 23 de abril, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) promoveu, nesta terça-feira (27), uma *live* para falar da acessibilidade nas escolas e no mercado de trabalho”. Acredita-se que esse acionamento do tema também possa se constituir como uma estratégia de antecipação. Isso porque, atualmente, por conta da pressão social (conforme se viu no quadro teórico deste estudo), silenciar sobre esses aspectos das diversidades (não reconhecimento de uma causa ou de grupo específico, por exemplo) pode resultar em desgastes em imagem e boicotes à organização.

Outra estratégia discursiva empregada é a utilização de dados de pesquisa para revelar um contexto de desigualdades que necessita de reversão ou para legitimar ações implementadas pela confederação, ressaltando aspectos positivos dessas iniciativas para a sociedade. As SDs a seguir apresentam o número de participantes dos cursos realizados no SENAI ao longo dos anos, indicando o êxito das ações, dada a crescente ampliação de envolvidos: SD47 “Nos últimos seis anos, o SENAI **formou 78,3 mil pessoas com deficiência**. As matrículas anuais **saíram de 10 mil, em 2007, para 17 mil no ano passado**”.

[em 2012]”; e SD74 “No ano passado, em meio a pandemia e a todos os obstáculos do ensino remoto, o **SENAI registrou 4.388 matrículas** de alunos com **deficiência auditiva** [...]. Entre **2007 e 2020, foram 238.000 matrículas** de alunos com **algum tipo de deficiência**”.

Com objetivo de corroborar a argumentação do texto e de reforçar a importância das iniciativas da confederação, usa-se da estratégia de acionamento do testemunhal, com relatos de participantes das ações da CNI ou de representantes (lideranças) de grupos minorizados. Na SD44 é possível identificar essa estratégia “**Para o cacique** da aldeia Córrego do Meio, Antônio Aparecido Jorge, a oferta de cursos **proporciona o crescimento profissional dos habitantes da comunidade indígena de Sidrolândia. "É uma inovação** sermos contemplados com essa qualificação" [SD44]. A mesma estratégia é evidenciada na SD52 “Depois desse curso já **quero fazer outros porque tenho gostado demais** do que o SENAI me ensina”, **afirmou [o haitiano Janel Valerin]**” [SD52].

É recorrente nos textos o uso de citação direta à fala de diretores da CNI e de professores de entidades vinculadas ao Sistema Indústria para explicar a realização das atividades mencionadas no texto (geralmente com tom elogioso) ou para expor algum posicionamento sobre o tema das diversidades nas organizações. A SD63 apresenta essa estratégia: “A **diretora de Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Gianna Sagazio, defendeu a ampliação da participação feminina** em cargos das áreas de ciência, tecnologia e inovação”.

Muito empregada pelo fazer jornalístico, o uso de fontes de autoridade (especialistas) também é recorrente no discurso da CNI. Nesse caso, as fontes são mobilizadas para justificar o envolvimento das organizações com o tema das diversidades. É o fato, por exemplo, do acionamento da pesquisadora de Economia de Gênero do Insper, Regina Madalozzo, que fala sobre os benefícios das diversidades na Indústria 4.0. Registra-se também a utilização de exemplos de boas práticas de outras organizações, consideradas modelares no emprego de políticas de diversidade, conforme indica a SD67 “Para Adriana Aroulho, recentes **iniciativas empresariais demonstram que o meio corporativo tem bons exemplos de ações de diversidade**. Ela detalhou o trabalho da **SAP** nesse sentido”. Esses casos são apresentados como inspiradores para a implantação de práticas de gestão das diversidades.

Considerando o contexto de produção desse discurso, nota-se que os textos, além de terem um formato próprio do jornalismo por serem apresentados como notícias, estão atravessados por uma gramática típica da área da administração. Por conta da influência dessa gramática, é recorrente, nos textos, o acionamento de dados, *cases* de sucesso, exemplos e argumentos que justificam as potencialidades do envolvimento com a temática das

diversidades. Como se viu, diante dessa trama de saberes que se apresentam no discurso pela identificação de sinais linguísticos, verifica-se que valores do capitalismo também ecoam no texto, principalmente quando são indicados os “ganhos” que o “investimento” no tema das diversidades pode trazer aos negócios.

6.4 DISCURSO SOBRE DIVERSIDADES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC)

Seguindo a mesma estrutura de organização das análises dos textos das confederações anteriores, realiza-se agora a interpretação do discurso da CNC.

6.4.1 Condições de produção em sentido estrito do discurso da CNC

A coleta de dados ocorreu no portal da CNC (<https://www.portaldocomercio.org.br/>), no período de 26 de abril a 09 de junho de 2021. Observou-se que o *site* da confederação (Figura 3) possui um *layout* com arquitetura de informação funcional, com duas barras de navegação: uma superior fixa com o *menu* principal, onde consta o guia de páginas do portal (Quem somos; Notícias, Publicações; Sistema Comércio; Soluções; *Landing Pages*; Contato); e uma segunda barra, auxiliar, localizada abaixo do banner *slideshow* (com rolagem de notícias selecionadas como destaque), em que há os seguintes ícones: Empresário, Federação, Sindicato, Sesc, Senac, Imprensa e Visitante. Com base nesses ícones, é possível identificar os públicos para os quais a comunicação da CNA se dirige nessa plataforma digital: empresários, empresários sindicalizados, profissionais de comunicação e público visitante do *site*.

Figura 3 - Interface da parte superior da homepage do site da CNC



Fonte: <https://www.portaldocomercio.org.br/>

Com o movimento de leitura flutuante no *site*, foi possível identificar que a confederação se utiliza de diferentes recursos para destacar informações por ela própria consideradas relevantes. Assim, além de notícias factuais das atividades da confederação e do segmento econômico, figuram em destaque, por meio de *banners* fixo horizontais, informações como: números que evidenciam a representatividade da CNA, propaganda para contribuição sindical, narrativas de histórias de vida transformadas pelas ações do Sistema S e pesquisas sobre o setor produzidas pela própria confederação.

De acordo com o *site* da confederação¹⁰¹, a CNC foi fundada em 1945 e é a entidade sindical de grau máximo do setor terciário, sendo constituída por 34 federações patronais (27 estaduais e 7 nacionais) que, juntas, reúnem mais de mil sindicatos de diversos segmentos econômicos do comércio do Brasil. Conforme a confederação, essas entidades representam cerca de 5 milhões de empresas, as quais geram aproximadamente 25,5 milhões de empregos diretos e formais no país. Enquanto instituição patronal, seu principal objetivo é o de “representar e defender as atividades econômicas do comércio brasileiro, atendendo, desta

¹⁰¹ Disponível em <https://www.portaldocomercio.org.br/>. Acesso em 8 de outubro de 2021.

forma, aos interesses nacionais”. Sua missão é a de “atuar em defesa dos interesses do comércio de bens, serviços e turismo, promovendo um ambiente favorável ao seu crescimento, fortalecimento e competitividade, em harmonia com o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

Ainda segundo o *site* da confederação, são atribuições da CNC:

Representar, no plano nacional, os direitos e interesses do comércio brasileiro; Organizar e disciplinar o Sicomércio, do qual é entidade máxima; Eleger ou designar representantes do comércio junto aos órgãos de jurisdição nacional; Conciliar divergências e conflitos entre federações filiadas; Celebrar convenções ou contratos coletivos de trabalho e prestar assistência em acordos coletivos nas localidades onde não haja sindicatos e/ou federações representativas de categoria econômica; Administrar o Sesc e o Senac.

Os ideais da organização são: ética e transparência, foco no cliente, proatividade; foco na excelência; integração; valorização das pessoas; inovação e sustentabilidade. Já suas bandeiras são: simplificação da legislação e diminuição da carga tributária; fortalecimento da representatividade; desburocratização; combate à pirataria e ao comércio ilegal; segurança jurídica para o ambiente de negócios; facilitação do acesso ao crédito; igualdade e liberdade nas relações trabalhistas, primando pela boa relação entre o capital e o trabalho e liberdade, unicidade e não intervenção estatal na atividade sindical.

A confederação afirma ainda ser responsável por coordenar o Sistema S, um dos maiores sistemas de desenvolvimento social do mundo, formado pelo Serviço Social do Comércio (SESC) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). O SESC “atua pela melhoria da qualidade de vida e promoção da cidadania”. Já o SENAC visa promover “atividades de reciclagem e aperfeiçoamento profissional para todos os segmentos do comércio”, ofertando 800 cursos em diferentes segmentos. Atualmente, essas entidades possuem cerca de mil unidades fixas e móveis distribuídas em todo território nacional, trabalhando aspectos relacionados à “educação profissional, saúde, esporte, lazer e cultura não apenas para comerciários e suas famílias, mas para toda a população”. A CNC diz ter estado, historicamente, sempre “à frente de mudanças fundamentais para o País, trabalhando pelo aumento de investimentos, melhoria na infraestrutura, redução da burocracia e racionalização da legislação tributária e trabalhista, deixando o ambiente econômico mais fértil”.

Considerando essas características da confederação e seus posicionamentos, pode-se indicar que a CNC, como posição sujeito projetada no discurso, inscreve-se como uma organização de referência de seu setor, que almeja ser reconhecida na sociedade brasileira tanto por sua atuação política quanto por sua representatividade sindical. Inclusive, a própria

visão da entidade, descrita em seu *site*, explicita esse desejo de projeção como “protagonista na representação empresarial e no desenvolvimento do ambiente de negócios do País”. Por isso, a CNC procura se fazer “representar junto a órgãos de jurisdição e consultivos, tanto públicos como privados, no Brasil e no mundo”. Afirma ainda que “o profissionalismo e a seriedade dedicados pela CNC a sua política de representações contribuem para o protagonismo político da entidade”. Para isso, a CNC diz ter assentos em organismos do Poder Executivo, como conselhos, comitês temáticos, comissões e grupos de trabalho da Presidência da República e ministérios. Além de participações em redes e órgãos privados, a CNC também atua na esfera legislativa, com suporte ao Senado Federal e à Câmara do Deputados na elaboração e acompanhamento de políticas públicas.

6.4.2 Delimitando o corpus de análise do discurso da CNC

Durante a coleta de dados, 104 textos que tratam, direta e indiretamente, sobre o tema das diversidades foram identificados. A memória de publicações disponibilizadas no *site* é reduzida, sendo que a primeira notícia disponível data de novembro de 2019. Por isso, os resultados da coleta de dados foram desse ano em diante. Conforme o Quadro 11, houve maior incidência de publicações sobre esse assunto no ano de 2020. Provavelmente, isso se deve ao fato de que, nesse ano, a coleta contemplou 12 meses, diferentemente dos demais anos em que as publicações disponíveis estavam restritas a alguns meses. Contudo, fazendo uma projeção a partir dos dados disponíveis nos anos de 2019 e 2021 e, presumindo certa regularidade de publicações, estima-se uma proporção semelhante na quantidade de textos sobre essa temática, nos três anos.

Quadro 11 - Quantidade de textos com sentidos de diversidades publicados por ano no *site* da CNC

Ano (2019/2021)	2019	2020	2021	S/D
Quantidade de textos	9	62	32	1

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Assim como as demais organizações pesquisadas nesta investigação, a maior parte dos textos mapeados está publicada em formato de notícias, com exceção de dois: um identificado na seção “publicações” dentro da editoria “Artigos”, e outro em uma guia/página do *site* que

trata, dentre outras coisas, dos objetivos do desenvolvimento sustentável, conforme sintetizado no Quadro 12.

Quadro 12 - Seções/páginas do *site* da CNC com presença de textos com sentidos de diversidades

Seção do <i>site</i>	Página institucional	Notícias	Publicações
Quantitativo de textos	1	102	1

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Observou-se que as notícias estão identificadas por editorias, autodenominadas pela própria confederação. Conforme Quadro 13, das publicações mapeadas neste estudo, a maioria vincula-se a duas editorias: Diário Legislativo (58) e Sistema Comércio (40). Com presença inferior, identificam-se textos em: Ações Institucionais (3) e Sustentabilidade (1).

Quadro 13 - Quantitativo de notícias coletadas e sua respectiva editoria no *site* da CNC

Editorias	Ações Institucionais	Câmara do Comércio	Comércio	Diário Legislativo	Economia	Parcerias	Sustentabilidade	Política	Relações de Trabalho	Serviços	Sindicalismo	Sistema Comércio
Quantitativo de notícias	3	0	0	58	0	0	1	0	0	0	0	40

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

Realizada essa contextualização sobre o material coletado, e após a leitura de títulos e manchetes (LEADs) dos 104 textos, foi efetivada a leitura de 31 textos na íntegra. Após, sete deles foram selecionados para a análise. Seus títulos estão identificados no Quadro 14.

Quadro 14 - Textos selecionados para a análise do discurso da CNC

Título da Notícia	Data de publicação	Código
Comissão aprova política de estímulo a emprego para pessoas com deficiência	26/11/2019	N1
Senac-RR entrega certificados de capacitação a venezuelanos com presença de Embaixadora do Canadá	20/12/2019	N2
Câmara de Mulheres da Fecomércio-DF assina acordo de cooperação com Secretaria da Mulher	20/02/2020	N3
Fecomércio da Bahia debate a ampliação da representatividade empresarial feminina	08/10/2020	N4
Programa de Diversidade da Fecomércio-RS lança cartilha contra racismo e violência	27/11/2020	N5
Projeto obriga empresas com contrato com poder público a contratar travestis e transexuais	19/02/2021	N6
CNC participa de audiência sobre racismo institucional nas empresas	09/04/2021	N7

Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na coleta de dados.

A partir desses movimentos de análise, que permitiram delimitar o *corpus* de pesquisa, realiza-se a análise das sequências discursivas identificadas nos textos.

6.4.3 Efeitos de sentidos sobre diversidades no discurso da CNC

Discursivamente, a CNC trata da temática das diversidades em seu *site* em duas perspectivas: 1) a partir de uma abordagem político-jurídica, ao apresentar leis e políticas públicas de inclusão de grupos minorizados em empresas do setor terciário e ao dizer de sua participação em debates sobre determinadas legislações; e, 2) a partir de uma ótica de responsabilidade social, ao relatar sobre sua atuação (e de seu setor) em questões relativas às diversidades, geralmente enunciando sobre práticas educativas e empresariais que tendem a ser consideradas exitosas no combate às desigualdades sociais, culturais e econômicas. O Quadro 11, apresentado anteriormente, já sinalizava ambos os enfoques, visto que, do total de textos mapeados, 58 foram categorizados na editoria “Diário Legislativo” e 40 textos em “Sistema Comércio”.

A recorrência de textos publicados no *site* sobre legislações e normativas de inclusão/tratamento das diversidades em organizações revela preocupação da CNC com o cumprimento de demandas legais instituídas pelo Estado. Isso porque, em geral, esses textos são objetivos e orientadores, com conteúdos que explicam sobre ritos de tramitação da lei/política, sua aplicação, incentivos fiscais e possíveis punições em caso de

descumprimento. Entende-se que os interlocutores desse discurso são empresários de organizações do setor terciário, visto que as regulamentações apresentadas tendem a impactar nessas empresas. Já a CNC posiciona-se como atenta a essas questões legais e vigilante em relação à atuação do Estado. Conforme as SDs a seguir, os efeitos de sentidos ofertados associam a inclusão das diversidades no mercado de trabalho à observância de políticas públicas e leis que “estimulam” ou “determinam” o envolvimento das organizações com essas questões:

A Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência da Câmara dos Deputados aprovou proposta que cria uma política pública, chamada de Emprego Apoiado, para **estimular a inclusão no mercado** de trabalho formal de pessoas com deficiência ou em risco de situação de exclusão social [SD75].

O Projeto de Lei 144/21 determina que as empresas com mais de 100 empregados que gozem de incentivos fiscais, participem de licitação ou que mantenham contrato ou convênio com o Poder Público Federal contratem pessoas autodeclaradas travestis e transexuais na proporção de, no mínimo, 3% do total de seus empregados [SD94].

No caso da política pública mencionada na SD75, o discurso da confederação frisa, logo no segundo parágrafo, a contrapartida do Estado em relação às iniciativas das organizações, chamando atenção ao fato de que “um dos pontos da nova política é a **previsão de incentivos fiscais para as empresas desenvolverem** cursos de capacitação e habilitação profissional **destinados às pessoas com deficiência**. [SD76]”. Já na SD94, por se tratar de projeto de Lei (144/21) que prevê uma obrigatoriedade, o descumprimento resulta em sanções, conforme indica a SD95: “caso as empresas **descumpram os percentuais, ficarão sujeitas à perda dos incentivos fiscais ou à rescisão do contrato ou convênio**”. Em ambos os casos, a construção discursiva privilegia indicar quais são os impactos dessas propostas nos negócios das organizações, dizendo dos incentivos fiscais (SD76) ou das punições (SD95) às empresas.

Mais do que destacar possíveis compromissos de reparação e justiça social com grupos minorizados, os efeitos de sentidos dos textos revelam o cuidado da confederação com as consequências financeiras da aplicação (ou não) de normativas que tratam desse tema. Nesses casos, a figura do Estado é representada como instituição de direitos, capaz de prescrever a afirmação/inclusão de existências das diversidades nas organizações. Estas, por sua vez, seriam meras cumpridoras da lei, o que pode produzir sentidos que correlacionam as questões de inclusão a um problema técnico de gestão de vagas. Como herança de uma matriz de pensamento das ciências da administração norte-americana, Hanashiro e Torres (2010)

afirmam que é recorrente e problemática essa redução do debate sobre diversidades em organizações brasileiras se restringir às tecnologias gerenciais de contratação. Retomando Almeida (2019), é necessário atentar para os princípios que fundamentam a inclusão das diversidades na gestão organizacional, uma vez que essas questões não se referem apenas ao ganho de capital, mas a elementos de ordem moral que impactam na condição de vida e na possibilidade de existências de muitos sujeitos.

O entendimento de que a inclusão das diversidades nas organizações está articulada a uma premissa político-jurídica é também presente na SD98, na qual é possível identificar o acionamento de um advogado como representante da confederação para abordar o tema em um evento:

O advogado da Divisão Sindical da CNC, Antonio Lisboa, representou os setores econômicos da entidade e iniciou fazendo uma explanação das leis nacionais que criminalizam ações de discriminação em todos os âmbitos da sociedade e citou tratados internacionais, dos quais o Brasil é signatário, e se compromete a instituir políticas de combate às desigualdades [SD98].

Nota-se preocupação com a adequação aos aspectos legais de inclusão das diversidades - vide menção a leis nacionais e tratados internacionais (possivelmente instituídos no âmbito da ONU e da Organização Internacional do trabalho). Esse acionamento revela a memória institucional de um campo discursivo e normativo da agenda multilateral de nações, que, como se viu no segundo capítulo desta tese (ORTIZ, 2007; HALL, 2006; IANNI, 2001; NETTO, 2012), emergiu a partir dos anos de 1960 e teve importância no tensionamento de Estados-nação para a criação de leis e políticas públicas voltadas às diversidades. Contudo, muitas das abordagens dessa agenda foram (e ainda são) alvo de críticas e debates, principalmente por conta de suas abordagens hegemônicas universalistas e por simplificarem a complexidade das diversidades a algo agradável ao capitalismo (NETTO, 2012). Assim, ao dizer desse campo discursivo normativo internacional, é provável que ele esteja presente e oriente, de algum modo, o entendimento da confederação sobre o tema. Inclusive, pode-se afirmar que essa perspectiva regulamentarista se reflete, em algum nível, nas práticas, como evidenciado na SD99. Ao dizer de suas orientações para seus associados, a CNC o faz a partir de direcionamento normativo (de “incluírem cláusulas de combate a qualquer tipo de discriminação em suas normas de conduta e estatutos”) e de instrução educativa, com investimentos em práticas formativas geralmente realizadas no âmbito do Sistema Comércio:

Neste sentido, a CNC orienta as federações a incluírem cláusulas de combate a qualquer tipo de discriminação em suas normas de conduta e estatutos. Em

outro eixo, o Sistema Comércio **investe na formação aberta**. Lisboa citou o **curso Diversidade: Educação Antirracismo, oferecido pelo Senac**, que faz parte da CNC [SD99].

Mesmo que os textos façam referência aos representantes políticos e aos órgãos públicos como responsáveis pela criação e formulação de regulamentações sobre diversidades, por vezes, marcas discursivas sugerem que a confederação assume funções parecidas com as desses agentes políticos. Assim, não raro, fazem referência a sua participação em deliberações públicas (SD97):

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) participou, nesta quinta-feira (8), de audiência pública da Câmara dos Deputados para debater as ações afirmativas para equidade étnico-racial e combate ao racismo nas empresas. O debate é uma das atividades da Comissão de Juristas da Câmara dos Deputados, que avalia propostas e estratégias para combate ao racismo estrutural no País [SD97].

Nessa SD, a confederação não aparece apenas como representante de seu setor, mas como uma instituição política capacitada para avaliar “propostas e estratégias para combate ao racismo estrutural do País”. Ao dizer de suas participações e representações no debate público da agenda sociopolítica do país, são ofertados efeitos de sentidos que sugerem a CNC como sujeito de autoridade, legitimada para tratar do tema das diversidades nas organizações.

A partir dos efeitos de sentido ofertados na SD97, desperta-se a necessidade de problematizar que, se, conforme Almeida (2018, p. 47), o racismo tende a ser estruturante da ordem social, e as instituições (entendidas aqui não só como as organizações privadas, mas Estado, Religião etc.) têm “sua atuação condicionada a uma estrutura social previamente existente”, então, estas mesmas instituições reproduzem o racismo da sociedade e, desse modo, colaboram para reforçar assimetrias. Assim, com base no autor, pode-se dizer que, à medida que a CNC propõe debater ações afirmativas para equidade étnico-racial nas empresas, ela está indicando uma predisposição em instaurar conflitos com a “normalidade” hegemonicamente estabelecida em seus próprios processos. O que exigiria, dentre outras coisas, transformações estruturais e culturais sistemáticas nas organizações. Entretanto, nos textos analisados, não há indicativos de iniciativas nessa direção.

Ainda considerando o processo discursivo presente na SD97, pode-se afirmar que há a criação de um sistema de representação para que a CNC assegure que suas opiniões e interesses estejam garantidos no debate. Enquanto, para a população em geral, a participação da confederação na audiência pública da Câmara dos Deputados parece ser uma preocupação genuinamente ética para com a problemática do racismo estrutural, para os associados da

CNC, pode significar a garantia de que seus interesses (muitos deles expressos pelo não-dito) estarão representados na discussão. Observa-se que, independentemente dos caminhos percorridos pelos movimentos interpretativos, a principal projeção que parece ser desejada pela confederação é a de que ela seja associada pelo interlocutor como organização responsável e comprometida com o interesse público. A expressão “uma instituição como a Fecomércio”, extraída da SD82, faz referência a uma organização que, por sua natureza, é diferente das demais (daquelas privadas que atuam exclusivamente em benefício próprio); e essa distinção se deve a características que a aproximam de instituições que fazem gestão pública (“nossa parceria com o governo”). E, por conta dessas características, estar atenta aos problemas sociais do Brasil é um dever (“não pode ficar ausente”) dessa organização:

Acredito que **uma instituição como a Fecomércio não pode ficar ausente de situações importantes para a sociedade como esta [violência contra mulher]**. Fico **muito feliz** em poder assinar esse documento [termo de cooperação técnica com a Secretária de Estado da Mulher do Distrito Federal]. É mais um passo da **nossa parceria com o governo**, concluiu Maia [presidente da Fecomércio-DF] [SD82].

De acordo com a **gerente** do Núcleo de Recursos Humanos da Fecomércio-RS, Elisabeth Carvalho, o **trabalho reforça a preocupação da entidade pela igualdade** [SD93].

O uso de citação direta da fala de lideranças do Sistema Comércio quer endossar o comprometimento de toda estrutura da CNC em causas sociais, procurando espelhar esses valores como algo intrínseco à organização, de modo que esses efeitos de sentido sejam reconhecidos pelos interlocutores e associados à marca. Por isso, além de narrar uma prática, nota-se a necessidade de dizer de um estado de espírito (“feliz em assinar esse documento”) que exalta o caráter exitoso do trabalho. Até porque, quem está feliz, está satisfeito com o caminho percorrido. Verifica-se também o intuito de (re)afirmar sua coerência discursiva entre o que é dito e o que é feito, conforme evidencia o enunciado “o trabalho **reforça a preocupação da entidade pela igualdade**” [SD93].

Para além do dizer enunciado pela própria confederação, ocorre o acionamento de falas que, proferidas por autoridades e representantes de instituições parceiras à CNC (geralmente de órgãos de Governo, ONGs e Organismos Internacionais), visam qualificar a confederação enquanto agente transformador da sociedade:

Essa parceria tem sido maravilhosa [entre Senac-RR, ONG Migraflix e Embaixada do Canadá] por conseguir **capacitar e integrar estes jovens ao mercado brasileiro**. Estamos **muito orgulhosos de poder apoiar** tanto cada uma das pessoas quanto as suas famílias a **reconstruírem suas vidas** aqui, após as dificuldades que enfrentaram para atravessar para outro país, disse [Juan Pablo

Valdes, ministro-conselheiro e chefe da Seção Política da Embaixada do Canadá no Brasil] [SD80].

Ericka Filippelli disse que o **governo está disposto a unir forças** para somar resultados. Não podemos nos fechar dentro das nossas próprias políticas, foi assim que aprendi a trabalhar e **tenho certeza que esse trabalho em conjunto com a Fecomércio será motivo de muita alegria**, afirmou [a secretária da Mulher] [SD84].

As falas desses representantes têm, como regularidade, a afirmação. Isso produz efeitos de segurança no dizer, expressando convicção (“tenho certeza”) e dizendo da satisfação com o presente (“tem sido maravilhosa”) e com um futuro possível (“será motivo de muita alegria”). Nota-se que, além de ações realizadas, há a intenção de enunciar sobre atividades futuras, atribuindo sentidos de continuidade e durabilidade aos projetos da confederação e restringindo possíveis interpretações que associem tal conduta a modismos empresariais, conforme se pode inferir a partir da enunciação: “Em 2020, a Câmara pretende **firmar parceria com a ONU Mulher**, em que será assinado um acordo para a realização de **campanha de sensibilização para que as empresas da cidade se comprometam a fazer uma política de benefício da mulher**” [SD86].

Mesmo que a regularidade das marcas discursivas indiquem sentidos que projetam uma preocupação moral com problemáticas sociais brasileiras, algumas sequências discursivas parecem indicar outros sentidos. Por exemplo, na SD78, a seguir, expõe-se uma memória de diagnóstico do problema social (*imigração venezuelana*) e a atuação da organização para solucioná-lo. Nesse caso, se, em um primeiro momento, o discurso parece evidenciar a necessidade de reversão de situações de vulnerabilidade social de determinados grupos e a construção discursiva do texto tende a privilegiar sentidos que reforçam esse aspecto ético e social do ensino profissionalizante, em um segundo momento, algumas marcas apontam para o real objetivo da iniciativa, que é o de “**capacitar com qualidade o trabalhador do comércio**”:

Roraima vive atualmente um **momento histórico com a imigração venezuelana**, e **ajudar os refugiados nesse processo de adaptação, conhecendo as características empreendedoras brasileiras**, é **gratificante** para o Sistema Fecomércio no Estado. Uma das nossas missões é **capacitar com qualidade o trabalhador do comércio**, e parcerias como esta mostram que **estamos no caminho certo**, disse Ademir [presidente do Sistema Fecomércio Sesc-Senac-IFPD-RR e 2º diretor Financeiro da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC)] [SD78].

Essa tendência em enfatizar o caráter transformador e exitoso da confederação também é presente ao dizer de suas práticas, as quais sugerem um compromisso ético com toda sociedade, conforme se verifica nas seguintes SDs:

O Senac-RR e a Organização não Governamental (ONG) Migraflifx, que integra refugiados por meio do incentivo ao empreendedorismo, entregaram os certificados da capacitação em Competências Empreendedoras para 30 refugiados venezuelanos que participam do projeto Migra Lab desde o fim de julho [SD77].

Pelo termo, o **Sesc-DF apoiará as mulheres nas áreas de cultura e saúde**. O Senac-DF, por sua vez, disponibilizará **cursos profissionalizantes**, e a Fecomércio dará apoio com um **banco de oportunidades** para que elas possam buscar um **emprego qualificado no mercado de trabalho**, ou até mesmo seguir para o **empreendedorismo** [SD81].

Essa abordagem de responsabilidade social com causas de algum grupo é também presente na SD83: **“ajudar essas mulheres a saírem de uma situação de vítima para protagonistas. Estamos aqui para apoiar**, informou Beatriz” [presidente da câmara de Mulheres da Federação]. Observa-se a produção de efeitos de sentido de parceria, de companheirismo e de fraternidade, de alguém que está junto, lado a lado, como sugere o emprego do verbo “estamos” e “apoiar”.

Observa-se a aproximação, ao menos discursiva, com bandeiras de grupos minorizados, por vezes, utilizando-se de expressões que remetem a uma linguagem/gramática sócio-política de movimentos sociais. Em alguns desses casos, parece haver uma complexificação da compreensão sobre questões das diversidades, atentando para aspectos simbólicos, linguísticos e vieses inconscientes, que podem estar reproduzindo discriminações nas relações cotidianas e laborais. Isso parece indicar alterações na superficialidade do discurso, que sinalizam a presença de outros sentidos, revelando uma visão mais complexa sobre inclusão e tratamento das diferenças no ambiente de trabalho, conforme se observa na seguinte SD:

A cartilha “Vamos repensar o nosso vocabulário? O Racismo Sutil” reúne uma **série de termos usados no dia a dia que reforçam estereótipos e preconceitos raciais**, seus significados e/ou a origem de tais expressões; além disso, o material apresenta palavras que **são opções de substituição**. Já a cartilha **“Violência contra as mulheres – Vamos juntos acabar com o abuso”** busca chamar a atenção para os **tipos de violência e como ela pode ser silenciosa**, além de orientar sobre como **buscar e/ou oferecer ajuda** e também **apresenta expressões que reforçam o machismo e o convite para riscarmos tais termos do nosso vocabulário**. [SD92]

Ao dizer de exemplos, há também tentativas de induzir o interlocutor, de modo a fazê-lo reconhecer todo o setor do comércio e serviços como diverso. Para isso, não cita apenas ações vinculadas ao Sistema S, mas também iniciativas empresariais do setor do comércio,

geralmente aquelas que tiveram repercussão nacional¹⁰². Além disso, observa-se, nas SDs, a seguir, o acionamento de dados, tanto de interessados (20 mil inscrições) quanto da presença de negros em postos de trabalho (aumento de 40%), para endossar o caráter exemplar da ação.

Ainda **como iniciativas do comércio para combate ao racismo**, a empresária Luiza Trajano, presidente da **rede varejista Magazine Luiza** e do Grupo Mulheres do Brasil, afirmou que os primeiros debates do grupo foram relacionados ao **combate à violência contra a mulher e o racismo, especialmente entre empregadores e empregados** [...] A empresa, então, decidiu fazer uma **propaganda massiva para atrair jovens negros** para o quadro de funcionários e relata que recebeu cerca de **20 mil inscrições** e a reação negativa de muitos clientes. Foi o fim de semana mais agressivo, diziam: não vou mais comprar na empresa” [SD101].

Em apresentação sobre a **representação de pessoas negras em instituições bancárias, a Federação do setor mostrou dados que revelam que, atualmente, 28,2% dos trabalhadores dos bancos são negros, um aumento de 40%, se comparado a 2008**. Em 2007, a federação criou o **programa da diversidade**, liderado pela Comissão de Recursos Humanos e conta com a **participação de 30 bancos**, que se reúnem mensalmente para debates sobre **canais de consulta, regra de condutas para trabalhadores, clientes e fornecedores** [SD102].

Outro formato utilizado para ofertar sentidos sobre diversidades refere-se a publicizações de coberturas jornalísticas sobre eventos que tratam sobre esse tema. Na notícia “Fecomércio da Bahia debate a ampliação da representação empresarial feminina” (N4), chama atenção a SD87: “**Dirigido a mulheres empresárias**, o evento contou com palestras do **gestor Aurélio Rosas e o especialista técnico Cristiano Costa**, ambos da Assessoria da Gestão das Representações da CNC”. Nessa situação, mesmo que o evento seja voltado ao público feminino, todos os palestrantes identificados no texto são homens, produzindo efeitos de sentidos de que “estes” são os detentores do saber. E, por isso, estão na posição de palestrantes, enquanto para as mulheres são reservadas posições secundárias, de espectadoras e aprendizes. Essas representações produzem efeitos sentidos que reforçam relações autoritárias, assentadas em patriarcalismos, que posicionam os homens em um lugar de autoridade e de referência. Segundo Louro (2003), evidenciar, problematizar e combater essas relações assimétricas é uma das principais causas de movimentos sociais feministas e dos Estudos de Gênero. Em outra SD, considerando o formato do evento ter apenas homens como palestrantes, a expressão “A manhã é das mulheres. Elas estão em destaque” pode produzir, inclusive, efeitos de ironia, visto que, na prática, elas estão na posição de plateia:

¹⁰² O programa de *trainee* lançado em 2020 pela empresa Magazine Luiza teve bastante repercussão na mídia tradicional brasileira, despertando diferentes debates sobre o tema na sociedade. Um rápido exercício de *clipping* no buscador do *Google* é suficiente para revelar a variedade de notícias publicadas na época sobre a empresa. Como exemplo, acesse: <<https://veja.abril.com.br/economia/a-importancia-de-acoes-em-empresas-para-aumentar-a-diversidade-racial/>>

O **presidente da Federação** da Bahia, Carlos de Souza Andrade, abriu o evento, parabenizando a iniciativa da Ceme e **destacando o papel das mulheres**, que, segundo ele, **é fundamental para a construção e continuação de todo o trabalho desenvolvido no meio empresarial. A manhã é das mulheres. Elas estão em destaque.** Hoje, contamos com câmaras em várias cidades. Só não abrimos mais porque a pandemia não permitiu. **Mas as mulheres são mais fortes do que a pandemia. Vamos continuar apoiando, e podem contar conosco**, declarou [SD88].

Nessa SD, é possível observar que o papel da mulher (ainda sem presença) é colocado em apoio a uma trajetória que foi construída por homens (“trabalho desenvolvido no meio empresarial”). As mulheres são tomadas no texto como uma espécie de grupo coadjuvante que começa a ser inserido, aos poucos, no campo dos negócios. Campo que já tem posições (geralmente de maior prestígio) ocupadas por homens. Por isso, eles irão “continuar apoiando”, o que não significa problematizar seus próprios lugares. Nota-se que o texto retoma outros discursos, que endossam posições sociais dos homens hegemonicamente estabelecidas como o lugar de normalidade, e encaminha discursos futuros de reconhecimento das mulheres, porém, de manutenção dessas posições instituídas historicamente. O verbo “vamos”, conjugado na primeira pessoa do plural, produz, discursivamente, uma espécie de consenso, como se todos os homens estariam de acordo. Contudo, como se viu no referencial teórico desta tese, os discursos hegemônicos, produzidos por grupos dominantes, que possuem como eu de referência o homem branco, potencializam, de diferentes formas, essas assimetrias, de modo a garantir seus lugares privilegiados na estrutura da sociedade.

A conjugação do verbo “continuar” corrobora essa ideia de permanência, de manutenção das posições do campo (BOURDIEU, 2012), o que sugere uma assimilação (LANDOWSKI, 2012) das diversidades ao grupo hegemônico e não uma predisposição a alterações nas relações de poder. Retomando as concepções do autor, a noção de assimilação pressupõe uma espécie de rejeição mascarada de aceitação. Isso porque o grupo dominante mostra-se, em princípio, acolhedor à diferença. Contudo, seu desejo e suas estratégias de cooptação visam fazer com que o estrangeiro (a diferença) “se entregue” ao grupo hegemônico, reproduzindo características desse coletivo e, com isso, perdendo suas particularidades. Os efeitos de sentidos da SD88 reforçam, ainda, uma superioridade de quem fala desse lugar autodesignado de referência e universalidade: daquele que, estando em lugar central, de grupo dominante, concede, de modo benevolente, alguns espaços para outros sujeitos.

Ainda sobre a SD88, observam-se efeitos de paráfrase ao dizer, de modo diferente, sentidos que associam, novamente, a figura feminina à mitologia da guerreira, que tem

poderes capazes de superar adversidades e erradicar um problema mundial de saúde pública, como se verifica no trecho “as mulheres são mais fortes do que a pandemia”. Em outra SD, observa-se que o palestrante indica a necessidade de reconhecimento e representatividade das mulheres, mesmo que o evento conceda poucos espaços para elas. O palestrante, colocando-se como sujeito do saber, revela um segredo para a plateia (mulheres), numa espécie de analogia ao mito da caverna de Platão. E, nessa revelação, transfere para as mulheres a responsabilidade de mudarem a realidade social (“lutem por cada espaço”), tensionando o Estado para criação e implantação de políticas públicas, e isentando a participação dos homens nessa luta, conforme demonstra a SD a seguir:

Durante a palestra, o gestor da AGR, **Aurélio Rosas**, fez questão de destacar a **importância do papel da mulher empreendedora e incentivou as participantes**. A ideia é **ampliar a visibilidade das senhoras como legítimas representantes**. Não basta que sejam boas empresárias e empreendedoras, **precisam ser reconhecidas como boas empresárias** e empreendedoras. Só assim, poderão gerar atratividade e consolidar a representatividade que cabe a cada uma. **A representação das senhoras aqui presentes pode ainda ser mais forte, e o segredo está na atuação da sociedade civil nas políticas públicas. Lutem por cada espaço onde possam exercer essa representatividade** [SD89].

A SD90 também reforça lugares periféricos para as mulheres ao dizer que somente no desfecho do evento foram concedidos espaços de fala e de visibilidade para elas: “**no fim do evento, as empresárias tiveram a oportunidade de participar de uma dinâmica, com perguntas e respostas referentes aos assuntos das palestras**” [SD90]. Logo, mesmo que a iniciativa tenha como objetivo debater a representatividade feminina, toda narrativa oferta efeitos de sentidos que reproduzem e reforçam posições hegemonicamente estabelecidas na sociedade. Em termos discursivos, o acionamento de citação direta da fala de uma autoridade mulher é realizado ao final do texto para endossar o discurso da CNC de organização comprometida com as lutas das mulheres. Para isso, o presidente da Federação (como representante máximo da organização) é projetado, discursivamente, como liderança visionária de referência na promoção da equidade, capaz de prospectar (“vislumbrou”) melhores condições para o desenvolvimento do empreendedorismo feminino, conforme indica a SD91 “**Graças à visão de líder** do nosso presidente, que há uns anos **vislumbrou o empreendedorismo feminino para fortalecer o associativismo**. Eu gosto sempre de registrar **essa visão**, que acho que é **uma referência para a CNC**”, afirmou [coordenadora estadual da Câmara da Mulher Empresária].

Como se pôde perceber até o momento, em termos de grupos minorizados, os textos, majoritariamente, apresentam aspectos relacionados às mulheres e às pessoas com deficiência.

Diferentemente das outras duas confederações, em que determinadas questões estavam silenciadas, a amostra da CNC apresenta dois textos, N6 e N7, que tratam, respectivamente, de aspectos relacionados a grupos travestis e transexuais, e de iniciativas de combate ao racismo estrutural. Com menor destaque, identificaram-se textos que se referem a grupos de refugiados e de pessoas com diferenças geracionais.

Nota-se, com regularidade, que a CNC, ao dizer de aspectos das diversidades, tende a prescrever existências a partir da regulação social estabelecida pelo Estado, visto que os efeitos de sentidos ofertados em relação ao tema tendem a estar articulados à agenda político-normativa, oriunda de leis e normativas nacionais e internacionais de inclusão das diversidades em organizações. Assim, valores assegurados por lei têm visibilidade no discurso organizacional da confederação.

A seguir, apresentam-se as estratégias discursivas utilizadas pela CNC nos textos analisados.

6.4.4 Estratégias discursivas empregadas pela CNC

A CNC apresenta o tema das diversidades em seu *site* em formato jornalístico. Majoritariamente, são notícias que se referem à cobertura de atividades e participações da confederação e/ou de instituições vinculadas a ela, e à divulgação da tramitação/aprovação de leis e políticas públicas de inclusão das diversidades em organizações. Por suas características, esses textos narram ações específicas sem apresentar, necessariamente, caráter reflexivo e ampliado sobre o tema das diversidades nas empresas. Atenta-se também para a ausência de fontes de especialistas acionados para tratar do tema em perspectiva ampla, a partir de diferentes domínios do saber, como se viu nas análises do discurso das outras duas confederações.

Verifica-se que as estratégias discursivas se estruturam a partir do relato do acontecimento, com o acionamento de fontes que endossam a argumentação proposta pela assessoria de imprensa da confederação, que é quem assina as notícias. Observa-se o uso recorrente de fontes de autoridade, geralmente, de pessoas públicas vinculadas a órgãos de Estado (como: Câmara dos Deputados Federal, Secretaria da Mulher do DF, Embaixada do Canadá). Em casos específicos, essas fontes são apresentadas no texto com o objetivo de elucidar alguma questão sobre determinada matéria de uma lei ou política pública e/ou para justificar a necessidade de sua implantação, como na SD96: “Para **o parlamentar**, os dados

mostram “**a necessidade urgente de o poder público estimular a contratação de pessoas transgênero para superar tamanha exclusão e vulnerabilidade**”.

Contudo, com maior regularidade, o acionamento dessas fontes intenta fazer reconhecer a CNC como instituição parceira, que atua junto ao Estado em atividades de caráter público, como se observa em expressões já destacadas nesta análise, como a da SD84: “esse trabalho em conjunto com a Fecomércio **será motivo de muita alegria**” [disse Erika Filippell, **secretária da Mulher**, da Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal]. Outras citações de representantes de instituições parceiras também são utilizadas no texto para produzir efeitos de sentidos semelhantes, como o caso da menção à parceria entre a ONG Migraflif e o Senac RR.

Há também a exposição de citações diretas de falas de lideranças da CNC, de Federações, ou de instituições vinculadas ao Sistema S, para explicar aspectos sobre alguma atividade, procurando, com isso, reforçar efeitos de sentidos que associam o comprometimento de toda a confederação e seu setor de representação com causas sociais de alguns grupos minorizados. Como exemplo: “Beatriz Guimarães [presidente da Câmara da Fecomércio-DF] também **apresentou as ações promovidas em 2019**, com destaque para **missões empresariais** efetuadas durante o ano passado para o **exterior, reuniões, acordos e palestras**” [SD85]. Diferentemente de algumas estratégias discursivas das outras duas confederações analisadas neste estudo, que apresentavam, como fontes, funcionários de distintos níveis hierárquicos, a CNC privilegia, quase que exclusivamente, aqueles em posições de liderança (presidentes e diretores, por exemplo). Além disso, recorre com regularidade ao uso de citação direta de empresários do setor do comércio para apresentar determinada ação que foi reconhecida como exemplar em termos de inclusão das diversidades, como é caso do programa de *trainee* para jovens negros implementado pela rede Magalu e acionado no texto através da fala da CEO Luiza Trajano.

Outra estratégia identificada é o uso de dados oriundos de institutos de pesquisa que revelam desigualdades sociais no Brasil e justificam a necessidade de iniciativas como as realizadas pela confederação, conforme evidencia a seguinte SD:

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), debatidos em audiência, mostram que **56,10% da população brasileira** é composta por pessoas negras, no entanto, é a parcela social que mais sofre com o **desemprego, que ultrapassa 62%, além de ser a maior parte dos funcionários que ocupa cargos de base e é sub-representado em posições de liderança nas empresas** [SD100].

Articulado a isso, são apresentados números de inclusão de grupos minorizados em organizações do setor do comércio, assim como quantitativos de pessoas que participam dos projetos desenvolvidos pela/com a CNC, como se verifica na SD79: “Já **interiorizamos seis mulheres que participam do projeto em Boa Vista** e que agora foram **contratadas**”. Essa estratégia discursiva visa qualificar positivamente as ações implementadas no âmbito da CNC e dizer de sua contribuição na redução de problemas sociais na sociedade. Destaca-se que a CNC, no material constituinte do *corpus*, não busca acionar citações diretas de sujeitos representantes de grupos minorizados, como testemunhas dessas atividades. Geralmente, o discurso privilegia a fala oficial da confederação. Com isso, tende a construir uma narrativa homogênea, sem conceder espaços para outros sujeitos que não aqueles autorizados pela organização; ocorre, portanto, o silenciamento de visões diferentes e de outros dizeres possíveis.

Após os movimentos interpretativos realizados em relação aos textos das três confederações patronais, nas próximas seções, apresentam-se as principais inferências a que se chegou.

6.5 ALINHAVOS DISCURSIVOS: REFLEXÕES A PARTIR DAS ANÁLISES

Atenta-se, agora, para os formatos assumidos pela comunicação organizacional no acionamento do tema das diversidades, a partir da evidenciação das principais regularidades presentes no discurso das confederações, assim como do lugar que o tema das diversidades assume nesse discurso, com base nas proposições teóricas de Baldissera (2009c). Na sequência, discorre-se sobre que diversidades estão sendo prescritas pelo discurso organizacional analisado. Além dessas inferências, por fim, apresentam-se a(s) formação(ões) discursiva(s) e ideológica(s) que agrupam o conjunto de efeitos de sentidos mapeados nesta investigação.

Antes de avançar, é preciso reforçar que as noções de comunicação e de discurso não são sinônimas (alguns esclarecimentos sobre isso também já foram feitos na introdução desta tese). Como explica Maingueneau (2021, p. 258), elas “não estão no mesmo nível. A comunicação é um dado empírico. Está em toda parte. [...] o discurso tem outra acepção: é uma maneira de entender a comunicação”. Assim, o uso do conceito comunicação organizacional neste documento se refere a operacionalização do discurso. Este, por sua vez, retomando Orlandi (2009), quando empregado, expressa a articulação entre a materialização de determinado dizer, sua exterioridade (interdiscurso, normas, instituições da língua etc.) e

suas condições de produção. Assim, seguindo orientação da AD, feita a identificação das marcas discursivas que revelaram o funcionamento ordinário do discurso e que, como se viu, por vezes, estavam encobertas nos textos, cabe agora trazer à tona as relações dos textos com as formações discursivas e ideológicas. Portanto, é sobre o discurso que se irá falar, e não sobre o texto em si.

6.5.1 O acionamento do tema das diversidades pela comunicação organizacional: principais regularidades do discurso

A análise possibilitou identificar a emergência das diversidades como uma prática discursiva na comunicação organizacional das confederações patronais. Com foco nos processos realizados no âmbito da “organização comunicada”, esta pesquisa concentrou-se nos fluxos de comunicação formais, ou seja, em textos sobre diversidades publicados no *site* oficial de cada confederação. Segundo Baldissera (2009b), é nessa dimensão que as organizações ofertam sentidos de como desejam se dar a conhecer aos seus públicos. E por esses processos há a tendência de, estrategicamente, potencializar “imagens qualificadas de si”, geralmente com apelo ao autoelogio.

Nessa direção, as análises revelaram como a prática discursiva sobre diversidades assume um caráter estratégico, pela comunicação organizacional, de autopromoção dessas confederações. Ou seja, ao comunicarem sobre aspectos relativos a essa temática de interesse público, a construção discursiva é orquestrada de modo a potencializar os melhores resultados em termos de imagem-conceito (BALDISSERA, 2009b) e legitimidade social.

Ao tratarem sobre esse assunto, as confederações dizem sobre si, procurando fazer saber sobre suas ações, suas práticas, seus entendimentos e seus modos de funcionamento em relação ao tema. Por isso, os textos sobre diversidades dizem mais sobre a própria organização do que sobre a condição de vida dos grupos minorizados no mercado de trabalho. Por isso, uma das marcas discursivas presente com maior regularidade nesses textos é a autorreferencialidade. Observou-se que os sentidos produzidos e as construções discursivas são semelhantes nas três confederações, com pequenas nuances temáticas relativas às particularidades de cada setor econômico que representam. Também não foram identificados contrastes significativos na forma de abordagem do tema das diversidades ao longo dos anos.

Como relatado nas análises, a comunicação é realizada, de modo geral, por processos de assessoria de imprensa, através da publicação de notícias sobre acontecimentos ligados às diversidades; e que envolvem, direta e indiretamente, as confederações e seu setor econômico.

A estrutura textual contém traços semelhantes: apresenta ações passadas (o que foi feito), posicionamentos presentes (o que fazem) e encaminhamentos futuros (e o que farão), tendo como objeto as diversidades.

Mais do que publicizar fatos e acontecimentos através da narrativa jornalística, os textos são carregados de juízos de valor e estratégias discursivas que visam endossar efeitos de sentidos específicos, geralmente relacionados às próprias organizações e que potencializam o caráter exemplar e exitoso de suas iniciativas na sociedade. Dentre as estratégias empregadas, estão: acionamento de citações diretas de testemunhas que endossam sentidos elogiosos às ações e produzem efeitos de veracidade à enunciação; apresentação de falas de funcionários vinculados às confederações, corroborando argumentos dos textos; uso de dados que superdimensionaram as iniciativas de inclusão realizadas; e a utilização de depoimentos de especialistas como fontes de autoridade. Assim, mesmo mobilizando sujeitos, falas, dados e citações distintas, que constituem a trama de sentidos, produz-se um discurso organizacional uno, que endossa os mesmos sentidos, procurando reduzir possibilidades de deslizes, questionamentos e interpretações diferentes das desejadas pelas organizações.

Atentando-se, ainda, aos processos da comunicação organizacional, observa-se que as diversidades são tomadas como objeto a ser explorado discursivamente, do qual as confederações selecionam alguns elementos que julgam pertinentes para sua autopromoção e/ou que podem representar menores impactos nas empresas de seus setores. Pouco se problematiza aspectos políticos dessa temática, que digam respeito às situações vivenciadas por grupos minorizados (de desigualdades e discriminações estruturais e históricas, da falta de reconhecimento cultural e identitário, dentre outras coisas). E quando há indícios de referências a esses elementos, as análises revelaram que, em boa parte das vezes, a apresentação de um cenário de desigualdades e/ou da complexidade do problema social, por exemplo, é acionada para justificar ações realizadas no âmbito das confederações ou para reforçar alguma argumentação do texto.

Como funcionamento ordinário do discurso, verificaram-se tentativas de enquadrar a temática das diversidades sempre a partir de uma abordagem positiva, na qual a ênfase recai sobre o crescimento da presença de grupos minorizados no mercado de trabalho, do êxito das ações realizadas e das contribuições que a inclusão de pessoas diversas no ambiente de trabalho pode trazer aos processos organizacionais. Por associação, os grupos minorizados constituem-se no problema a ser resolvido pelas confederações. Então, se é possível dizer que, historicamente, as organizações (re)produziram discriminações e preconceitos, constituindo-se em lugares de sofrimento (CHANLAT, 1996), discursivamente, os enunciados das

confederações visam fazer esquecer esses sentidos, posicionando-as de maneira positiva nesse terreno das diversidades.

Sendo que os processos realizados no âmbito da “organização comunicada” tendem a resultar de planejamento (BALDISSERA, 2009b), pôde-se identificar que a comunicação sobre diversidades é concebida para assumir formatos variados, com sentidos distintos a depender do público para o qual determinado texto parece ser direcionado:

1) quando a comunicação apresenta elementos sociais e éticos de compromisso com as diversidades, ela parece ser direcionada a um público ampliado (que não apenas os empresários). Nesses enunciados, há a mobilização discursiva de concepções e ideias que remetem a problemas sociais, culturais e estruturais na sociedade ou mesmo à falta de qualificação desses sujeitos para o mercado de trabalho. Aqui, o discurso quer fazer crer que há preocupação genuinamente ética e cidadã das confederações para com as diversidades, de modo que sejam reconhecidas por isso;

2) quando a comunicação tem caráter orientativo sobre a inclusão das diversidades em organizações, os enunciados parecem ser dirigidos aos empresários e integrantes do sistema sindical. Nesses casos, o valor econômico e produtivo das diversidades aparece de modo mais explícito, com a indicação dos benefícios e impactos que a inclusão de grupos minorizados no ambiente de trabalho, ou mesmo o envolvimento da organização com o tema, podem trazer para os negócios. Nesse caso, com base em Netto (2012), o discurso quer fazer reconhecer um valor produtivo nessa diversidade, como se o envolvimento com essa temática, por si, não se justificasse.

Além dessas projeções, o discurso das confederações aciona elementos que objetivam produzir uma confusão intencional dos papéis do setor público e do setor privado. Com regularidade, verificou-se que, ao dizer sobre diversidades, essas organizações se projetam como atores políticos importantes na sociedade, preocupados com o bem comum e que, embora exerçam função privada (de atender aos interesses de sua classe), envolvem-se com temas de interesse público. Com isso, projetam-se em substituição ao Estado, como organizações qualificadas para tal função. Assim, instaura-se um jogo de apropriação e expropriação de elementos simbólicos da coisa pública. Isto é, quando benéfico às confederações (em termos de projeção de imagem), há o uso discursivo do tema das diversidades para autoafirmação de uma possível função pública, quando essas organizações afirmam ser efetivas na resolução de problemas que interessam a toda sociedade. Contudo, quando os próprios dados e cenários acionados no texto revelam as evidentes desigualdades sociais sofridas por grupos minorizados na sociedade (até porque é esperado que isso seja

dito) e a complexidade do problema social, o discurso transfere para o Estado a responsabilidade por não ser resolutivo, por não ter políticas públicas suficientes para sanar essas mazelas sociais.

Isso retoma uma memória social, construída por correntes do discurso capitalista (particularmente, por aquelas que preconizam a configuração de um estado mínimo e de um mercado autorregulado), de que a gestão pública é ineficiente, onerosa e desqualificada. Já o mercado, na figura das organizações privadas, é eficiente, resolutivo, e performático, não apenas para gerir seus negócios, mas também para atuar na resolução de temas do âmbito público.

Portanto, a análise revela que o discurso se estabelece em um jogo de disputas entre o dito e o não dito. O dito corresponde à narrativa que a organização deseja construir: aquilo que ela publiciza em termos de seu envolvimento com as diversidades e que, como se viu nas análises, tende a simplificar a compreensão sobre essas questões, com tendência ao uso estratégico e discursivo. Por isso, dentro do universo de abordagens e complexidades possíveis sobre o tema das diversidades, fala-se sobre o que tende a ser mais aceito pela maioria do empresariado. Na outra face desse dito, está o não dito, que, em boa parte das vezes, refere-se ao que a organização quer fazer esquecer. No caso deste estudo, às próprias estruturas discriminatórias das organizações, às desigualdades evidentes no mercado de trabalho, e aos comportamentos preconceituosos de funcionários.

Diante do que foi apresentado até aqui e com base na fundamentação teórica proposta por Baldissera (2009c), pode-se afirmar que as diversidades assumem um lugar de *valor periférico e/ou estratégico de mercado* no discurso organizacional das confederações. Mesmo que elas reconheçam a importância do tema em relação a sua problemática social, realizando ações de formação educativa-profissional com grupos minorizados e produzindo comunicação sobre esse assunto, esse acionamento discursivo é reduzido a grupos pontuais, com ações independentes e/ou com programas formativos que visam, além da capacitação profissional desses grupos, atender às demandas do setor econômico que representam.

Tanto pelas análises do *corpus* desta tese quanto pela leitura flutuante realizada nos *sites* das confederações, não foram observados indícios de que esse tema tenha sido incorporado na filosofia dessas organizações. Foram encontradas poucas referências relacionadas às diversidades em páginas institucionais dos *sites* analisados, sendo que, de modo geral, apenas são abordadas através da publicação de notícias. Embora a comunicação realizada na dimensão da “organização comunicada”, em formato de notícias, pressuponha a fala oficial e institucional das confederações, nos *sites*, não há espaços/páginas destinados

exclusivamente a tratar sobre diversidades, que pudessem indicar sua presença como um valor central para essas organizações.

6.5.2 Prescrevendo existências: concepções de diversidades construídas pelo discurso organizacional

Como se viu, pelo fato de se constituírem em importantes agentes-força na construção da realidade social e pela potência de visibilidade que a reverberação de seu discurso pode assumir na sociedade, essas confederações, ao discorrerem sobre diversidades, fazem circular entendimentos específicos sobre o assunto, agendando debates sobre o tema em diferentes esferas (política, econômica, cultural, social). Conforme Freitas (2007), por se configurarem como um sistema de representações, as organizações desempenham importantes papéis como fornecedoras de significações que impactam nas subjetividades e nas identidades dos sujeitos.

Em relação às diversidades, o discurso não apenas nomeia publicamente determinadas identidades associadas à diferença, senão que prescreve existências possíveis (do ponto de vista da gestão) nos espaços laborais e, em uma última instância, na sociedade. Ao enunciar sobre esse tema, discursivamente, constrói quadros de referência, demarcando atributos identitários a determinados grupos, e orientando, pelo dito e pelo não-dito, posições que esses diferentes sujeitos podem ocupar no mundo, nas estruturas organizacionais, na sociedade, nas relações sociais etc.

Assim, embora já se tenha realizado algumas inferências sobre isso na análise, cabe indicar, de modo sistematizado, que concepções de diversidades estão presentes no discurso das confederações, quais grupos estão representados e que tipos de existências estão sendo prescritas por esse discurso.

A este ponto, importa ressaltar que Ortiz (2007) alerta para o fato de que as diversidades necessitam sempre ser consideradas em perspectiva relacional, isto é, posicionadas em associação a um eu de referência e situadas em contexto, a partir de condições discursivas específicas. Logo, considerando-se que as confederações estão inseridas em uma economia de mercado, regida por princípios ideológicos do capitalismo, pode-se dizer que, pela memória discursiva, essas organizações têm como eu de referência universal o “cisheteropatriarcado”: sistema sociopolítico que tem a figura do homem branco cisgênero heterossexual como soberana sobre as demais formas de identidade. O mundo do trabalho, principalmente do empresariado patronal brasileiro, a quem as confederações representam, foi

construído a partir de sistemas de significações que institucionalizaram, por processos variados, esse grupo hegemônico como sendo o padrão de normalidade.

Então, é a partir desse lugar de referência que, no discurso analisado, vão sendo estabelecidos grupos que são identificados como dessemelhantes, designados a partir de índices de diferenciação que classificam quem são os grupos das diversidades. Isso porque, retomando citação de Silva (2000, p.83), o próprio fato de “fixar uma determinada identidade como a norma é uma das formas privilegiadas de hierarquização das identidades e diferenças”.

Na análise, observou-se que os grupos representados no discurso com significantes da diferença fazem referência às tipologias das diversidades mais recorrentes no espaço público, reproduzindo significações oriundas de processos históricos hegemônicos de classificação e atribuição de características para distinguir grupos sociais. Por isso, dentro do espectro das diversidades, o discurso se refere àqueles sujeitos com maior visibilidade pública (de suas identidades e de suas pautas de luta) e que já estão segmentados e reconhecidos na sociedade como sendo grupos minorizados. Enunciam sobre identidades que tendem a produzir menor estranhamento, resistência e preconceito no mercado de trabalho. Enquanto isso, outros grupos, mais subjacentes e subalternizados, que possam significar fissuras e perturbações mais intensas aos sistemas organizacionais, são, praticamente, inexistentes no discurso, como é o caso de pessoas LGBTQIA+.

Assim, dentre os textos analisados, cinco grupos aparecem representados com maior regularidade no *corpus* analítico. São eles: mulheres, pessoas com deficiência, indígenas, refugiados e negros. Há maior incidência de questões de gênero, mobilizando sentidos referentes à equidade de gênero (em sentido binário) e à situação de mulheres no mercado de trabalho. Outra categoria das diversidades são pessoas com deficiência, presentificadas em textos que abordam as políticas de inclusão e de acessibilidade em empresas. Isso se deve, em grande parte, ao fato de a Lei de Cotas (Lei nº 8.213), em vigor há 30 anos no regimento jurídico brasileiro, impactar diretamente nas organizações para as quais o discurso das confederações tende a ser direcionado.

Com menor frequência, aparecem grupos étnico-raciais de indígenas, refugiados e negros. O enquadramento discursivo dado aos dois primeiros grupos (indígenas e refugiados) concentra-se em aspectos relativos às situações social e financeira desses sujeitos, que, estatisticamente, possuem baixa renda e têm pouco acesso à educação formal (o que se traduz em baixos níveis de escolaridade). Por isso, no discurso das confederações, aparecem como sujeitos que integram ações formativas realizadas no âmbito dos sistemas de ensino

profissionalizante dessas organizações. Textos que apresentam questões relativas aos negros foram menos frequentes e, geralmente, relacionados a problemáticas sociais de desigualdade estrutural. Além desses grupos, vale registrar a presença de apenas um texto, publicado no site da CNC, com menção a políticas de contratação de travestis e transexuais.

A partir dessas categorias e dos movimentos interpretativos realizados na análise, observou-se que grupos das diversidades discursivizados pelas confederações, de modo geral, enquadram-se nas dimensões definidas por Loden e Rosener (1991) como primárias, ou seja, relativas às questões de gênero, etnia, raça, capacidades físicas e mentais. Essas fontes das diversidades estão presentes no discurso organizacional como categorias universais homogêneas, geralmente a partir de uma perspectiva hegemônica. Isso quer dizer, por exemplo, que as mulheres, como grupo, são retratadas como uma categoria internamente homogênea. Dessa forma, pode-se afirmar que o discurso reduz a complexidade das diversidades a uma identidade social por grupo, pressupondo um enquadramento das demais diferenças/interseccionalidades a essa normatividade. Esse discurso mobiliza outros dizeres, já enunciados na modernidade que, retomando Semprini (1991), foram construídos com base em um “universalismo” de contemplar as diversidades, mas que, na verdade, são representativos de uma monocultura; e de um espaço público igualitário reservado apenas para alguns grupos hegemônicos e dominantes, excluindo outros grupos sociais.

Nesse caso, assim como afirma Netto (2012), pode-se pensar esse discurso como um processo de racionalização das diversidades, que produz, ao mesmo tempo, a ruptura e a ordem. Quer dizer, enuncia sobre uma pluralidade (o que pode ser considerado inaugural pelo ineditismo desse tema nas organizações), mas, ao fazer isso, procura conter as diferenças e gerenciar os conflitos que podem emergir desse processo. Ao organizar a produção dessa diferença, o discurso organizacional promove uma descaracterização das individualidades e das diferenças, sob o imperativo de um prisma universalizador, como se as identidades e as necessidades de grupos associados a significantes da diferença fossem todas iguais. Isso produz sentidos de estagnação e equivalências entre os grupos, sugerindo uma espécie de inclusão da totalidade pela supressão das diferenças e interseccionalidades.

Por isso, Netto (2012, p. 58) afirma que “a diferença é diversa, mas não plural, no sentido em que não é qualquer diferença que se afirma na diversidade”. De acordo com Brah (2006), essas tentativas de unificação propõem uma aparente igualdade entre as tipificações das diversidades, encobrendo discursos discriminatórios que diferenciam lateral ou hierarquicamente outras identidades.

Além disso, mesmo que grupos minorizados sejam identificados como aqueles diferentes da matriz identitária hegemônica - cisheteronormativa -, há tentativas de atenuação das características que os diferenciam, de modo que se aproximem do padrão de normalidade instituído no mundo do trabalho. Como herança de abordagens gestionárias funcionalistas, parece haver um desejo de enquadrar as diversidades de modo que causem as menores perturbações possíveis ao sistema organizacional. É por isso que o foco recai sobre a situação das mulheres e não das mulheres negras, sobre pessoas com deficiências e não sobre pessoas gays, travestis e trans. Netto (2012) afirma que mesmo o que hoje é valorizado como diferença, em geral, foi construído por processos de opressão e dominação, por signos que se formam por desigualdades históricas. O autor complementa:

O discurso da diversidade é um discurso que se funda, então, na arbitrariedade da produção da diferença, mas não na aleatoriedade. Isso significa que *diferentes* diferenças podem ser produzidas nesse discurso e que a produção de certas diferenças e não outras depende dos agentes envolvidos em cada comunicação (NETTO, 2012, p.57).

Pela análise feita, depreende-se também que as diversidades são enquadradas no discurso organizacional com tendências de assimilação (LANDOWSKI, 2012), ou seja, como aquelas que serão integradas ao grupo hegemônico (ou à cultura organizacional) já estabelecido, não sendo observados indicativos que sugiram mudanças nas estruturas de poder instituídas nas organizações. Expressões como “apoiar” e “ajudar” evocam esses sentidos de continuidade e de permanência do *status quo*. A análise também revelou que o discurso é carregado de um apelo à tolerância. Assim, retomando Santos e Nunes (2003), se há tolerados é porque existe aqueles que são tolerantes e que estão numa posição de superioridade. E, nesse processo, sempre há o desejo de manutenção das estruturas hierárquicas hegemônicas e das relações de poder estabelecidas.

Outro aspecto sobressalente nas análises é o fato de o discurso silenciar sobre a possibilidade de conflitos que a própria presença (discursiva e material) das diversidades provoca nas organizações, sugerindo que todos os grupos são adaptáveis à cultura e à norma instituída. Em termos discursivos, o conflito é o não-dito que o interlocutor deve esquecer. Por isso, fala-se de um tratamento igualitário de modo a subtrair o caráter conflituoso do debate sobre esse tema, priorizando que, no mercado de trabalho, o valor de distinção é ser produtivo. Com base em Semprini (1999), pode-se dizer que isso reforça o desejo das organizações de buscarem a igualdade no sentido de padronização e uniformização. Todos são iguais, desde que sejam produtivos ao capital, o que fica evidente pelos elementos que

associaam os diferentes grupos ao seu potencial produtivo, numa espécie de objetificação dos corpos devido a sua capacidade de gerar valor aos negócios.

Contudo, como se sabe, as diversidades, por suas condições de multiplicidades, implicam em dissensos, fissuras, tensionamentos e disrupções de variadas ordens com o *status quo* estabelecido e com o *mainstream* da cultura organizacional. Nos textos analisados, os únicos riscos indicados dizem respeito ao valor mercadológico financeiro e produtivo das diversidades, tanto pela divulgação de leis capazes de punir pela não inclusão dos grupos minorizados no quadro de funcionários quanto pelo fato de perder competitividade ao não possuir pessoas diversas que potencializem criatividade e inovação nas organizações.

Essas questões fazem referência a uma memória discursiva relacionada aos valores e princípios da meritocracia, com sinais linguísticos identificados pela narração de histórias de vida com apelos à superação, pela romantização do sofrimento no trabalho e pela necessidade de grande esforço individual como catalisador de reconhecimento. Esses efeitos de sentido prescrevem valores e individualizam o problema social das diversidades, reduzindo as desigualdades à falta de vontade dos sujeitos. Isso, além de subtrair aspectos políticos e identitários que fundamentam o debate público sobre esse tema, favorece o reforço de estereótipos e preconceitos contra grupos minorizados.

Para endossar esses efeitos de sentidos, as confederações utilizam-se, como estratégias discursivas, do acionamento de relatos de representantes de grupos minorizados, de modo que, como testemunhas reais, narrem suas trajetórias de esforço, superação e mérito. Assim, mesmo que existam disputas entre o discurso organizacional (do mercado) e o discurso político (de movimentos sociais ligados aos grupos minorizados), as confederações, discursivamente, acionam esses sujeitos, como representantes legítimos desse discurso político, para que sejam testemunhas reais de confirmação dos sentidos ofertados pelo discurso organizacional, visto que suas falas não confrontam o dito – aquilo que a confederação deseja construir em termos de significação – sendo acionadas como ilustrativas de um discurso uno. Com isso, a diversidade não é ouvida como diferença, mas tem sua fala editada de acordo com expectativas e objetivos das organizações.

Desse modo, através dessa trama discursiva, as confederações comunicam, até mesmo para os próprios grupos minorizados, os tipos ideais de comportamentos e as existências que consideram como modelares/exemplares. Com base em Enriquez (1997), pode-se dizer que, na cultura organizacional, esses quadros de referência operam como mecanismo de controle das diversidades, ao prestigiar os “adequados” e punir os dissidentes. Nas análises isso fica evidente ao atribuir características positivas específicas às identidades de sujeitos pertencentes

a grupos minorizados, sugerindo que, por suas qualidades, suas presenças nos ambientes de trabalho são geradoras de criatividade, de melhoria nos relacionamentos e de aumento da produtividade, por exemplo.

Discursivamente, exploram-se aspectos heroicos (como de associação/comparação de mulheres a “guerreiras”) nomeando atributos de uma identidade que é capaz, não apenas de superar adversidades, mas que tende a se esforçar e produzir mais para ter seu reconhecimento. Articulado a isso, há também a narrativa de um ideal de “sucesso”, como um objetivo para autorrealização, o qual deve ser almejado pelos sujeitos; sucesso que significa ganhos financeiros e geração de renda.

Eis um ponto central do discurso sobre diversidades das confederações, que é o fato de reduzir as questões identitárias e culturais desses grupos a aspectos relativos a suas vulnerabilidades econômico-financeiras na sociedade. O discurso organizacional ressignifica aspectos políticos do tema (oriundo de movimentos de lutas de grupos sociais), reduzindo a complexidade das questões identitárias a questões de classe, o que fica evidente nos textos pelas menções a cursos formativos e profissionalizantes, discursivamente apresentados como transformadores de realidades e sugeridos como rituais de passagem para o sucesso profissional.

Nesse processo, com base em Netto (2012) e Barbosa (2001), pode-se dizer que há tentativas de despolitização das diferenças, focando numa questão de luta de classes em que o empreendedorismo e o emprego profissional seriam a chave a resolução dessas assimetrias, ao possibilitarem a geração de renda, num típico discurso mercadológico. Nesse caso, as similaridades entre os sujeitos, considerados pelas organizações como coletividades, está na situação financeira deles e não em significantes relacionados as suas identidades.

Mesmo que a vulnerabilidade social macule esses sujeitos e reforce desigualdades, Semprini (1999) afirma que concentrar o debate apenas nesse aspecto não irá produzir transformações culturais e sociais profundas, necessárias para atenuar assimetrias de poder na sociedade. O autor salienta que a mudança passa pela necessidade de reconhecimento identitário e jurídico desses sujeitos e pela própria problematização das estruturas sociais das organizações e da sociedade. Ainda segundo Semprini (1999), a reprodução de discursos como esses produz a simplificação da compreensão sobre diversidades.

Por fim, outro ponto diz respeito ao próprio emprego da expressão “diversidade” e/ou “diversidades”. Observou-se, nesse caso, silenciamento dessa terminologia. Geralmente, as confederações dizem de seu envolvimento ou abordam o tema referindo-se a algum grupo específico. Assim, não se comprometem, discursivamente, com um conjunto de outros grupos

que o emprego da noção de diversidades poderia sugerir. E, nos casos em que há referência à expressão “diversidade(s)”, geralmente, o discurso apresenta caráter orientativo; dessas organizações indicando aspectos positivos para o envolvimento das empresas com essas questões.

Feitas essas considerações acerca das existências prescritas pelo discurso organizacional, são apresentadas, na sequência, a(s) formação(ões) discursiva(s) e ideológica(s) que organizam e operacionalizam os efeitos de sentidos evidenciados na análise.

6.5.3 Formações discursivas e ideológicas: disputas discursivas e relações de forças presentes no discurso organizacional

Os sentidos não existem por si, mas em relação às condições de produção em que são produzidos, até porque, como argumenta Pêcheux (1997, p. 77), todo discurso é “sempre pronunciado a partir de condições de produção dadas”. E, a depender das posições dos sujeitos e da situação de enunciação, as palavras podem mudar de sentido (ORLANDI, 2009). Por isso, para compreensão do discurso, é necessário remetê-lo às relações de força em que é produzido: ou seja, às formações discursivas (FDs) e ideológicas nas quais se inscrevem os sentidos ofertados.

Conforme a materialidade histórico-discursiva apresentada nesta tese, observou-se que o debate sobre diversidades na sociedade é constituído por uma trama de forças e de disputas simbólicas estabelecidas por diferentes agentes e campos do saber, cada qual mobilizando argumentos e significações acerca de suas compreensões sobre esse assunto. Sem a pretensão de contemplar a totalidade de dizeres que circulam no espaço público e mobilizam entendimentos sobre esse tema, cabe retomar aqui, com base no referencial teórico deste estudo, quatro discursos principais que constituem atualmente a tessitura da teia semântica das diversidades: a) o discurso político de movimentos sociais de grupos minorizados que, a partir de sua mobilização, lutam por direitos civis, cidadania e justiça social (FACCHINI, 2011; SEMPRINI, 1999; JAIME, 2011); b) o discurso científico oriundo de intelectuais, correntes teóricas e escolas de pensamento, que, por vezes, articulados aos próprios movimentos sociais, produzem reflexões que denunciam estruturas ideológicas desiguais de organização da sociedade, propondo, dentre outras coisas, rearranjos epistêmicos (LOURO, 2001; QUINJANO, 2005); c) o discurso institucional do Estado e de organismos internacionais (ONU, UNESCO), que estabelece leis, políticas públicas, documentos normativos e tratados bilaterais entre nações, os quais são relativos às questões das diversidades no espaço público

(UNESCO, 2005); e, d) o discurso organizacional, proferido principalmente por empresas privadas, que passa a abordar esse assunto e a implementar processos de gestão das diversidades, como uma espécie de tecnologia gerencial (BARBOSA, 2001). A partir dessa trama discursiva, existem outros atores que operam, segundo Jaime (2011), como tradutores desses discursos. É o caso, por exemplo, de escolas de administração, de consultores de mercado, de livros especializados e do jornalismo empresarial.

Semelhante ao que já foi sinalizado ao final dos capítulos teóricos, como pano de fundo dessa luta discursiva, há um jogo de forças ideológicas que sugere ao menos dois modelos de sociedade: de um lado, uma matriz capitalista neoliberal que visa à manutenção do atual regime político-econômico e das lógicas hegemônicas existentes na sociedade e na qual as confederações estão inseridas. E, de outro, uma matriz político-social e intelectual, articulada ao campo dos movimentos sociais (vide historicidade de luta desses coletivos apresentada no primeiro capítulo), que propõe, dentre outras coisas, transformações nos saberes dominantes e eurocêntricos, reestruturações nas estruturas de poder da sociedade e nos modelos dicotômicos de identidades compulsórias. Assim, são com essas e outras condições de produção e a partir dessas forças que se desenvolve o discurso organizacional sobre diversidades das confederações patronais.

Embora a partir da leitura das análises dos sentidos nucleares presentes nos textos constituintes do *corpus* desta investigação já se possa ter indícios de a qual(is) formação(ões) discursiva(s) se filiam os sentidos ofertados no discurso das confederações, cabe identificá-la(s), evidenciando como, na discursividade, essa(s) FD(s) age(m) e produz(em) seus efeitos. Lembrando que a FD é “uma região razoavelmente delimitada de sentidos que correspondem a uma determinada perspectiva ou ideologia (formação ideológica)”, e o “sujeito se posiciona em um lugar para enunciar já inscrevendo os sentidos daquela formação discursiva” (BENETTI, 2016, p. 240). É a FD que “determina o que pode e deve ser dito” (PÊCHEUX, 1997, p 160). Dessa forma, segundo Benetti (2016), a identificação da FD permite reunir o que está disperso ao longo dos textos, mas nucleado pelo mesmo sentido. Assim, chega-se ao processo discursivo, entendido como aquele momento em que é possível relacionar as formações discursivas distintas com a formação ideológica que rege essas relações (ORLANDI, 2009).

Assim sendo, verificou-se que os sentidos ofertados nos textos estão inscritos em uma formação discursiva, intitulada FD de Mercado. Retomando elementos apresentados nesta investigação, principalmente no item 6.1, nessa FD têm centralidade as questões de lucro e de acúmulo de capital, obtidos através do sistema produtivo capitalista. Dentre seus

fundamentos, está a defesa da propriedade privada e de um Estado mínimo (com pouca participação estatal na economia), que pressupõe que a existência de um mercado autorregulado é capaz de garantir desenvolvimento social e crescimento econômico. Para pensar sobre essa FD, são válidas as reflexões de Mafra (2021), que problematiza sobre o contemporâneo a partir do estatuto comunicacional das organizações modernas: Estado, Mercado e Ciência. Conforme o autor, o Mercado:

estrutura a dimensão do trabalho, do consumo e da indústria: define os modos de circulação do capital e das tecnologias; organiza a distribuição da mobilidade social, dos recursos e da propriedade privada: institui e mantém o sistema de trocas pautado pela balança comercial: prescreve os sistemas de justiça pelo mérito (MAFRA, 2021, p.7).

Com base nisso, nos aportes teóricos acionados e nas análises realizadas, pode-se dizer que, nessa FD, há predomínio de gramática típica das lógicas empresariais e da cultura de negócios (BARBOSA, 2001). Articulado a esses aspectos, o tema das diversidades é enquadrado nas organizações a partir das vantagens que o uso da tecnologia gerencial de gestão das diversidades pode trazer aos negócios. Nessa direção, a predominância dessa FD se justifica também pelo fato de que princípios e objetivos (valores e filosofias) das confederações analisadas neste estudo, assim como os lugares que elas ocupam na sociedade, fazem eco a fundamentos dessa FD de Mercado. O próprio fato de o tema das diversidades assumir um lugar de valor periférico e/ou estratégico de mercado (BALDISSERA, 2009c) no discurso organizacional, conforme evidenciado pela pesquisa empírica, endossa a predominância dessa FD.

Pode-se dizer que a FD de Mercado corresponde a uma formação ideológica capitalista neoliberal que entende que o papel dos sujeitos (principalmente, da classe trabalhadora) está em sua utilidade para a reprodução do capital, enquanto aspectos identitários, sociais e culturais ficam em segundo plano, desde que não atrapalhem o rendimento produtivo.

A partir da análise do discurso, compreendeu-se que mesmo que palavras e expressões, em seu sentido originário, pareçam direcionar para formações discursivas e ideológicas distintas, nos materiais analisados, elas não chegam a instaurar outra FD, visto que estão expropriadas/deslocadas de seu sentido primário. Como exemplo, observou-se que o discurso organizacional se apropria de conceitos e saberes político-sociais próprios dos movimentos de luta de grupos minorizados, expropriando-os de seu sentido originário (por vezes, desviando-os de seu real sentido) e simplificando-os para atender aos objetivos e

interesses das organizações. E, desse modo, adequando-os às lógicas de Mercado e à cultura de negócios (BARBOSA, 2001).

Pela regularidade de funcionamento do discurso, verificou-se diferentes roupagens para um dizer semelhante, a partir de sujeitos e vozes que, mesmo aparentando posições contrárias, ocupam os mesmos espaços no campo discursivo. Isso é possível, segundo Courtine (2015), pela heterogeneidade da formação discursiva. Até porque, segundo Orlandi (2009), as FDs não são blocos homogêneos funcionando automaticamente: “Elas são constituídas pela contradição, são heterogêneas nelas mesmas e suas fronteiras são fluidas, configurando-se e reconfigurando-se continuamente em suas relações”, em movimentos de complementação, distinção e tensionamento (Ibidem, p. 44).

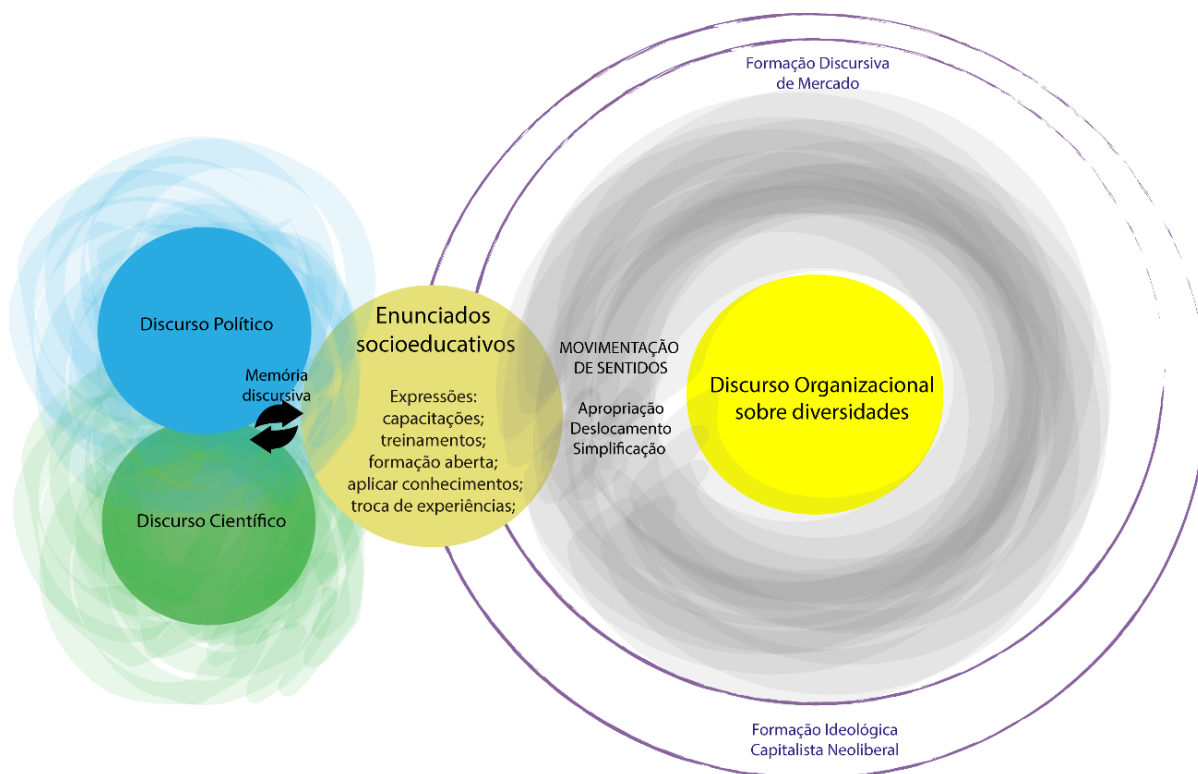
A partir da constatação da formação discursiva dominante de Mercado e de seus efeitos na produção de sentidos, foi possível identificar alguns enunciados principais que, embora apresentem noções e saberes que pareçam direcionar para outras formações discursivas e se constituam em lutas discursivas das diversidades no âmbito da “organização comunicada”, filiam-se (carregam valores) ao discurso do capital. São eles:

a - Enunciados socioeducativos: acionam elementos da área da educação para dizer sobre transformações sociais realizadas com grupos minorizados, principalmente a partir do ensino profissionalizante. Expressões como: “capacitações”, “treinamentos”, “formação aberta”, “aplicar conhecimentos”, “troca de experiências”, “capacitar as comunidades”, “alfabetização”, “capacidade profissional” e “aprender”, direcionam para esse saber socioeducativo. Em seu sentido tradicional, a educação tende a ser considerada como transformadora de realidades e constituída como um processo libertador – como preconizam, inclusive, o próprio discurso político de movimentos sociais –; as confederações, por sua vez, associam-se a esses sentidos para se projetarem como principais responsáveis por essas mudanças na sociedade. Embora a realização dessas iniciativas por parte das confederações seja positiva ao proporcionar ensino profissionalizante e aumento de renda para pessoas em situação de vulnerabilidade social, quer-se destacar o uso discursivo dessas noções que, estrategicamente, pela comunicação organizacional, buscam potencializar retornos positivos em imagem-conceito (BALDISSERA, 2009b), legitimação social e reconhecimento como organização socialmente responsável. Logo, se, pela construção discursiva, a efetivação dessas ações formativas visa comunicar a preocupação ética das confederações para reversão de situações de vulnerabilidade social vividas por grupos minorizados, pelos movimentos de análise, a partir da identificação das marcas discursivas e do contexto de produção desses

dizeres, foi possível revelar que essas atividades têm a intenção de atender a necessidades do Mercado, restringindo-se à qualificação de mão de obra, ao estímulo ao empreendedorismo e à geração de renda. Apesar da roupagem educativa deste dizer, os sentidos ofertados no discurso reforçam o desejo de manutenção e o fortalecimento da economia, conforme mostram as expressões: “modalidades de atendimento às demandas das indústrias, com cursos técnicos e de qualificação”, “capacitar com qualidade o trabalhador do comércio”. Nessa disputa discursiva, os movimentos que se atualizam são: de apropriação de sentidos oriundos da memória do discurso político de movimentos sociais e do discurso científico intelectual; de deslocamento de seu sentido primeiro (de educação libertadora e transformadora) para uso estratégico pelas confederações para sua autolegitimação; e, de simplificação de sentidos educativos às demandas do Mercado. A Ilustração 1 visa simular essas movimentações de sentidos (de apropriação, deslocamento e simplificação) operadas pelo discurso organizacional em relação ao enunciado socioeducativo, o qual, por sua vez, articula-se a elementos da memória discursiva do discurso político e intelectual.

Importa esclarecer que as zonas esfumaçadas, ao redor dos círculos que identificam os discursos (com cores variadas), fazem referência a pontos de disputas e relações de força, locais de movimentação de sentidos, e representam na ilustração os diferentes elementos-força que, mesmo não mencionados aqui, tendem a impactar nos sentidos produzidos em cada discurso. Outro esclarecimento diz respeito às setas circulares (na cor preta) que simulam movimentos de atualização (de entrada e saída), visto que os discursos presentes na sociedade se afetam mutuamente, a depender dos direcionamentos dos sentidos ofertados em cada um deles. Isso significa, por exemplo, que, a depender do que é manifestado no âmbito do discurso organizacional, pode ser que o discurso político e/ou o científico necessite(m) dar outros direcionamentos aos seus dizeres, seja para contrapor o dito, seja para reforçar um posicionamento (e, assim, vice-versa). Como exemplo, pode-se pensar nas práticas (discursivas e materiais) empresariais que potencializaram reflexões e críticas, produzidas por intelectuais e movimentos sociais, acerca de novas formas de negócios intituladas de Capitalismo Rosa e/ou Pink Money. Tais elucidações são igualmente válidas para as ilustrações que virão a seguir nesta tese.

Ilustração 1 - Movimentações de sentidos nos enunciados socioeducativos

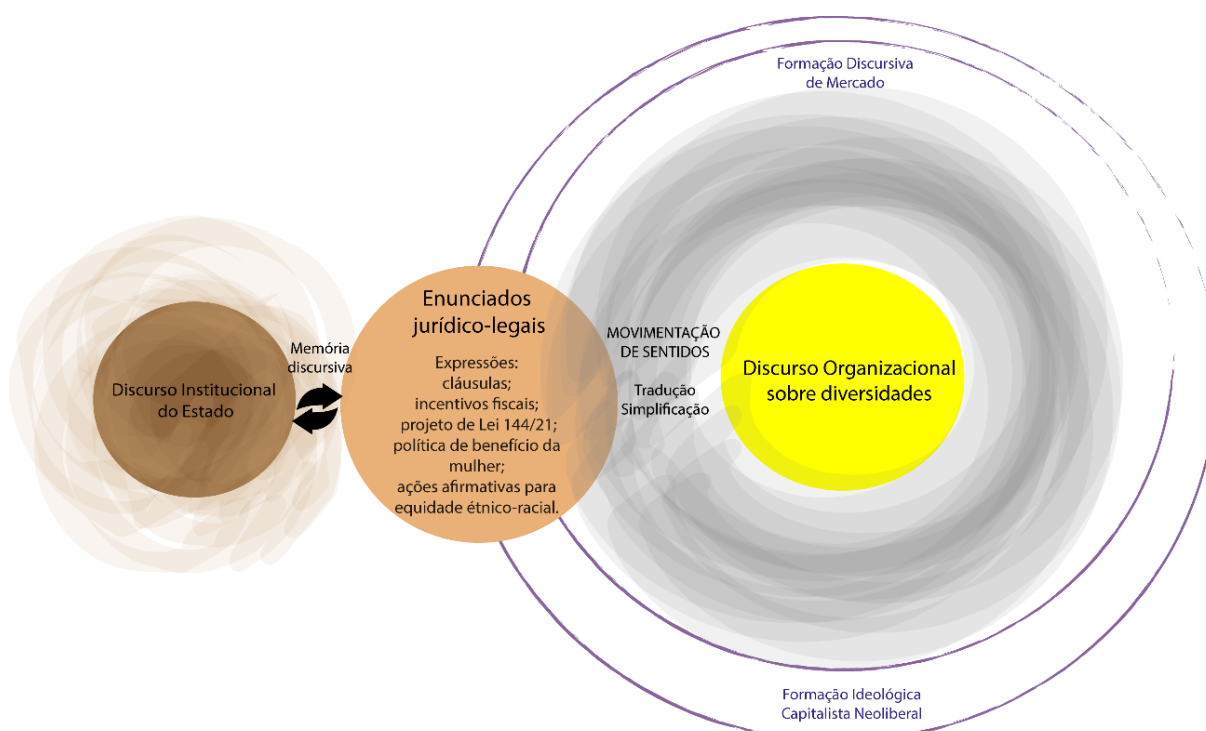


Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na análise da tese.

b - Enunciados jurídico-legais: fazem referência a leis e políticas públicas, oriundas do Estado ou de organismos internacionais, para inclusão das diversidades em organizações. Por vezes, esses enunciados contêm a “letra da lei”, conforme publicado pelos órgãos competentes, utilizando-se, inclusive, de citações diretas de falas de autoridades públicas (deputados e juízes, por exemplo). Evidenciam esses enunciados expressões como: “política de benefício da mulher”; “cláusulas”; “incentivos fiscais”; “projeto de Lei 144/21”; “ações afirmativas para equidade étnico-racial e combate ao racismo nas empresas”, “leis nacionais”, “tratados internacionais”. Como se viu, pela análise da construção discursiva, é possível identificar que as preocupações das confederações, em relação ao discurso institucional do Estado, está nos impactos dessas leis/políticas nas empresas de seu setor. Por isso, os sentidos ofertados direcionam para os benefícios/incentivos da aplicação da lei ou para possíveis punições em caso de descumprimento. Atenta-se para as implicações econômicas, nas organizações, do regime jurídico relativo às diversidades, sem se refletir sobre implicações que levaram à implantação dessas políticas. Verifica-se, então, que os movimentos nesses enunciados são de tradução e de simplificação dos sentidos a meros processos técnico-gerenciais de adequação aos requisitos legais, conforme sistematizado na Ilustração 2. Assim, comunica para empresários associados ao sistema sindical que as questões das diversidades se

reduzem à adequação legal. Outro aspecto importante se refere aos tensionamentos (sinalizado pelas setas) estabelecidos pelo discurso organizacional no discurso institucional do Estado, devido ao fato de as confederações atuarem em negociações e reflexões acerca de leis e políticas relativas às diversidades, conforme foi possível evidenciar nas análises, pela participação dessas organizações em eventos e debates públicos sobre esse tema, promovidos por órgãos do Estado.

Ilustração 2 - Movimentações de sentidos nos enunciados jurídico-legais

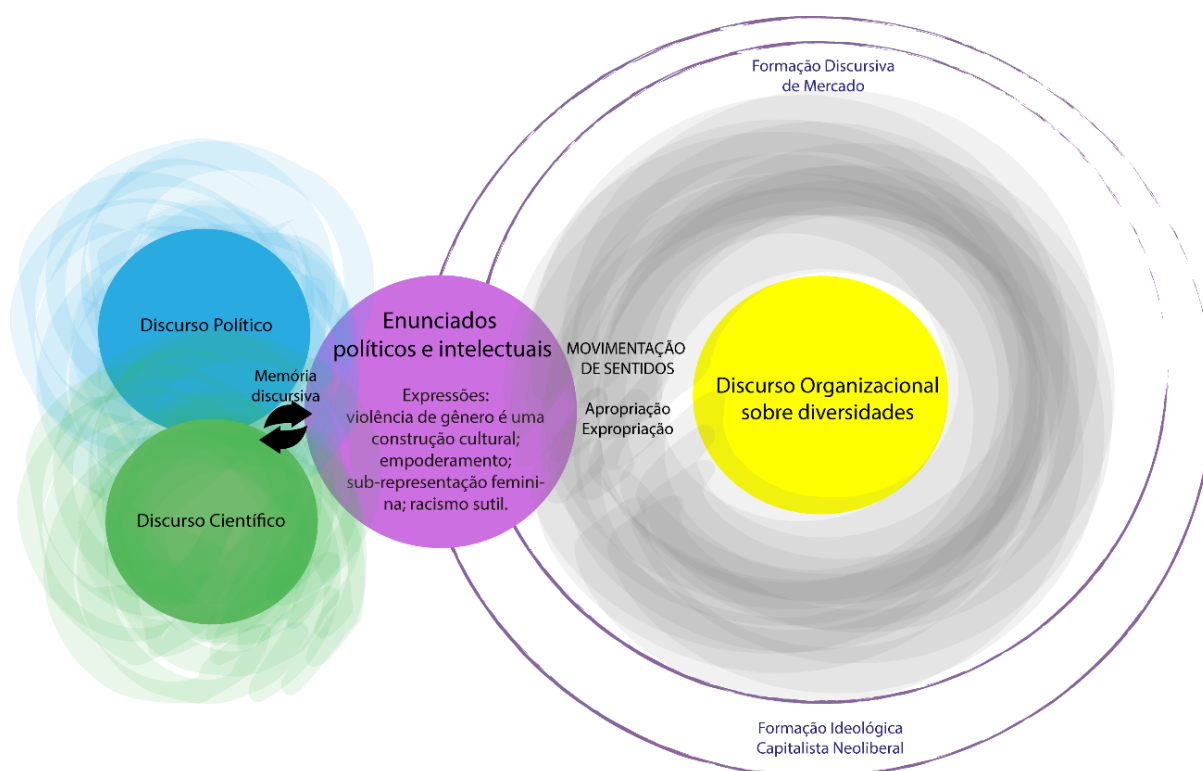


Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na análise da tese.

c- Enunciados políticos e intelectuais: fazem menção a expressões oriundas do discurso político de movimentos sociais e do discurso científico de grupos de intelectuais, vinculados às causas das diversidades. Geralmente, aparecem nos textos como reveladores de uma problemática social complexa que está articulada a aspectos culturais e estruturais da sociedade. São utilizados também para dizer sobre desigualdades e preconceitos com grupos minorizados. As expressões que revelam esses enunciados são: “violência de gênero é uma construção cultural”; “empoderamento”, “sub-representação feminina”, “racismo sutil”, “representatividade feminina”, “barreiras enraizadas na sociedade”. Para produzir esses enunciados, utilizam-se de diferentes vozes, como professores universitários e fontes de institutos de pesquisa. Quando essas noções aparecem nos textos, parece haver uma complexificação do entendimento sobre diversidades pelas confederações, geralmente com

um “deve-ser ideal” de como trabalhar aspectos das diversidades. Discursivamente, cria-se um horizonte promissor para grupos minorizados no mercado de trabalho (ao dizer das tendências de crescimento da presença de grupos minorizados em organizações), mas, na análise, não foram identificadas ações no presente que possam se constituir em transformações consistentes para se chegar ao amanhã projetado (idealizado). Essa projeção de futuro pode se constituir meramente em estratégia de antecipação, ao procurar suavizar presentes tensionamentos de reivindicação e de lutas por reconhecimento (HONNETH, 2003), dos próprios grupos minorizados, de simpatizantes a suas causas, e da própria população. Nesse jogo discursivo, conforme se verifica na ilustração 3, os movimentos identificados são de apropriação de enunciados (de modo a estrategicamente produzir efeitos de legitimação ao dizer), expropriando-os de seus sentidos originários (da memória social do discurso político e científico mencionados anteriormente), de modo a produzir um discurso sofisticado que atende aos interesses do mercado. Essa nova roupagem discursiva visa, por um lado, fazer crer que as demandas de grupos minorizados estão contempladas no discurso, suavizando possíveis conflitos, e, por outro lado, comunicar ao empresariado a possibilidade de trabalhar aspectos relativos ao tema das diversidades, sem necessidade de mudanças estruturais.

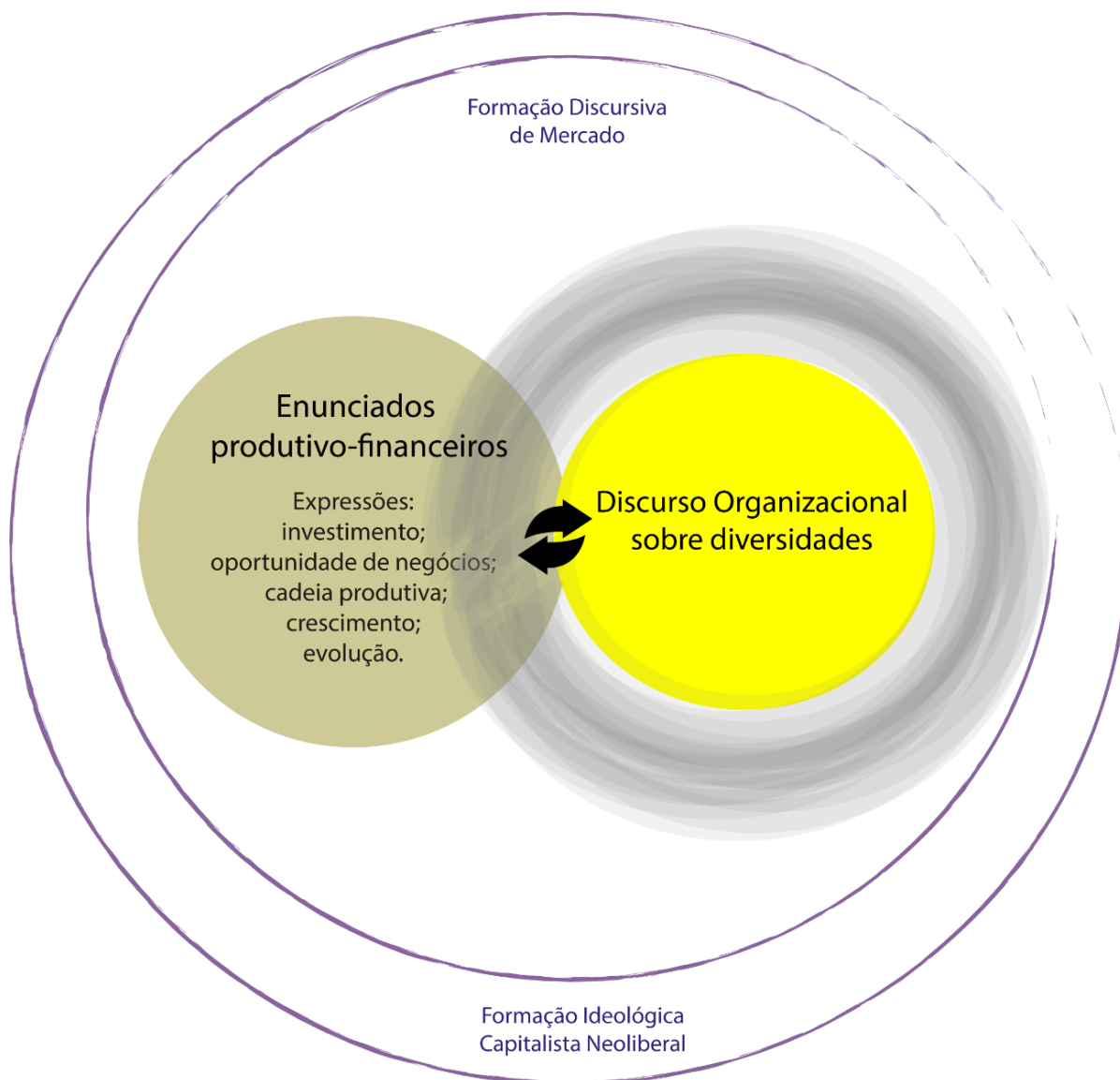
Ilustração 3 - Movimentações de sentidos nos enunciados políticos e intelectuais



Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na análise da tese.

d- Enunciados produtivo-financeiros: aqueles que se referem aos benefícios da inclusão das diversidades nas organizações tanto em termos simbólicos quanto econômicos. Nesses casos, os enunciados são direcionados aos empresários do setor de representação das confederações e os textos apresentam caráter orientador. O discurso relativo à gestão das diversidades, produzido, sobretudo, por autores norte-americanos, fundamenta esses enunciados. Há dois enfoques principais: a) nas características das diversidades para a melhoria da produtividade e para efetividade dos processos das organizações. Fazem referência a esses aspectos as expressões: “produtividade”, “novas ideias e uma indústria mais criativa”, “melhora nos processos”, “equipes multidisciplinares são mais produtivas”; e b) no valor econômico e simbólico que o envolvimento com questões das diversidades pode trazer aos negócios ao potencializar relacionamentos, trocas econômicas e espelhamento com públicos identificados com essas questões. São expressões que direcionam para essas noções: “conquistar públicos variados” “investimento”; “riqueza”; “oportunidade de negócios”; “cadeia produtiva”, “crescimento”, “evolução”. Complementarmente, como estratégias discursivas para corroborar esses sentidos, são acionados consultores, empresários e lideranças, vinculados ao Sistema Confederativo Patronal, que usam concepções oriundas do campo da Administração e das Finanças. Diferentemente dos demais enunciados identificados anteriormente, que, por suas expressões, pareciam direcionar para outras formações discursivas, esses enunciados produtivo-financeiros se vinculam explicitamente à formação discursiva de Mercado (Ilustração 4). Mesmo assim, é provável que, a depender das intenções das organizações, eles sejam atualizados, assumindo outras perspectivas, formatos e roupagens, sempre reforçando valores dessa FD que ora estão literalmente explícitos ora implícitos. Diante disso, ao empregar essas noções, o discurso procura fazer com que as diversidades tenham sentido para os empresários. Este é o lugar comum do discurso, os enunciados conhecidos, dominados pelas lógicas gestionárias empresariais. Isso evita, por exemplo, a entropia pelo excesso do novo, por um lado, e, por outro, evidencia a possibilidade de seguir adiante sem alterar a cadeia produtiva, pois que as diversidades podem ser submetidas a processos de gestão.

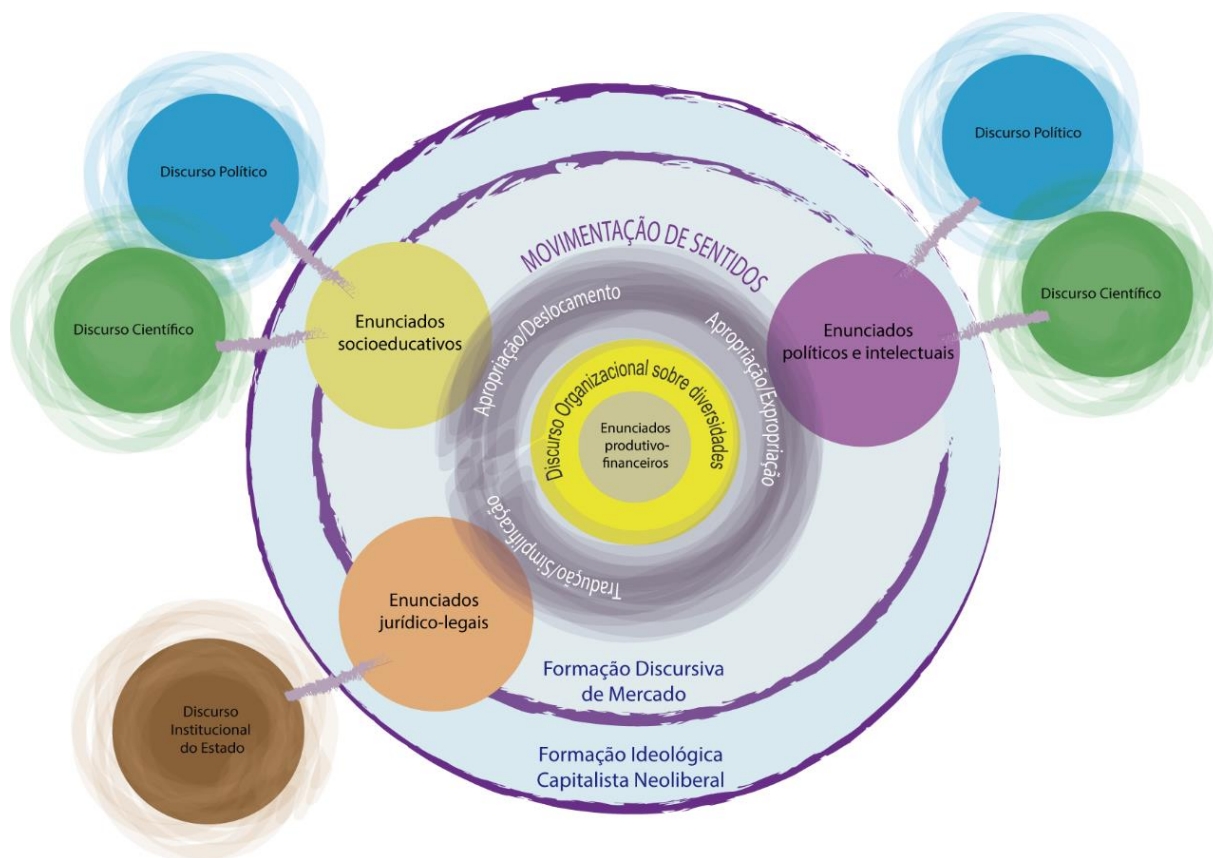
Ilustração 4 - Movimentações de sentidos nos enunciados produtivo-financeiros



Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na análise da tese.

Diante disso, observa-se que esses enunciados, embora empreguem expressões que direcionam para outros discursos (políticos, institucionais, educativos e intelectuais), são desviados semanticamente de seus sentidos originários, assumindo diferentes movimentos, de apropriação, de expropriação, de simplificação e de deslocamento de sentidos, como sintetiza a Ilustração 5.

Ilustração 5 - Síntese das movimentações de sentidos no discurso organizacional sobre diversidades



Fonte: elaborado por ROSSATO, J. (2022) com base na análise da tese.

Como já evidenciado, o fato de dizer sobre diversidades no discurso organizacional pode ser considerado inaugural no sentido de revelar existências das diferenças até então não nomeadas discursivamente e invisibilizadas nos ambientes de trabalho. É provável que essa presença discursiva produza, em diferentes níveis e formas, uma aparição pública dessas identidades e uma emergência das diferenças nas organizações. Isso, por si, já tende a produzir perturbações e dissensos no sistema organizacional hegemônico e avanços (por mínimos que sejam) em termos de representatividade social. Entretanto, a partir da análise, esse discurso das diversidades não produz transformações nas lógicas hegemonicamente instituídas no Mercado e, particularmente, nas organizações empresariais. A inclusão desse tema nessas organizações não muda o núcleo de sustentação da estrutura discursiva e material. O que se verifica é uma espécie de atualização discursiva, com pequenas movimentações, que tende a sofisticar o discurso, com elementos inerentes às questões das diversidades, mas com sentidos que continuam sendo ofertados dentro dos princípios da formação discursiva de Mercado. Como vem sendo dito, isso atenua o potencial transformador da discussão e da existência desses grupos no ambiente organizacional, pois

“não muda os significados construídos historicamente e nem facilita a convivência nas organizações” (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2002, p. 4).

Retomando Barbosa (2001), o que muda é que a obtenção do lucro assume outras lógicas e outros formatos. Como já diagnosticado por pesquisas realizadas pela autora, o discurso organizacional parece esquecer e/ou dar outros direcionamentos à genealogia das diversidades. Visa atender a uma lógica pragmática, esquemática, instrumentalista e triunfalista da gestão das diversidades, capaz de neutralizar o potencial contestatório dos movimentos sociais e dos sentidos políticos do discurso das diversidades, num processo de domesticação, normatização e transformação discursiva do sentido a algo apazível às organizações. Conforme salientou Netto (2012), corre-se o risco de as diversidades se reduzirem a mais um artefato retórico do discurso empresarial, sem mudar a visão das pessoas, tampouco ter implicações práticas nas relações de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES

A participação na pesquisa “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos ofertados pela revista Exame”, registrada no CNPq pelo Prof. Dr. Rudimar Baldissera e em desenvolvimento no GCCOP, aliada ao fato de a produção de comunicação sobre questões das diversidades em organizações brasileiras ser cada vez mais presente, despertou o meu interesse em investigar sentidos sobre esse assunto, ofertados pelo discurso organizacional. Ainda mais aqueles produzidos por entidades de classe como as confederações patronais, que, como referências de seus setores de representação e pela potência de reverberação de seu discurso, constituem-se em importantes fornecedoras de significações e entendimentos no mundo do trabalho.

Desde a definição da problemática de estudo, que atentou para concepções de diversidades discursivamente mobilizadas no âmbito da “organização comunicada” dessas confederações e como isso revela (im)potencialidades à existência das diferenças nos contextos empresariais contemporâneos, os percursos desta pesquisa se revelaram complexos. Por um lado, devido à variedade de aspectos (teóricos, epistêmicos e pragmáticos) que circundam em torno das questões das diversidades e, por outro, por conta da preocupação em fazer revelar efeitos de sentidos ofertados no discurso organizacional que, como se imaginava, não estariam visíveis na materialidade discursiva.

Diante desses desafios, optou-se pela Análise de Discurso como lente de pesquisa, a qual orientou todo desenvolvimento do trabalho, desde a escolha dos aportes teóricos, a formulação dos procedimentos de coleta de dados e os movimentos interpretativos de análise. Por orientação da AD, e a partir da descrição de acontecimentos e do acionamento de conceitos e autores de distintos campos do saber, foi possível desenhar um quadro teórico reflexivo interdisciplinar. Isso permitiu, mesmo que não em sua completude, situar, no tempo e no espaço, o discurso das diversidades na contemporaneidade. Posteriormente, ao realizar a pesquisa empírica, os aportes teóricos foram fundamentais para articular o objeto analisado e as condições de produção do discurso, garantindo maior consistência nas interpretações realizadas.

Pelo interesse em estudar fluxos de comunicação no âmbito da “organização comunicada”, a coleta de dados foi concentrada nos *sites* institucionais das confederações. Nesses espaços, está materializada a trama de sentidos que, da perspectiva desta tese, direcionam para as concepções de diversidades produzidas por essas organizações. Como se viu, apesar de os textos apresentarem especificidades e nuances a depender da confederação, a

análise revelou a existência de um discurso organizacional uno, que reproduz sentidos e compreensões semelhantes sobre esse tema, a partir de estratégias e construções discursivas variadas. Desse modo, cabe aqui retomar alguns dos achados do estudo e, a partir deles, indicar outras possibilidades de pesquisas futuras. Para isso, pretende-se responder pontualmente a cada objetivo da tese, (re)apresentando algumas inferências e resultados, sem a pretensão de retomá-los em sua totalidade.

O primeiro objetivo específico foi *examinar os sentidos hegemônicos sobre diversidades propostos pelo discurso organizacional de confederações patronais brasileiras em seus sites institucionais*. Com a realização das análises, foi possível constatar cinco grupos representados com regularidade no discurso: mulheres, pessoas com deficiência, indígenas, refugiados e negros. Geralmente, esses grupos estão presentes nos textos por suas participações em ações realizadas por essas confederações. Mesmo assim, verificou-se que o discurso organizacional, ao dizer desse tema, constrói quadros de referência que prescrevem quais existências são possíveis de serem admitidas no mundo do trabalho, que diferenças são aceitas no jogo identitário dentro das organizações, quais os tipos de comportamentos esperados e dignos de reconhecimento, e que futuro os sujeitos pertencentes a grupos minorizados devem almejar.

Identificou-se que as identidades prescritas pelo discurso organizacional fazem menção a categorias primárias das diversidades (LODEN e ROSENER, 1991), concebendo os grupos minorizados como categorias internamente homogêneas; isto é, apenas uma identidade por grupo. Para isso, são produzidos e ofertados sentidos de equivalência entre as diferenças, descaracterizando as individualidades dos sujeitos, de modo que trabalhar aspectos das diversidades seja mais facilmente “gerenciável” dentro das lógicas do sistema produtivo organizacional. Discursivamente, quer fazer reconhecer que, no mundo do trabalho, todos são iguais, sendo a distinção aferida por valores meritocráticos. Esse desejo é reforçado nos textos através da narrativa de trajetórias de esforço individual, da caracterização de qualidades produtivas específicas a determinadas identidades e da exibição de *cases* de sucesso que orientam que a autorrealização dos sujeitos está na sua capacidade de geração de renda.

Além disso, ao abordar esse tema, o discurso organizacional enuncia aquelas identidades que são mais preponderantes na sociedade, silenciando uma série de outras existências e interseccionalidades possíveis, principalmente aquelas que, do ponto de vista gestor, possam significar tensionamentos mais intensos e dificuldades de gerenciamento e de adequação ao *mainstream* organizacional (ao eu de referência instituído no contexto empresarial contemporâneo). É também por isso que as diversidades são posicionadas

discursivamente com tendência de assimilação (LANDOWSKI, 2012), com desejos de que corpos diversos se adequem à normatividade hegemonicamente instituída no universo organizacional. Ou seja, o discurso propõe a racionalização das diversidades, visto que, ao mesmo tempo em que nomeia certas identidades, procura conter as diferenças dentro de um prisma homogeneizador e totalizante.

Ao construir entendimentos como esses, o discurso colabora para simplificar a noção de diversidades na sociedade. Isso também é reforçado ao reduzir esse conceito de aspectos identitários e culturais a aspectos de classe, silenciando problemas estruturais históricos que produziram assimetrias de poder e de acesso aos grupos minorizados. Destaca-se apenas a vulnerabilidade financeira como principal adversidade enfrentada por esses grupos e como fator constituidor de sua coletividade. Assim, apresentam-se soluções simples para a resolução das desigualdades na sociedade, geralmente, através da menção a capacitações e formações profissionais realizadas no âmbito da estrutura sindical, de modo a posicionar as próprias confederações como responsáveis por essas transformações sociais na vida dos sujeitos.

Articulado a isso, cumpriu-se o segundo objetivo específico que foi *evidenciar as principais estratégias discursivas empregadas pelas confederações patronais para ofertarem sentidos de diversidades em seus sites institucionais*. A análise revelou que o tema é acionado nos *sites* a partir do gênero jornalístico, que se apresenta através da publicação de notícias, com duas abordagens principais: a) cobertura jornalística de ações e atividades com grupos minorizados realizadas pelas confederações e/ou por entidades parceiras; b) cobertura jornalística de acontecimentos e/ou divulgação de informações (relativa a eventos, datas comemorativas, aprovação de leis, resultados de pesquisa) que envolvem aspectos referentes às diversidades e às organizações. Independentemente do enquadramento, sempre que o tema é apresentado nos *sites*, discursivamente, ele está associado, de algum modo, às confederações.

Além disso, evidenciou-se uma série de estratégias empregadas no discurso para produzir determinados efeitos de sentido. Retoma-se algumas das mais recorrentes: a) uso de dados, muitas vezes sem efeito de comparação, que superdimensionam as iniciativas de inclusão realizadas pelas confederações e o crescimento da presença de grupos minorizados em determinado setor econômico; b) uso de citações diretas de testemunhas (que, como sujeitos representantes de grupos minorizados, produzem efeitos de verdade no discurso) para reforçar a argumentação do texto e exaltar o caráter exitoso das ações e modelar dessas organizações na transformação de realidades; c) emprego de falas de especialistas e

professores que explicam determinado assunto, de modo a produzir efeitos de comprovação científica ao dizer; d) apresentação de citações diretas de funcionários e lideranças vinculados às confederações a fim de potencializar sentidos de unicidade discursiva em relação ao comprometimento delas com questões das diversidades; e) acionamento de falas de fontes de autoridade do Estado e de outras organizações (geralmente, de ONGs) para elucidar algum projeto ou mesmo para promover associação simbólica com efeitos de parceria e semelhança (de instituições que carregam valores parecidos); f) narração de ações com grupos minorizados, realizadas por empresas de determinado setor econômico, que visam ofertar sentidos de inclusão das diversidades na totalidade do segmento econômico do qual a confederação é representante.

Já o terceiro objetivo específico foi *analisar o lugar das diversidades no discurso organizacional dessas confederações*. Para cumpri-lo, articulou-se as impressões obtidas com a coleta de dados, as análises oriundas do *corpus* e a fundamentação teórica proposta por Baldissera (2009c). Com isso, foi possível revelar que as diversidades ocupam lugar de valor periférico e/ou estratégico de mercado no discurso organizacional. Isso se deve ao fato de não ter sido encontrado indício dessa temática em páginas com caráter institucional nos *sites* dessas organizações que apontassem para um valor central. Majoritariamente, os textos se referiram, como se viu, a ações independentes e/ou programas formativos com algum grupo específico, inclusive, o próprio emprego da expressão “diversidade(s)” tende a ser inexistente nos textos. Outro aspecto diz respeito ao fato de as confederações acionarem elementos dessa temática que julgam pertinentes para, por processos comunicacionais, ofertarem imagens de si que tenham potência estratégica para se traduzir em ganhos simbólicos e/ou econômicos. Em perspectiva semelhante, orientam sobre tipos de retornos às organizações que se envolvem com esse assunto, tais como: criatividade e inovação em seus processos, relações de troca com nichos de mercados em expansão na sociedade e possibilidade de equipes mais engajadas com redução de *turnover*. E, ainda, ao atentar para leis e normativas instituídas pelo Estado, o discurso destaca apenas quais impactos isso gera nos negócios.

O último objetivo específico foi *evidenciar tensionamentos entre divergentes concepções de diversidades presentes no(s) discurso(s) das confederações patronais*. Tal objetivo foi alcançado ao identificar a formação discursiva de Mercado e a formação ideológica Capitalista Neoliberal, nas quais os efeitos de sentidos produzidos no discurso estão inscritos. Além disso, verificou-se que o discurso organizacional produz seus entendimentos a partir da articulação entre distintos enunciados, os quais se estabelecem em meio a lutas discursivas. Na análise, identificaram-se quatro enunciados principais,

intitulados: enunciados socioeducativos, enunciados jurídico-legais, enunciados políticos e intelectuais e enunciados produtivo-financeiros. Mesmo que tais enunciados tenham roupagens que apresentem palavras e expressões que se referem à memória de outros discursos (discurso Político, Científico, Institucional do Estado, por exemplo) – isto é, significados já ditos, que foram construídos historicamente e que permanecem na sociedade (ORLANDI, 2009) -, no discurso organizacional, eles atualizam distintos movimentos (de apropriação, expropriação, deslocamento, simplificação e tradução), os quais foram sintetizados em ilustrações nesta tese.

Pode-se dizer, então, que, a depender da situação, o discurso organizacional se apropria de enunciados de outros discursos, expropriando-os de seus lugares originários e, por vezes, esvaziando seus sentidos e adequando-os às lógicas do capital, de modo a “fazer crer” (BOURDIEU, 1998) seu entendimento sobre o tema. Assim, pela comunicação organizacional e pelo uso estratégico de aspectos referentes às diversidades, as organizações respondem às críticas que lhe são feitas (pela pressão social de grupos minorizados e da sociedade, como se observou no capítulo dois), reforçam determinados quadros de referência (o que são as diversidades, quais perfis de trabalhadores e quais significações para o mundo do trabalho), e, ainda, utilizam-se desse discurso para se projetarem simbolicamente como socialmente responsáveis ao se envolverem com temas de interesse público. Em outras palavras, ao enunciarem sobre diversidades, elas contribuem para neutralizar o debate político e as possibilidades de transformações no mundo do trabalho por outras vias (aquelas exigidas pelos movimentos sociais, por exemplo).

Nessa direção, embora tenham sido apresentados separadamente, os resultados de pesquisa obtidos com os objetivos específicos contribuíram para se chegar ao objetivo geral da tese, que é *compreender como concepções de diversidades são discursivamente mobilizadas no âmbito da organização comunicada das confederações patronais brasileiras e revelam (im)potencialidades à existência das diferenças nos contextos empresariais contemporâneos.*

Com a pesquisa empírica, foi possível revelar como a comunicação organizacional produz direcionamentos estratégicos a essa temática. Como se viu, as diversidades constituem-se em uma espécie de objeto do qual selecionam-se elementos para as organizações dizerem de si, com fins de autopromoção e de obtenção de ganhos simbólicos, produtivos e econômicos. Assumindo distintos formatos a depender do público a quem é direcionada, a comunicação organizacional instrumentaliza o debate sobre diversidades, reduzindo-o aos impactos que o envolvimento (ou não) com essa temática pode ter nos

negócios. Comunica-se, então, sobre o que é mais palatável aos negócios, silenciando discursos e questões que possam significar conflitos e disputas no sistema organizacional.

Por isso, a comunicação organizacional, como operadora do discurso, direciona as possibilidades de inclusão (discursiva e material) das diversidades nas organizações, tendo como fundamento princípios do discurso capitalista. Assim, trabalhar aspectos das diversidades é possível desde que adequados às lógicas hegemonicamente instituídas e de modo que não impactem no desempenho produtivo dos negócios. Poucos indícios fazem menção à necessidade de mudanças estruturais nas organizações. Ao contrário, os sinais linguísticos presentes com regularidade no discurso organizacional reforçam o fato de as diversidades serem posicionadas dentro de estruturas já previamente constituídas.

Pelos resultados desta tese, pode-se dizer que a inclusão das diversidades em organizações ou mesmo o envolvimento delas com essa temática encontra seu limite na rigidez dos processos capitalistas que operam pela invariância de modelos produtivos que preconizam a máxima efetividade e desempenho. Sob esse prisma, a existência das diversidades no contexto empresarial contemporâneo, em perspectiva complexa, conforme preconizam correntes do discurso político (de movimentos sociais) e científico (de escolas decoloniais, por exemplo) - apresentadas nos capítulos teóricos desta tese -, segue condicionada, restritiva e, muitas vezes, inviável.

Diante disso, se o fato de enunciar e trabalhar aspectos relativos às diversidades pode ser considerado como positivo para a ampliação da visibilidade do tema e do agendamento dessa pauta nas organizações, a análise realizada revela que é igualmente importante que os sentidos ofertados sobre esse assunto no discurso sejam complexificados, de modo que o entendimento em circulação tenha perspectiva ética e de compromisso com a existência de grupos variados, não ficando restritos àqueles mais adequados aos valores e lógicas de negócios das organizações e que almejem a manutenção econômica-material do capital. É preciso avançar o debate, problematizando os lugares de privilégios nas estruturas sociais, potencializando espaços de visibilidade para outras existências possíveis e permitindo ambientes de fala e escuta genuínos para as diversidades.

Além disso, inspirando-se nas reflexões de Braga (2016, p.16) os resultados da pesquisa realizada no nível tácito (“nível da abordagem material, do exercício das técnicas de observação, da obtenção de dados”) permitem retornar aos níveis teórico-metodológicos (nível da “estratégia de conhecimento em uma grande área de estudos [...] onde “são feitas as reflexões teóricas, a projeção de conjunturas”) e tensionar algumas das bases que fundamentam a noção de gestão das diversidades. Nas análises, a herança desse discurso

gestionário/administrativo de matriz norte-americano foi bastante presente. Por isso, revela-se urgente a necessidade de repensar fundamentos que sugerem ensinamentos pragmáticos para a gestão das diversidades, que concentram atenção apenas no retorno do capital investido ou no diferencial competitivo que o tema pode produzir. Mais do que isso, as diversidades dizem respeito à condição de vida dos sujeitos no mercado de trabalho. Por isso, elementos de ordem moral, ética, cultural e identitária devem ser considerados para se produzir teorizações sobre esse assunto.

Diante das inferências acerca do discurso organizacional, outros caminhos podem se revelar possíveis para ampliação do debate sobre diversidades em organizações e na sociedade. Dentre eles, está o fortalecimento e a manutenção de redes de resistência que ampliem sua mobilização na sociedade, capazes de reverberar discursos pró-diversidade, de denunciar violências (físicas e simbólicas) e de expor estruturas desiguais de poder e de preconceito com determinadas identidades; potencializar espaços para a comunicação das/sobre as diversidades, principalmente por processos pedagógicos; e, instaurar outros modelos alternativos de organização econômica, pautados não apenas no lucro a qualquer custo, mas na valorização cultural e identitária dos povos.

Ao finalizar este documento, mais do que responder a questões, abrem-se outras possibilidades de pesquisa. Um aspecto relevante é investigar como sentidos sobre diversidades são apropriados e reproduzidos por outras organizações da estrutura sindical, constituindo-se em rede conceitual. Mostra-se produtivo também submeter os resultados empíricos desta tese a outras bases teóricas que possibilitem novos olhares e interpretações. Além disso, analisar, em profundidade, a movimentação de sentidos sobre diversidades presente no discurso produzido por empresas e pelo Estado é interessante para revelar tensionamentos e lutas discursivas e os impactos disso no discurso reproduzido por cada instituição.

REFERÊNCIAS

AGUSTINI, Carmen. (N)as dobraduras do dizer e (N)o não-um do sentido e do sujeito: um efeito da presença do interdiscurso no intradiscurso. In: FERREIRA, Maria Cristina; INDURSKY, Freda (orgs.). **Análise do Discurso do Brasil**: mapeando conceitos confrontando limites. São Carlos: Claraluz, 2007, p. 303-312.

ALMEIDA, Silvio L. de. **O que racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento: Justificando 2018.

ALMEIDA, Tânia, M. C. Barreiras de gênero e sexualidade à inclusão da diversidade nas organizações. In: LEMOS, E. SALVATORI, P. **Comunicação, diversidades e organizações**: pensamento e ação. 1.ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019, p. 249-270.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica do conceito de diversidade nas organizações In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 2, Recife: PROPAD/UFPE, 2002.

AROUCA, José Carlos. **Curso básico de direito sindical**: da CLT à reforma trabalhista. 6.ed. São Paulo: LTR, 2018.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re) tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida M. K.; OLIVEIRA, Ivone de L. (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c, p. 33-55.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processo. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 135-164.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM. São Paulo, Abrapcorp, Ano 6, n.10/11, p. 115-120, 2009b.

_____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-76.

_____. O (re)tecer a cultura organizacional atualizado pela comunicação. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ABRAPCORP**, 2, 2008, Belo Horizonte, MG. Anais (on-line). Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008a. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7.html>. Acesso em 16/09/2020.

_____. Por uma compreensão da comunicação. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A (org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2008b, p. 31-50.

BARBOSA, Livia. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Diversidade e globalização. In: **Revista Inteligência empresarial**, Rio de Janeiro, n.7, p. 13-21, abr. 2001.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, PUC-RS, v. 7, n. 1, p. 59-85, jan./jun. 2007.

BENETTI, Marcia. Análise de discurso como método de pesquisa em comunicação. In: MOURA, Cláudia P.; LOPES, Maria I. V. (orgs.). **Pesquisa em comunicação**: metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016, p. 235-256.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

_____. Parte II: Linguagem e poder simbólico. In _____. **A economia das trocas lingüísticas**. São Paulo: Editora da USP, 2008, p. 85-126.

_____. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Tradução: Mariza Corrêa – Campinas, SP: Papyrus, 1996.

_____. **O poder simbólico**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação**: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980, p.119-137.

BRAGA, J.L. O que é comunicação? In: **Líbero**, São Paulo, v.19, n38, p.15-20, 2016.

BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. In: **Cadernos pagu**, Campinas, n. 26, p. 329-376, jan-jun. 2006.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho – **CLT** - 1943.

BREITENBACH, Raquel. **Sucessão familiar**: desafio para a gestão rural. Artigo Web, 2017. Disponível em <encurtador.com.br/DMOU3>. Acesso em: 28 set. 2021.

CARVALHO-FREITAS, M. N; MARQUES, A.L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: **EnANPAD** - Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2006, p. 1-16.

CIRINO, Oscar. Os desejos, os corpos e os prazeres em Michel Foucault. In: **Mental**. Barbacena v.5, n.8, p. 77-89, 2007.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3.ed. São

Paulo: Atlas, 1996.

COGO, Denise. Comunicação e diversidade: cenários e possibilidades da comunicação intercultural em contextos organizacional. In: MOURA, C. FERRARI, M. A. (orgs.). **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, p. 97-116.

COSTA, Joaze Bernardino; GROSGOUEL, Ramón. Decolonialidade e perspectiva negra. In: **Sociedade e Estado**. Brasília, v.31, n.1, p. 15-24, jan.abr. 2016.

COURTINE, Jean-Jacques. Qual via para a análise do discurso? uma entrevista com Jean-Jacques Courtine. In: KOGAWA, João. **Alfa**, rev. linguíst. São José Rio Preto, vol. 59, n. 2, p. 407-417. 2015 p. 407-417. Disponível em < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198157942015000200407&script=sci_abstract-&tlng=pt>. Acesso em 01 de dez. de 2020.

COX JR. Taylor. The multicultural organization. **Academy of management executive**, v.5, n.2, p. 34-47. 1991.

DARDE, Vicente W. da S. **As representações sobre cidadania de gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais no discurso jornalístico da Folha e do Estadão**. 2012. 230f. Tese. Doutorado em Comunicação e Informação. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 83-101.

DERRIDA, Jacques. A diferença. In: **Margens da filosofia**. Campinas, SP: Papirus, 1991, p. 33-64.

EAGLETON, Terry. Versões da cultura. In: _____. **A ideia de cultura**. São Paulo: Editora UNESP, 2005, p. 9-50.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ETHOS, Instituto. Instituto Ethos. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. São Paulo: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

E BIOGRAFIA. **Biografia de Rosa Parks**. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/rosa_parks/>. Acesso em 08 de maio de 2020.

FACCHINI, Regina. Histórico da luta de LGBT no Brasil. In: REGIÃO, Conselho Regional de Psicologia da 6ª (Org.). **Psicologia e diversidade sexual**. São Paulo: CRPSP, 2011. p. 10-19
Disponível em: <http://www.crsp.org.br/portal/comunicacao/cadernos_tematicos/11/frames/caderno_tematico_11.pdf>. Acesso em: 05 mai. de 2020.

FERREIRA, Bruno Cássio Lopes. Comunicação organizacional e diversidades: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade/2019. 2020. 135 f. **Dissertação**. Mestrado em

Comunicação. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

FERREIRA, Ricardo A. Etnomialogia e a interface com o politicamente correto. In **Revista Extraprensa**, USP, ano VI, nº10, p. 1-18, jun. 2012.

FERREIRA, Maria Cristina L. Análise do discurso e suas interfaces: o lugar do sujeito na trama do discurso. In: **Organon**, Porto Alegre, v. 24, n. 48, p. 1-12, 2010. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/organon/article/view/28636>>. Acesso em 30 de nov. de 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.3, p. 18-25, jul/set, 2000.

FRANÇA, V.V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex, OLIVEIRA, A.C, NASCIMENTO, G.C, RONSINI, Veneza M. (org.). **Comunicação e Interações**. Porto Alegre, RS: Editora Sulina, 2008, p. 71-91.

FREIRE FILHO, João. Mídia, estereótipo e representação das minorias. **ECO-PÓS**, Rio de Janeiro, v.7, n 2, p. 45-71, ago.dez.2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade: vontade de saber**. 13.ed. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1988.

GAULEJAC, Vicent de. Críticas dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 413-438.

GEERTZ, Glifford. **A interpretação das culturas**. 1ed. 13reimpr. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

_____. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte. Editora UFMG: Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, 2003.

_____. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomas Tadeu da. (org.), HALL, Stuart, WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 103-131.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, jun. de 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: **Anais XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

HANASHIRO, D. M. M; TORRES, Claudio. Introdução. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.11, n.3, p. 2-5, mai.jun 2010.

HEMMINGS, Claire. Contando estórias feministas. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, vol. 17, núm. 1, p. 215-241, jan.abr. 2009.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Editora 34, 2003.

IANNI, Octavio. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. In: **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 147-163, 1994.

_____. **Teorias da Globalização**. 9ªed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

JAIME, Pedro. **Executivos negros**: racismo e diversidade no mundo empresarial – uma abordagem sócio-antropológica. 2011. 553f. Tese. Doutorado em Antropologia Social. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

_____. Diversidade, raça e gênero/sexualidade no mundo empresarial: reflexões sobre um programa de pesquisas em andamento. In: LEMOS, E; SALVATORI, P. **Comunicação, diversidades e organizações**: pensamento e ação. São Paulo: Abrapcorp, 2019, p. 97-126.

JAMESON, Frederic. Periodizando os anos 60. In: BUARQUE DE HOLLANDA, H. **Pós-modernismo e política**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992, p. 81-126.

LANDOWSKI, Eric. **Presenças do outro**: ensaios de sociosemiótica. São Paulo, SP: Editora Perspectiva, 2012.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1986.

LOURO, G. L.. **Gênero, sexualidade e educação**: uma perspectiva pós-estruturalista. v1. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

_____. Teoria Queer – uma política pós-identitária para a educação. In: **Estudos feministas**. Florianópolis. 2.ed. p. 541-553. 2001.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. **Workforce America!**: managing employee diversity as a vital resource. Homewood, Business One Irwin, 1991.

MACEDO, Tonia Marta Barbosa. **O Discurso da Diversidade**: entre a legitimação dominante e a apropriação pelos sujeitos no trabalho. 2010 105f. Dissertação. Mestrado em Comunicação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MAFFESOLI, Michel. Da identidade à identificação. In: _____. **No fundo das aparências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996, p. 301-350.

MAFRA, Rennan. As organizações modernas e o contemporâneo: notas para uma leitura comuncional do presente. In: **XXX Encontro Anual da Compós**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

MAFRA, Rennan L.M., MARQUES, Ângela C. S. Organizações, modernidade e democracia na América Latina: diferenças desatualizadas e climas de estagnação. In: **XXVII Encontro Anual da Compós**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

MAINGUENEAU, Dominique. Dominique Maingueneau: questões teóricas para análise discursiva na comunicação: cenografia e ethos (Entrevista). In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM. São Paulo, Abrapcorp, Ano 18 n. 36, p. 253-261, 2021.

MANCUSO, Wagner Pralon. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. In: **Revista Sociologia Política**. Curitiba, ed.28, p. 131-146. jun. 2007.

MARQUES, Angela Cristina Salgueiro. **Da esfera cultural à esfera política**: a representação de grupos de sexualidade estigmatizada nas telenovelas e a luta por reconhecimento. Dissertação. 2003. 207f. Mestrado em Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

MAZUR, Barbara. Cultural diversity in organization theory and practice. **Journal of Intercultural Management**. Lublin University of Technology. v.2, p. 5-15, 2010.

MEAD, G. H. **Espírito, persona y sociedad**. Buenos Aires: Paidós Studio, 1972.

MENDONÇA, Ricardo F. Reconhecimento em debate: os modelos de Honneth e Fraser em sua relação com o legado Habermasiano. In: **Revista de Sociologia e Política**. nº 29, Curitiba, p. 169-185. nov. 2007.

MITTMANN, Solange. Discurso e texto: na pista de uma metodologia de análise. In: LEANDRO FERREIRA, Maria Cristina; INDURSKY, Freda (org.). **Análise do discurso no Brasil**: mapeando conceitos, confrontando limites. São Carlos: Editora Claraluz, 2007. p. 153-162.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre, Sulina, 2011a.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia. Uma visão transversal da teoria geral da administração: a evolução dos conceitos relacionados ao “Homem”, à “Organização” e ao “Meio Ambiente” In: _____; _____. **Teoria Geral da Administração**: evolução e crítica. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, p. 277-295.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, M.M.K. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 19-39.

NETTO, Michel Nicolau. A diferença do discurso da diversidade. In: **Revista Contemporânea**. v.7, n.1, p. 39-61, jan.-jun. 2017.

_____. **O discurso da diversidade**: a definição da diferença a partir da world music. 2012. 392f. Tese. Doutorado em Filosofia. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: 2012.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações: In: CLEGG, S.R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 223-235.

OLIVEIRA, Jair A. Os sentidos da linguagem. In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM. São Paulo, Abrapcorp, Ano 5, n.9, p. 77-88, 2008.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 8ªed. Campinas, SP: Pontes, 2009.

_____. **As formas do silêncio**: no movimento dos sentidos. 4. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

_____. Texto e Discurso. In: **Organon**, Porto Alegre, v. 9, n. 23, p. 111-118, 1995. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/organon/article/view/29365/18055>>. Acesso em: 03 de dez. de 2020.

_____. Unidade e dispersão: uma questão do texto e do sujeito. In:_____. **Discurso e leitura**. São Paulo: Cortez; Campinas: Unicamp, 2000, p. 53-73.

ORTIZ, Renato. Anotações sobre o universal e a diversidade. In: **Revista Brasileira de Educação**. v. 12, n.34, p. 7-16, jan.abr. 2007.

OSTRONOFF, José Leonardo. **Poder, Gênero e Identidades**: um novo momento no sindicalismo. 2007. 201f. Dissertação. Mestrado em Ciências Sociais. Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Universidade de São Paulo, 2007.

PÊCHEUX, Michel. A análise de Discurso. In: GADET, Françoise; HACK, Tony (org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1997. p. 61-161.

_____. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 4. ed. Campinas, São Paulo: Editora da Unicamp, 1995.

PÊCHEUX, Michel. FUCHS, Catherine. A propósito da Automática do Discurso: atualização e perspectivas. In: GADET, Françoise; HACK, Tony (org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1997. p. 163-252.

PEREIRA, Jamille B. C. Gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais. In: **ReCaPe** – Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, v.01, n.02, p. 81-100, set.out.nov.dez 2011.

PEREIRA, Jamille B. e HANASHIRO, Darcy M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2007, p. 1-14.

_____; _____. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. In: **RAC**, Curitiba, v.14, n.4, p. 670-683, jul.ago. 2010.

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 478-498.

PERUZZO, Cicilia M.K. Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania. In: LEMOS, Else; SALVATORI, Patricia (org.). **Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação**. 1.ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019, p. 25-46.

PINTO, Almir Pazzianotto. **100 anos de sindicalismo**. São Paulo: Lex Editora, 2007.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana T. Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 81-89.

QUINTERO, P.; FIGUEIRA, P.; ELIZALDE, P.C.. **Uma breve história dos estudos decoloniais**. MASP Afterall, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://masp.org.br/uploads/temp/temp-QE1LhobgtE4MbKZhc8Jv.pdf>. Acesso em 27 de junho de 2020.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, Edgardo (org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas**. Colección Sur Sur. CLASCO, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2005, p. 107-130.

REIS, T.. **Manual de Comunicação LGBTI+**. 2ª edição. Curitiba: Aliança Nacional LGBTI/GayLatino, 2018.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2017.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Diversidade cultural enquanto discurso global. In: **Desigualdade & Diversidade: Revista de Ciências Sociais da Puc-Rio**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 199-233, jan-jun. 2008.

RIVIÉRE, Claude. **Os ritos profanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

ROMERO, Carlos Gimenez. Pluralismo, multiculturalismo e interculturalidad. **Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas**, n. 8, p. 11-20, 2003.

Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2044239>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

ROSSATO, Jean F. **Comunicação organizacional**: a dimensão da “organização falada” e as implicações na gestão hoteleira. 2015. 150f. Dissertação. Mestrado em Comunicação e Informação. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. 134f. Dissertação. Mestrado em Ciências da Comunicação. Faculdade de Comunicação. Universidade de São Paulo, 2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa. NUNES, João Arriscado. Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Reconhecer para libertar**: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003, p. 25-59.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo**: globalização e meio técnico-científico-informacional. 5.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

SARAIVA, Luiz A. S. IRIGARAY, Hélio A. dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: **Revista de administração de empresas**, São Paulo, n. 3, v.19, p. 337-348, jul.set 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCOTT, Joan. **Gênero**: uma categoria útil de análise histórica. *Revista Educação & Realidade*, 2, (20), p. 71-99, 1995.

SEMPRINI, Andrea. **Multiculturalismo**. Bauru, SP: Edusc, 1999.

SETTON, Maria G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. In: **Revista Brasileira de Educação**, n. 20, p. 60-70, mai/jun. 2002.

SILVA, Alessandro Soares. **Marchando pelo arco-íris da política**: a parada Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal, 2006. 636f. Tese. Doutorado em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SILVA, Jair Batista da. **Racismo e sindicalismo**: reconhecimento, redistribuição e ação política das centrais sindicais acerca do racismo no Brasil. 2008. 391f. Tese. Doutorado em Ciências Sociais. Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. UNICAMP. Campinas, SP, 2008.

SILVA, Tomaz T. da. A produção social da identidade e da diferença. In SILVA, Tomaz T. da (Org.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 73-102.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 9ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMAS JR. R.R. From affirmative action to affirming diversity. In: **Harvard Business Review**. Boston: Harvard, v.90, n.2, p. 107-119, 1994.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In: **Harvard Business Review**. Boston: Harvard, v.74, n.5, p. 79-90, 1996.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

TOTH, E.L. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In: KUNSCH, M.K. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 125-134.

UNESCO. **Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. Paris, UNESCO, 2005. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/-150224por.pdf>. Acesso em 19 de jun. de 2020.

UNESCO. (2001). **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris: UNESCO, 2001. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127160>. Acesso em 19 de jun. de 2020.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. Edição desconhecida, 2007.

APÊNDICE A - LEVANTAMENTO DE PESQUISAS SOBRE O TEMA

A noção de diversidade tem sido objeto de teorizações em diversos campos do conhecimento, principalmente nas ciências humanas e sociais. Uma breve investigação nas principais bases de dados de teses e dissertações brasileiras é capaz de revelar a variedade de estudos que articulam comunicação e diversidade, produzidos em programas de pós-graduação do país. Tais investigações apresentam perspectivas teóricas variadas, interdisciplinares e objetos de distintas disciplinas da ciência, desde pedagogia, biologia e agronomia até administração, psicologia e comunicação.

Em geral, nas pesquisas que concentram esforços em refletir sobre diversidades relacionadas às identidades sociais, verifica-se uma tendência à fragmentação desses estudos, concentrando esforços em apenas uma dimensão das diversidades, como estudos de gênero, de deficiência, de raça, de etnia, dentre outros. Contudo, nota-se também um aumento da produção de investigações sobre a articulação de demarcadores de diferença, particularmente nas pesquisas relacionadas à interseccionalidade. Diante disso, poucos trabalhos buscam propor uma reflexão sobre o discurso das diversidades, reunindo os variados grupos associados a essa noção.

Assim, aproximando-se da delimitação temática deste estudo, ao observar trabalhos que tratam sobre diversidades nas organizações, verifica-se que questões de comunicação não tendem a ser o foco principal, pois boa parte das teses e dissertações concentra-se em investigar aspectos relacionados à gestão das diversidades: programas de inclusão de grupos minorizados, ações afirmativas, projetos de inovação e de clima organizacional. E quando têm como foco processos de comunicação organizacional, os estudos atentam para diferenças existentes entre práticas discursivas e realidades cotidianas do ambiente organizacional ou ainda para percepções que gestores possuem sobre processos administrativos e de comunicação voltados para as diversidades.

Nessa direção, para o levantamento de pesquisas sobre o tema de estudo, empreendeu-se busca nas bases de dados do Banco de Teses e Dissertações da Capes e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de bibliotecas digitais de Programas de Pós-graduação em Comunicação com linhas de pesquisa que contemplam a comunicação organizacional. Assim, foram consultados trabalhos defendidos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, na Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMinas), na Pontifícia Universidade Católica do

Rio Grande do Sul/PUCRS, na Universidade de São Paulo/USP e na Universidade de Brasília/UnB.

Diante disso, a fim de refinar a investigação nessas bases de dados, procurou-se identificar, primeiramente, aqueles trabalhos que apresentavam os termos “comunicação” e “diversidades” em seus títulos, resumos e/ou palavras-chaves. O resultado indicou a existência de vários estudos, muitos deles com propostas bastante diferentes das delineadas para esta tese. Em um segundo movimento, estabeleceu-se, como palavras-chave, “comunicação organizacional” e “diversidades”, restringindo a amostra e se aproximando qualitativamente da delimitação deste estudo. Especificadamente na base de dados da BDTD e no Catálogo da Capes, pela amplitude do tema, estabeleceu-se também como filtro de busca apenas trabalhos defendidos em programas de pós-graduação em Comunicação e Administração¹⁰³. Importa dizer que, embora os estudos apresentem objetos empíricos variados, esta busca não priorizou trabalhos que tratassem exclusivamente de uma dimensão da diversidade, como: raça, gênero, sexualidade, pessoas com deficiência. Isso resultaria numa seleção muito ampla de pesquisas, sendo que, provavelmente, boa parte sem relação direta com os objetivos desta investigação.

Do universo mapeado, 29 estudos foram consultados em profundidade pela consistência e afinidade com esta pesquisa, sendo que nove estão detalhados aqui. Embora nenhum trabalho tenha como proposta principal atentar para como concepções de diversidades são discursivamente mobilizadas no âmbito da organização comunicada das confederações patronais brasileiras e revelam (im)potencialidades à existência das diferenças nos contextos empresariais contemporâneos – o que já justifica o desenvolvimento desta tese -, eles contribuem de algum modo com as reflexões realizadas seja por apresentar conceitos teóricos semelhantes aos acionados neste trabalho seja por empenhar percursos metodológicos que foram produtivos para elaboração de métodos de análise do objeto empírico.

Assim, consultou-se a tese de doutorado “O discurso da diversidade: a definição da diferença a partir da World Music, de autoria de Michel Nicolau Netto, defendida em 2012, na Universidade Estadual de Campinas. Nesse estudo, Netto apresentou os vários elementos que possibilitaram a existência do discurso das diversidades na contemporaneidade, tendo como objeto a World Music.

Por apresentarem reflexões sobre comunicação e diversidades, particularmente relacionadas a processos comunicacionais planejados e produzidos pelas organizações,

¹⁰³ Estabeleceu-se esse critério de busca devido ao fato de essa área produzir estudos sobre a noção de gestão das diversidades e outros conceitos importantes para a reflexão sobre comunicação organizacional e diversidades.

destacam-se duas dissertações: “Sentidos da diversidade, narrativas de ruptura? As representações sociais de LGBTs na comunicação organizacional”, de Karen Greco Soares, e “Processos de comunicação organizacional e transexualidade: um estudo sobre o papel estratégico da comunicação na inclusão de gênero nas melhores empresas para se trabalhar”, de Cândido R.S. Ribeiro. A primeira, defendida em 2017, na Universidade Federal do Paraná, tratou sobre processos de gestão da diversidade sexual na comunicação organizacional através da análise de representações sociais de quatro narrativas ficcionais LGBT presentes em manuais da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Os resultados indicam que essas representações situam a sexualidade como uma categoria histórica, ornamentada segundo jogos de poder da própria organização e articulada a estratégias de comunicação. O segundo estudo, defendido em 2018, na Faculdade Cásper Líbero, debateu sobre o papel da comunicação para catalisar ou enfraquecer a inclusão de pessoas trans na equipe de trabalho, identificando o caráter estratégico da comunicação como agente de transformação ou de manutenção de conceitos, atitudes e paradigmas no ambiente organizacional.

A fim de complementar essas discussões sobre comunicação e diversidades, consultou-se dois trabalhos que investigaram percepções de gestores sobre práticas de comunicação relacionadas às questões de diversidade. O estudo “Quando eu e o outro somos nós: comunicação para a coabitação organizacional e diversidade pela ótica de gestores empresariais”, de Cassiana Anunciata Caglioni, defendido em 2019, na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, estudou em que medida gestores compreendem a comunicação organizacional como importante para implantação de processos inclusivos de diversidade. Os resultados demonstraram que pelo fato de eles entenderem a comunicação desde uma perspectiva instrumentalizada, de informações verticais e com vistas a melhoria da performance da organização, esses processos tendem a não oportunizar a inclusão da diversidade. A pesquisa “Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT”, de Ricardo Gonçalves Sales, defendida em 2017, na USP, investigou, por meio da realização de entrevistas em profundidade com gestores de organizações signatárias de compromissos com o respeito à diversidade sexual, que motivações os levam a desenvolver políticas relativas ao assunto e quais suas percepções sobre o papel da comunicação nesse contexto.

Outros dois estudos foram consultados por subsidiar reflexões sobre diversidades e identidades ao acionarem conceitos teóricos semelhantes aos deste estudo e articularem-nos aos processos de comunicação organizacional. O trabalho de mestrado “O discurso da

diversidade: entre a legitimação dominante e a apropriação pelos sujeitos no trabalho”, defendido por Tonia M. Barbosa Macedo, em 2010, propôs uma discussão sobre a diversidade como um campo de disputa de sentidos entre discursos dominantes de legitimação, por parte da empresa, e apropriação contra hegemônica desses discursos pelos sujeitos que atuam em uma organização específica. A dissertação “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade e por organizações por ele premiadas”, defendida em 2020, por Bruno Cássio Lopes Ferreira, na UFRGS, abordou que compreensões da noção de diversidade são endossadas pelo Guia Exame de Diversidade (do Grupo Abril) e pelas organizações que foram reconhecidas como destaque em cada uma das catorze categorias da referida premiação.

Por fim, embora apenas tangenciem o estudo aqui proposto por serem da área da Administração, estes trabalhos são acionados por apresentarem reflexões pertinentes sobre gestão das diversidades. A tese “Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional”, apresentada na UFMG, em 2014, por Cacilda N. Lorentz, tratou sobre percepções de diversidade de empregados de organizações, desde a alta administração até funcionários em nível operacional, analisando as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que nelas trabalham. Já o trabalho “Gestão da diversidade: diferenças e similaridades entre uma empresa americana e sua subsidiária brasileira”, apresentado na Universidade Nove de Julho, em 2009, por Georgina de Cássia dos Santos, discutiu as relações estabelecidas entre discursos e práticas de diversidade realizadas por empresas norte-americanas e filiais brasileiras, identificando aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão em ambas organizações.

Assim, considerando este levantamento, evidencia-se a escassez de estudos com a delimitação temática desta tese. Por fim, importa dizer ainda que trabalhos científicos de anais de eventos, artigos e livros identificados como relevantes para esta pesquisa já foram acionados nos capítulos teóricos.

APÊNDICE B – CONJUNTO DE SEQUÊNCIAS DISCURSIVAS DO CORPUS ANALÍTICO DA TESE

Confederação	Notícia	Sequência discursiva
CNA	N1	SD1 A busca pela inclusão e pela garantia dos direitos fundamentais das pessoas com deficiência acontece diariamente. No campo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) procura criar meios para incluir essas pessoas nos treinamentos e capacitações que oferta através do programa Apoena. “As pessoas com deficiência querem ser reconhecidas como cidadãos que também podem contribuir com a sociedade. Quando a gente inclui, toda a sociedade é beneficiada”, afirma a coordenadora de Programas e Projetos na Área da Saúde do SENAR, Deimiluce Lopes Fontes Coaracy.
		SD2 A pessoa com deficiência vive no meio rural, ela compreende que a acessibilidade arquitetônica é difícil de ser contemplada em todos os aspectos, mas ela mais do que ninguém sabe como transpor esses obstáculos. Então, quando a gente fala de atitude (que é uma barreira difícil de ser quebrada), estamos afirmando que o instrutor do SENAR precisa se predispor a se comunicar melhor com o educando.
		SD3 A participação do SENAR no simpósio internacional reforça a necessidade da instituição abraçar a causa das pessoas com deficiência [coordenadora de Programas e Projetos na Área da Saúde do SENAR, Deimiluce Lopes Fontes Coaracy].
		SD4 Precisamos cada vez mais capacitar a instituição como um todo, entender que nosso público é variado e que quando falamos em inclusão também tratamos das questões gênero, classe social ou racial, ou seja, falar em inclusão social é falar em democratização dos espaços sociais, em crença na diversidade como valor, na sociedade para todos, e no exercício pleno dos direitos fundamentais, pondera Deimiluce.
	N2	SD5 “Há medidas imediatas para enfrentar a violência, mas não dá para ter uma viatura na frente de cada casa e um policial ao lado de cada pessoa, por isso nosso grande desafio é a alfabetização emocional [afirmou João Roberto Araújo, mestre em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo].
		SD6 A professora do Departamento de Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, Cláudia Pedrosa, mostrou dados de uma pesquisa com 611 mulheres do campo e da floresta que participaram da Marcha das Margaridas em Brasília. Os resultados mostraram que mais de 50% das mulheres sofreram violência moral, 27% violência física e 23% violência sexual.
		SD7 “Violência de gênero é uma construção cultural, está atrelada ao lugar que a mulher é colocada na sociedade. E no meio rural há o isolamento que muitas vezes nos impede de saber o quanto essas mulheres estão sozinhas e em busca de cuidado. Elas sofrem caladas por medo de não ter para onde ir, de perder ou não ter como sustentar os filhos [afirma Cláudia Pedrosa, professora do Departamento de Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília].
		SD8 Na avaliação de Cláudia Pedrosa, a articulação do Senar em todo o País pode expor esse quadro de violência e contribuir para que essas mulheres participem de uma rede de apoio e enfrentamento.
		SD9 A gente tem muito ainda a avançar, apesar dos nossos movimentos já terem alcançado tantas conquistas no campo das políticas públicas [disse Cláudia Pedrosa].
		SD10 O assunto também foi debatido pelo Juiz Ben-Hur Viza, Titular do Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher do Núcleo Bandeirante e Juiz-Coordenador do Núcleo Judiciário da Mulher do TJDF” [SD2].
		SD11 “A mulher sofre uma pressão muito grande da sociedade para que

CNA		<p>case e seja feliz para sempre. Ao homem não, a ele pertence o mundo e a mulher a casa e suas obrigações [...] O que eu quero dizer com isso é que a violência doméstica está ligada à questão de gênero. É essa visão da sociedade que temos que mudar [disse o Juiz Bem-Hur Viza].</p>
		<p>SD12 Para a coordenadora de Programas e Projetos na Área de Saúde Rural, Deimiluce Fontes Coaracy, o primeiro passo foi dado para reconhecer a invisibilidade da mulher rural e mudar sua realidade. Nós, enquanto instituição de educação, temos que nos comprometer com isso, para que ela se reconheça em situação de violência e entenda que ela pode contar com uma rede de apoio e lutar por políticas públicas que cheguem até ela.</p>
		<p>SD13 Fechamos o evento muito felizes porque temos certeza que as regionais vão criar meios para que a gente ajude as pessoas do meio rural a mudarem de comportamento.</p>
	N3	<p>SD14 Depois de aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos do Senar, a produtora rural Ana Luiza Bentes Cadete sentiu a melhora nos processos e na organização de seu sítio, na comunidade indígena de Manoá [...] “Após participar do NCR, eu aprendi a administrar o dinheiro e comercializar melhor os animais. Hoje, isso faz a grande diferença. Eu aprendi a administrar o capital gerado na minha propriedade graças aos cursos do Senar”, afirmou Ana Luiza.</p>
	N4	<p>SD15 Ao participar do Congresso, Martins [presidente da CNA] disse que é preciso que as mulheres conquistem cada vez mais espaço no setor, citou exemplos de profissionais que estão à frente dos maiores programas do Sistema CNA/Senar e afirmou que o evento é uma ótima oportunidade para a troca de experiências e conhecimento do trabalho realizado em várias regiões do país.</p>
		<p>SD16 No Brasil, a mulher tem aumentado sua participação no setor agropecuário, mas infelizmente ainda está em desvantagem. Em cada 10 empregos no campo, apenas 20% são ocupados por mulheres. Temos que corrigir essa distorção no perfil do agro.</p>
		<p>SD17 Desde 2017, o Programa Mulheres em Campo, criado para ampliar o protagonismo feminino na administração das empresas rurais, já capacitou 8 mil mulheres.</p>
		<p>SD18 João Martins [presidente da CNA] afirmou que o setor agropecuário passa por mudanças significativas e os produtores brasileiros têm se esforçado cada vez mais para produzir com qualidade e sustentabilidade. “Quando vejo um evento como esse, com esse público, me sinto satisfeito. As mulheres buscam o que há de mais moderno e eficiente no setor para aplicar no processo produtivo”, destacou.</p>
	N5	<p>SD19 CNA debate iniciativas para mulheres agregarem valor à produção agropecuária.</p>
		<p>SD20 A reunião foi uma oportunidade de identificar os trabalhos de representatividade feminina no agro que têm gerado resultados positivos. [...] Podemos [sistema CNA] unir esforços e trabalhar de forma conjunta para ampliar essas iniciativas de sucesso” [afirmou Natália Fernandes, superintendente técnica adjunta da CNA].</p>
		<p>SD21 A atuação do grupo Caféfina ganhou tanta visibilidade que rendeu oportunidades de negócios no exterior. “No final do ano passado iniciamos a exportação de cafés finos e especiais produzidos apenas por mãos femininas. Inclusive, os produtos ganharam nomes de mulheres, como Aurora, Pérola, Violeta e Jasmine” [disse Ana Luísa Leite, gestora].</p>
		<p>SD22 O analista técnico de Políticas Sociais da Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo, Rafael Dias, esteve no encontro e falou sobre a campanha Mulheres Rurais, Mulheres com Direitos, uma iniciativa da ONU para a Alimentação e Agricultura (FAO), com apoio dos governos dos países da América Latina e Caribe”.</p>
		<p>SD23 A especialista do Instituto Interamericano de Cooperação para a</p>

CNA		Agricultura (IICA), Cristina Costa, destacou a atuação da entidade e o apoio a projetos de mulheres.
	N6	SD24 “Nasci em 1971 e minha mãe sofreu muito para que eu me tornasse a mulher que sou hoje. A roça era a única atividade que meus pais tinham e tudo foi roubado, por conta da fome. Minha mãe não tinha o que me dar para comer. Essa história de sofrimento, mas também de amor ao campo me fez permanecer aqui. O campo, para mim, é riqueza”.
		SD25 Foi assim, a partir da própria trajetória de vida, que Maria Quitéria Pereira Matias, 49 anos, decidiu incentivar outras mulheres da zona rural de Igreja Nova, leste de Alagoas, a assumir o protagonismo da própria história.
		SD26 “Temos 38 mulheres que produzem bolo de macaxeira e de milho, beiju, malcasado, tapioca e sequilhos que são vendidos na feira ou entregues ao município, pelo PAA (Programa de Aquisição de Alimentos).
		SD27 Segundo Maria Quitéria o curso de Associativismo promovido pelo Senar Alagoas no Povoado Sapé contribuiu significativamente para a consolidação do projeto. “Fomos capacitadas pela professora Rita Gouvea e pudemos aprender muito, isso foi de fundamental importância no desenvolvimento, na organização da associação e de cada uma das meninas.
		SD28 A importância da mulher para o desenvolvimento do agro não está apenas em quem produz, mas também em quem se dedica à missão de capacitar as comunidades rurais.
		SD29 Edivânia Salvador afirma que a mulher tem buscado novos conhecimentos, inclusive ocupando cargos que antes eram destinados apenas aos homens.
		SD30 “Hoje o preconceito ainda pode existir, mas é muito remoto, pois a capacidade profissional se torna mais relevante do que o próprio gênero” [afirma Edivânia Salvador].
		SD31 A participação da figura feminina é indispensável para a manutenção das famílias na zona rural e, apesar das dificuldades e preconceitos ainda existentes, elas se mostram firmes em decisões, conseguem expressar opiniões e ganhar espaço na sociedade [afirma Tatiana Salvador].
		SD32 Mulheres do campo são a expressão de força e determinação. Apesar da desigualdade, conquistam reconhecimento e autonomia no espaço em que vivem”, diz [Tatiana Salvador].
	SD33 “As mulheres do campo têm uma força surpreendente e inimaginável”. [Tatiana Salvador].	
	N7	SD34 Das 5,07 milhões de propriedades rurais registradas no Brasil, quase um milhão são dirigidas por mulheres. No Censo Agropecuário de 2017, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) identificou 947 mil mulheres responsáveis pela gestão de propriedades rurais. Pode parecer pouco, mas representa um crescimento na presença feminina em posições de liderança no agro. Hoje elas são 18%, contra 12% em 2006. O levantamento ainda aponta que 817 mil mulheres compartilham a direção do estabelecimento rural com o cônjuge.
		SD35 Março é o mês da mulher, mas o avanço do protagonismo feminino pode ser acompanhado a cada dia do ano. Aqui no Estado, há milhares delas segurando as rédeas da produção e buscando apoio técnico junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar-RS).
		SD36 A energia aparentemente infinita da empresária contou a seu favor quando ela passou a se dedicar integralmente ao agro, há 24 anos. Ela voltou à universidade e buscou o Senar para aprofundar conhecimentos que a experiência já lhe havia concedido.
		SD37 Foi aí que o Senar entrou. Fiz cursos de gestão, de ovinocultura, bovinocultura e pastagens. Ainda participei do Juntos Para Competir, a quem eternamente serei grata”, relembra [a agricultora Cristina Soares

CNA		Ribeiro).
		SD38 Para vencer o descrédito, Carmen esforçou-se para aprender o que fosse possível para tocar e fazer crescer a propriedade, dedicada à pecuária de corte e à ovinocultura. “Fiz muitos cursos do Senar-RS e ainda faço. Faço parte da Assistência Técnica e Gerencial do Senar (ATeG) e do Juntos para Competir. Minha evolução no trabalho tem muito a ver com os cursos de que participei”, diz.
		SD39 O mesmo ocorre no meio empresarial rural, onde ela [Carmen] vê o crescimento do número de mulheres em posições de liderança.
		SD40 Sempre incentivo minhas amigas a fazer cursos, a estarem organizadas, a lutarem por seus interesses [Carmen].
		SD41 O meio rural ainda é machista, mas muito menos que no passado”, diz [Carmen].
CNI	N1	SD42 Senai inicia 3 cursos gratuitos do Pronatec para indígenas de Sidrolândia [...], tendo como objetivo proporcionar integração dos indígenas do município ao mercado de trabalho local.
		SD43 A iniciativa pioneira é mais uma expansão da atuação do Senai na oferta de cursos de qualificação para um público específico. Esse trabalho é uma novidade, já que ainda não havíamos desenvolvido capacitação com os indígenas dentro do Pronatec.
		SD44 Para o cacique da aldeia Córrego do Meio, Antônio Aparecido Jorge, a oferta de cursos proporciona o crescimento profissional dos habitantes da comunidade indígena de Sidrolândia. “É uma inovação sermos contemplados com essa qualificação, ainda mais de forma gratuita. A nossa expectativa é que venham mais cursos, por que eles irão nos abrir muitas portas no mercado de trabalho”, ressaltou.
	N2	SD45 Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência é comemorado neste sábado (21); inclusão no setor tem números significativos.
		SD46 De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2011, que são os mais recentes disponíveis, no Brasil há 324.403 profissionais com deficiência ocupando postos formais no mercado de trabalho. A indústria é responsável por 36,1% desses vínculos – 117 mil. Levando em conta que a indústria responde por cerca de 25% do total de trabalhadores registrados na RAIS, pode-se dizer que, proporcionalmente, a indústria é o setor da economia que mais emprega trabalhadores com deficiência.
		SD47 Nos últimos seis anos, o SENAI formou 78,3 mil pessoas com deficiência. As matrículas anuais saíram de 10 mil, em 2007, para 17 mil no ano passado.
		SD48 A formação abre possibilidades para que a pessoa com deficiência passe a investir em várias áreas da própria vida. Para a sociedade, conseguimos transformações culturais, na superação de preconceitos e de barreiras arquitetônicas, metodológicas e comunicacionais.
	N3	SD49 Falar sobre o negro hoje é uma necessidade, porque infelizmente ainda existem o preconceito e o racismo. Então a programação foi pensada assim, para que as pessoas tratem o negro da forma correta, como igual, porque nós podemos ser tudo” declarou a professora do curso Técnico de Moda, Verônica Black.
	N4	SD50 Fugindo de terremoto, refugiados do Haiti são qualificados pelo SENAI e garantem emprego [...] Agora, graças a uma parceria entre a Escola SENAI da Construção e a construtora Plaenge, estão próximos de conquistar o tão sonhado emprego formal.
		SD51 Benitez explica que a Escola SENAI da Construção tem várias modalidades de atendimento às demandas das indústrias, com cursos técnicos e de qualificação. “Muitas vezes, quando há necessidade de atendimento rápido a uma empresa, como foi esse caso da Plaenge, desenhamos este curso conforme a demanda da empresa.
		SD52 Depois desse curso já quero fazer outros porque tenho gostado

CNI		demais do que o SENAI me ensina, afirmou [o haitiano] Janel Valerin.
	N5	SD53 A participação de mulheres e pessoas com diferentes orientações sexuais, cor ou raça promove benefícios para quem investe pensando no futuro.
		SD54 A inclusão de pessoas com olhares diversificados se deve à busca das empresas para conquistar públicos variados e estar sempre evoluindo. As empresas se deram conta de que ter mulher, pessoas com orientações sexuais, cor ou raça diferentes e pessoas com deficiência, na verdade, é muito importante para atingir um público que não é tão quadrado, afirma Regina, que também é professora de Economia.
		SD55 O que essa nova indústria tem de diferente é uma necessidade muito grande de pessoas que sejam diversas entre si, não só na questão do sexo, mas em <i>background</i> de vida para conseguir evoluir.
		SD56 O primeiro passo é perceber e se conscientizar de que há uma necessidade de incluir pessoas diferentes, seja no chão de fábrica ou em cargos executivos, pois assim surgem novas ideias e uma indústria mais criativa, com novas perspectivas para o crescimento.
		SD57 Depois que a liderança dessas empresas entender isso, uma série de medidas podem ser tomadas em prol do crescimento e da evolução, que vão desde treinamentos contra os preconceitos na empresa; reformulação do sistema de recrutamento e seleção para que certas pessoas não sejam barradas; reavaliação dos métodos de promoção dentro da empresa para verificar se existe a meritocracia ou se outros grupos estão sendo penalizados por características pessoais que não influenciam na produtividade; entre outros.
		SD58 A gente tem um problema muito grande de má distribuição do trabalho não remunerado. Embora os homens tenham uma participação significativa e com tendência de aumento nas horas de afazeres domésticos no Brasil, eles ainda fazem menos trabalho doméstico e têm muito menos responsabilidade familiar, pois essas são algumas das tarefas que ainda são ligadas, culturalmente, à figura da mulher.
		SD59 Também temos o problema de meninas e mulheres não conseguirem se identificar com carreiras que ainda são muito masculinas. Nós temos poucas mulheres nas áreas de Engenharia e de Economia, por exemplo, que exigem uma parte quantitativa muito grande e parecem não ser muito acolhedoras para elas.
		SD60 Já existem vários trabalhos sendo feitos por pesquisadoras para mostrar que qualquer trabalho pode ser desempenhado pelas mulheres. O objetivo é mostrar o sucesso feminino nessas áreas, tipicamente masculinas, para que meninas do ensino fundamental e médio vejam as possibilidades e digam: “Nossa! Eu gostaria de ser exatamente como essa pessoa”. Dar visibilidade para cases como das mulheres que assumiram funções importantes na Microsoft, AIRBNB e Google, entre outras, é uma das formas de incentivo desse estudo.
	SD61 Agora a gente sabe da necessidade de criatividade e de interação com o consumidor, entendemos que elas podem e devem estar na indústria.	
	N6	SD62 Recente pesquisa da consultoria McKinsey mostra a importância das mulheres para as organizações. Segundo os dados, as empresas com líderes mulheres têm 21% mais chances de sucesso financeiro.
		SD63 A diretora de Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Gianna Sagazio, defendeu a ampliação da participação feminina em cargos das áreas de ciência, tecnologia e inovação.
		SD64 Há muitas razões para que se invista na promoção da igualdade de gêneros e no empoderamento das mulheres, combatendo a discriminação, os preconceitos e as barreiras enraizadas na sociedade por meio de ações que abranjam a forma de criação de meninas e meninos, os estímulos e oportunidades nos diversos níveis educacionais e as possibilidades profissionais oferecidas pelo mercado de trabalho.

CNI	N6	SD65 Segundo Gianna, a despeito dos esforços para superar as discrepâncias identificadas e dos efetivos resultados até aqui alcançados, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que sejam estabelecidos patamares equivalentes para homens e mulheres em termos de acesso, oportunidades, direitos e reconhecimento.
		SD66 A sub-representação feminina é facilmente identificada nas áreas científicas e tecnológicas, no ambiente empreendedor e nas posições de liderança e decisão. “Mesmo quando as mulheres têm uma melhor educação, os homens apresentam maiores níveis de empregabilidade e recebem salários mais altos.
		SD67 Empresas vêm adotando importantes iniciativas de diversidade. Para Adriana Aroulho, recentes iniciativas empresariais demonstram que o meio corporativo tem bons exemplos de ações de diversidade. Ela detalhou o trabalho da SAP nesse sentido.
		SD68 A desigualdade ainda é grande. Hoje, menos de 10% das startups brasileiras são lideradas por mulheres. Há o mito do homem provedor. É comum ouvir maridos contrários à mulher empreender, perguntando quem vai cuidar da casa e dos filhos.
	N7	SD69 Em comemoração ao Dia da Educação de Surdos, celebrado dia 23 de abril, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) promoveu, nesta terça-feira (27), uma <i>live</i> para falar da acessibilidade nas escolas e no mercado de trabalho.
		SD70 “Há estudos que comprovam que equipes multidisciplinares são mais produtivas” [afirma Leão, gerente de Tecnologias Educacionais do SENAI]
		SD71 Ainda prevalecem as dificuldades para o surdo conseguir uma vaga de trabalho e ser valorizado. “Às vezes, trabalhando na empresa, as pessoas não cumprimentam, não conversam, não sabem interagir”, lamentou [influenciador e youtuber Beto Castejon];
		SD72 Para Carlos Braguini [gerente de educação do SESI e SENAI/MT] o tema diversidade faz parte do nosso dia a dia e não há prosperidade e futuro sem inclusão.
		SD73 “Eles têm uma percepção aguçadíssima e são pragmáticos, lógicos, sinceros. Precisam de alguém para mediar um pensamento e desejo, mas isso não os abala”, observa Denise Molina, primeira intérprete do SENAI/MT
		SD74 No ano passado, em meio a pandemia e a todos os obstáculos do ensino remoto, o SENAI registrou 4.388 matrículas de alunos com deficiência auditiva [...] Entre 2007 e 2020, foram 238.000 matrículas de alunos com algum tipo de deficiência.
CNC	N1	SD75 A Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência da Câmara dos Deputados aprovou proposta que cria uma política pública, chamada de Emprego Apoiado, para estimular a inclusão no mercado de trabalho formal de pessoas com deficiência ou em risco de situação de exclusão social.
		SD76 Um dos pontos da nova política é a previsão de incentivos fiscais para as empresas desenvolverem cursos de capacitação e habilitação profissional destinados às pessoas com deficiência.
	N2	SD77 O Senac-RR e a Organização não Governamental (ONG) Migraflif, que integra refugiados por meio do incentivo ao empreendedorismo, entregaram os certificados da capacitação em Competências Empreendedoras para 30 refugiados venezuelanos que participam do projeto Migra Lab desde o fim de julho.
		SD78 Roraima vive atualmente um momento histórico com a imigração venezuelana, e ajudar os refugiados nesse processo de adaptação, conhecendo as características empreendedoras brasileiras, é gratificante para o Sistema Fecomércio no Estado. Uma das nossas missões é capacitar com qualidade o trabalhador do comércio, e parcerias como esta mostram que estamos no caminho certo”, disse Ademir [presidente do Sistema Fecomércio Sesc-Senac-IFPD-RR e 2º diretor Financeiro da

CNC		Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC).
		SD79 Já interiorizamos seis mulheres que participam do projeto em Boa Vista e que agora foram contratadas. Convidamos as empresas a fazerem contato com a Migraflex para fazer parte desta história, contratando recém-formados no Migra Lab para atuar em diversas posições”.
		SD80 “Essa parceria tem sido maravilhosa por conseguir capacitar e integrar estes jovens ao mercado brasileiro. Estamos muito orgulhosos de poder apoiar tanto cada uma das pessoas quanto as suas famílias a reconstruírem suas vidas aqui, após as dificuldades que enfrentaram para atravessar para outro país”, disse [Juan Pablo Valdes, ministro-conselheiro e chefe da Seção Política da Embaixada do Canadá no Brasil].
	N3	SD81 Pelo termo, o Sesc-DF apoiará as mulheres nas áreas de cultura e saúde. O Senac-DF, por sua vez, disponibilizará cursos profissionalizantes, e a Fecomércio dará apoio com um banco de oportunidades para que elas possam buscar um emprego qualificado no mercado de trabalho, ou até mesmo seguir para o empreendedorismo. O presidente da Fecomércio-DF, Francisco Maia, destacou a satisfação em assinar um acordo tão importante.
		SD82 Acredito que uma instituição como a Fecomércio não pode ficar ausente de situações importantes para a sociedade como esta. Fico muito feliz em poder assinar esse documento. É mais um passo da nossa parceria com o governo”, concluiu Maia [presidente da Fecomércio-DF].
		SD83 Este acordo é um meio de ajudar essas mulheres a saírem de uma situação de vítima para protagonistas. Estamos aqui para apoiar”, [presidente da câmara de Mulheres da Federação].
		SD84 Ericka Filippelli disse que o governo está disposto a unir forças para somar resultados. “Não podemos nos fechar dentro das nossas próprias políticas, foi assim que aprendi a trabalhar e tenho certeza que esse trabalho em conjunto com a Fecomércio será motivo de muita alegria”, afirmou Ericka.
		SD85 Beatriz Guimarães [presidente da Câmara da Fecomércio-DF] também apresentou as ações promovidas em 2019, com destaque para missões empresariais efetuadas durante o ano passado para o exterior, reuniões, acordos e palestras.
		SD86 Em 2020, a Câmara pretende firmar parceria com a ONU Mulher, em que será assinado um acordo para a realização de campanha de sensibilização para que as empresas da cidade se comprometam a fazer uma política de benefício da mulher.
	N4	SD87 Dirigido a mulheres empresárias, o evento contou com palestras do gestor Aurélio Rosas e o especialista técnico Cristiano Costa, ambos da Assessoria da Gestão das Representações da CNC.
		SD88 O presidente da Federação da Bahia, Carlos de Souza Andrade, abriu o evento, parabenizando a iniciativa da Ceme e destacando o papel das mulheres, que, segundo ele, é fundamental para a construção e continuação de todo o trabalho desenvolvido no meio empresarial. “A manhã é das mulheres. Elas estão em destaque. Hoje, contamos com câmaras em várias cidades. Só não abrimos mais porque a pandemia não permitiu. Mas as mulheres são mais fortes do que a pandemia. Vamos continuar apoiando, e podem contar conosco”, declarou.
		SD89 Durante a palestra, o gestor da AGR, Aurélio Rosas, fez questão de destacar a importância do papel da mulher empreendedora e incentivou as participantes. “A ideia é ampliar a visibilidade das senhoras como legítimas representantes. Não basta que sejam boas empresárias e empreendedoras, precisam ser reconhecidas como boas empresárias e empreendedoras. Só assim, poderão gerar atratividade e consolidar a representatividade que cabe a cada uma. A representação

CNC		das senhoras aqui presentes pode ainda ser mais forte, e o segredo está na atuação da sociedade civil nas políticas públicas. Lutem por cada espaço onde possam exercer essa representatividade.”
		SD90 No fim do evento, as empresárias tiveram a oportunidade de participar de uma dinâmica, com perguntas e respostas referentes aos assuntos das palestras.
		SD91 Graças à visão de líder do nosso presidente [da Federação da Bahia, Carlos de Souza Andrade], que há uns anos vislumbrou o empreendedorismo feminino para fortalecer o associativismo. Eu gosto sempre de registrar essa visão, que acho que é uma referência para a CNC”, afirmou. A coordenadora estadual da Câmara da Mulher Empresária, Rosemma MaluF
	N5	SD92 A cartilha “Vamos repensar o nosso vocabulário? O Racismo Sutil” reúne uma série de termos usados no dia a dia que reforçam estereótipos e preconceitos raciais, seus significados e/ou a origem de tais expressões; além disso, o material apresenta palavras que são opções de substituição. Já a cartilha “Violência contra as mulheres – Vamos juntos acabar com o abuso” busca chamar a atenção para os tipos de violência e como ela pode ser silenciosa, além de orientar sobre como buscar e/ou oferecer ajuda e também apresenta expressões que reforçam o machismo e o convite para riscarmos tais termos do nosso vocabulário.
		SD93 De acordo com a gerente do Núcleo de Recursos Humanos da Fecomércio-RS, Elisabeth Carvalho, o trabalho reforça a preocupação da entidade pela igualdade.
	N6	SD94 O Projeto de Lei 144/21 determina que as empresas com mais de 100 empregados que gozem de incentivos fiscais, participem de licitação ou que mantenham contrato ou convênio com o Poder Público Federal contratem pessoas autodeclaradas travestis e transexuais na proporção de, no mínimo, 3% do total de seus empregados.
		SD95 Pela proposta em análise na Câmara dos Deputados, a mesma reserva será aplicada às vagas de estágios e trainees dessas empresas. Caso as empresas descumpram os percentuais, ficarão sujeitas à perda dos incentivos fiscais ou à rescisão do contrato ou convênio.
		SD96 Para o parlamentar [deputado Alexandre Padilha], os dados mostram “a necessidade urgente de o poder público estimular a contratação de pessoas transgênero para superar tamanha exclusão e vulnerabilidade”.
	N7	SD97 A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) participou, nesta quinta-feira (8), de audiência pública da Câmara dos Deputados para debater as ações afirmativas para equidade étnico-racial e combate ao racismo nas empresas. O debate é uma das atividades da Comissão de Juristas da Câmara dos Deputados, que avalia propostas e estratégias para combate ao racismo estrutural no País.
		SD98 O advogado da Divisão Sindical da CNC, Antonio Lisboa, representou os setores econômicos da entidade e iniciou fazendo uma explanação das leis nacionais que criminalizam ações de discriminação em todos os âmbitos da sociedade e citou tratados internacionais, dos quais o Brasil é signatário, e se compromete a instituir políticas de combate às desigualdades.
		SD99 Neste sentido, a CNC orienta as federações a incluírem cláusulas de combate a qualquer tipo de discriminação em suas normas de conduta e estatutos. Em outro eixo, o Sistema Comércio investe na formação aberta. Lisboa citou o curso “Diversidade: Educação Antirracismo, oferecido pelo Senac, que faz parte da CNC.
		SD100 Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), debatidos em audiência, mostram que 56,10% da população brasileira é composta por pessoas negras, no entanto, é a parcela social que mais sofre com o desemprego, que ultrapassa 62%, além de ser a

CNC		maior parte dos funcionários que ocupa cargos de base e é sub-representado em posições de liderança nas empresas.
		SD101 Ainda como iniciativas do comércio para combate ao racismo, a empresária Luiza Trajano, presidente da rede varejista Magazine Luiza e do Grupo Mulheres do Brasil, afirmou que os primeiros debates do grupo foram relacionados ao combate à violência contra a mulher e o racismo, especialmente entre empregadores e empregados. [...]A empresa, então, decidiu fazer uma propaganda massiva para atrair jovens negros para o quadro de funcionários e relata que recebeu cerca de 20 mil inscrições e a reação negativa de muitos clientes. “Foi o fim de semana mais agressivo, diziam: não vou mais comprar na empresa”.
		SD102 Em apresentação sobre a representação de pessoas negras em instituições bancárias, a Federação do setor mostrou dados que revelam que, atualmente, 28,2% dos trabalhadores dos bancos são negros, um aumento de 40%, se comparado a 2008. Em 2007, a federação criou o programa da diversidade, liderado pela Comissão de Recursos Humanos e conta com a participação de 30 bancos, que se reúnem mensalmente para debates sobre canais de consulta, regra de condutas para trabalhadores, clientes e fornecedores.