

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

MÔNICA CARVALHO DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO E RESISTÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS:
A (IM)POSSIBILIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

PORTO ALEGRE

2021

MÔNICA CARVALHO DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO E RESISTÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS:
A (IM)POSSIBILIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito para obtenção do título de Doutora em Comunicação e Informação.

Área de concentração: Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

PORTO ALEGRE

2021

CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira, Mônica Carvalho de
COMUNICAÇÃO E RESISTÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS: A (IM)POSSIBILIDADE DA GESTÃO DA
DIVERSIDADE / Mônica Carvalho de Oliveira. -- 2021.
173 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, 2021.

1. Comunicação Organizacional. 2. Diversidade. 3.
Cenas de Dissenso. 4. Resistência. I. Baldissera,
Rudimar, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MÔNICA CARVALHO DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO E RESISTÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS:
A (IM)POSSIBILIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito para obtenção do título de Doutora em Comunicação e Informação.

Aprovada em: 09 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – PPGCOM/UFRGS
Orientador

Prof^a. Dra. Angela Cristina Salgueiro Marques – PPGCOM/UFGM
Examinadora

Prof^a. Dra. Elisa Reinhardt Piedras – PPGCOM/UFRGS
Examinadora

Dr. Magno Vieira da Silva – Secretaria do Tesouro Nacional
Examinador

Prof. Dr. Ricardo Ferreira Freitas – PPGCOM/UERJ
Examinador

*“Há um tempo em que é preciso
abandonar as roupas usadas
Que já têm a forma do nosso corpo
E esquecer os nossos caminhos que
nos levam sempre aos mesmos lugares
É o tempo da travessia
E se não ousarmos fazê-la
Teremos ficado para sempre
À margem de nós mesmos.”*

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à UFRGS, que foi minha casa desde 2007 quando ingressei na graduação, realizando o sonho de estudar em uma universidade pública e de excelência. Até passar no vestibular, eu não acreditava que isso fosse possível. Agradeço aos professores e colegas que compartilham comigo essa jornada de conhecimento e me ajudaram a descobrir novas lentes sobre a realidade. Sou muito grata a tudo o que a UFRGS me proporcionou ao longo desses 12 anos como estudante.

Em especial, agradeço ao professor Rudimar. Não haveria no mundo outro orientador possível para guiar minha trajetória acadêmica. Tenho imensa admiração pelo que representas para a nossa área, pelos teus posicionamentos e produções. Agradeço por teres acreditado no meu potencial desde a seleção para o Mestrado, pela tua atenção e cuidado dedicados a este trabalho. Lá se vão quase 7 anos de aprendizados, conversas, conselhos, orientações e parcerias que não se encerram aqui. Além de orientador, te tenho como amigo.

Gratidão ao GCCOP, grupo de pesquisa incrível que me acolheu, apoiou e ainda me trouxe amigos incríveis que levo para a vida: Cassia, que foi a primeira a acreditar em mim e me mostrar os caminhos; Isaura, que me acolheu desde sempre; Jean, meu parceiro de discussões; Bruno, que me apoiou em momentos difíceis e Branca, que dedicou seu tempo com carinho na leitura desta tese. A todos vocês, muito obrigada.

Agradeço aos professores Ricardo, Magno, Elisa, Ângela e Ana, que gentilmente aceitaram o convite para compor a banca final. Em especial à professora Ângela, que acompanhou o processo de desenvolvimento deste trabalho desde a etapa de qualificação. Suas contribuições foram essenciais para o resultado que apresentamos aqui.

E por fim, e não menos importante, agradeço às pessoas que estiveram comigo durante esta caminhada:

À minha mãe Cleusa, que sempre me inspirou com sua paixão pelo conhecimento, pelo ensino e pelo aprendizado constante. Obrigada por tudo, mãe!

À minha irmã Bárbara, pelo amor e apoio incondicional. Por segurar minha mão quando tudo parecia difícil. Te amo.

Ao Bernardo, por compreender as ausências, acreditar na minha potência e me incentivar, todos os dias, a seguir em frente, sempre com amor.

Às minhas amigas Camila, Bruna, Paola, Letícia e Mel, que desde sempre apoiaram a minha vida acadêmica e me incentivaram a continuar. E à Ane, que me ensinou tanto e fez com que eu me apaixonasse ainda mais por este tema. Obrigada por tudo, gurias.

Finalmente, agradeço ao meu pai, que onde quer que esteja, deve estar orgulhoso por eu ter chegado até aqui. Obrigada pai, por me mostrar que era possível estudar, trabalhar e me divertir. Às vezes errei a proporção, mas acho que está dando certo.

*“Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza;
e temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza.
Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças
e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades.”*

Boaventura de Souza Santos, em A gramática do tempo.

RESUMO

A proposta desta tese está inserida no (sub)campo da comunicação organizacional, tendo como objetivo geral a problematização das possibilidades de ação política dos sujeitos nas organizações, no contexto da gestão da diversidade. Nosso interesse de pesquisa está na conformação da noção de gestão da diversidade nas organizações e também na compreensão da forma como a gestão da diversidade busca orientar modos de visibilidade e de percepção no ambiente de trabalho, compartilhados por meios de atos comunicacionais. Quanto aos aportes teóricos, utilizamos como abordagem metodológica principal o método da igualdade, (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018), que implicou em transformações na própria estrutura do trabalho. Afinal, nos utilizamos da construção de cenas de dissenso, conforme o método ranceriano (RANCIÈRE, 2018b), para trazer à luz a perspectiva dos sujeitos quanto à sua condição de vida, evidenciando desejos, lutas, resistências e modos de sobrevivência a partir de suas subjetivações políticas, em contraste com os mecanismos de ação policial estabelecidos pelas organizações. Complementarmente realizamos uma aproximação da perspectiva ranceriana com Morin, a partir da lente da complexidade (MORIN, 2006; 2008; 2011a; 2011b). A comunicação organizacional se apresenta nesse contexto a partir da concepção apresentada por Baldissera (2004; 2008; 2009a, 2021), que considera os sujeitos também como agentes do processo simbólico, que não se restringe às falas oficiais, mas abrange a toda e qualquer manifestação que se refere à organização. Acionamos, ainda, outros autores para temas específicos, como gestão da diversidade (THOMAS, 1990; THOMAS e ELY, 1996; FLEURY, 2000; BARBOSA, 2002; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; COELHO JR., 2015), cultura (GEERTZ, 2014), cultura organizacional (BALDISSERA, 2004, 2010b) e identidade e diferença (HALL, 2000, 2014; SANTOS, 2010; SILVA, 2000; WOODWARD, 2000; LANDOWSKI, 2002). Entendemos que, como objeto empírico, a escolha pela utilização das cenas de dissenso nos possibilitou contrastar os movimentos da ação policial e da manifestação política da diversidade no contexto das organizações, evidenciando o modo como o diverso escapa pelas brechas das tentativas de controle e opera nas fissuras, nos intervalos, resultando em uma dinâmica de organização e desorganização constantes nesse ambiente complexo. Por meio das cenas foi possível também compreendermos as articulações realizadas pelos mecanismos de controle com a finalidade de simplificar e traduzir os discursos originados de lutas identitárias e movimentos sociais, destituindo seu caráter político e reforçando as estratégias de atuação policial. Nesse sentido, como alguns dos resultados mais relevantes, evidenciamos que as organizações se utilizam de seus dispositivos gerencialistas de forma a

não apenas orientar os sujeitos durante a sua jornada de trabalho, mas a assumir, também, um papel pedagógico e ideológico na disseminação de conceitos e formas de compreensão quanto a temas relacionados à diversidade. Seguindo nessa lógica, entendemos que a gestão da diversidade não se exerce de forma a questionar, desestabilizar, propor alternativas para a reconfiguração do nosso sistema de partilha, mas utiliza-se de seus mecanismos gerencialistas para garantir que ele se mantenha, se fortaleça e, ainda, seja apresentado como um sistema inclusivo e igualitário. Por outro lado, as cenas também nos revelaram a riqueza dos modos de resistência do diverso, que se manifesta a partir das fissuras e assim vai ampliando seu espaço no cenário das organizações, promovendo transformações nos regimes do perceptível, do visível, do pensável.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Diversidade. Cenas de dissenso. Resistência.

ABSTRACT

The proposal of this thesis is inserted in the (sub)field of organizational communication, having as general objective the questioning of the possibilities of political action of the subjects in the organizations, in the context of the diversity management. Our research interest lies in shaping the notion of diversity management in organizations and also in understanding the way in which diversity management seeks to guide ways of visibility and perception in the work environment, shared by means of communicational acts. As for the theoretical contributions, we used the equality method as the main methodological approach (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018), which involved changes in the structure of the work itself. After all, we used the construction of scenes of dissent, according to the Rancierian method (RANCIÈRE, 2018b), to bring to light the perspective of the subjects regarding their life condition, evidencing desires, struggles, resistances and ways of survival from their perspectives. political subjectivations, in contrast to the mechanisms of police action established by organizations. In addition, we approached the Rancierian perspective with Morin, from the lens of complexity (MORIN, 2006; 2008; 2011a; 2011b). Organizational communication is presented in this context from the conception presented by Baldissera (2004; 2008; 2009a, 2021), who considers subjects also as agents of the symbolic process, which is not restricted to official speeches, but encompasses any and all manifestations. regarding the organization. We also called on other authors for specific topics, such as diversity management (THOMAS, 1990; THOMAS and ELY, 1996; FLEURY, 2000; BARBOSA, 2002; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; COELHO JR., 2015), culture (GEERTZ, 2014), organizational culture (BALDISSERA, 2004, 2010b) and identity and difference (HALL, 2000, 2014; SANTOS, 2010; SILVA, 2000; WOODWARD, 2000; LANDOWSKI, 2002). We understand that the choice of using scenes of dissent as an empirical object for this thesis enabled us to contrast the movements of police action and the political manifestation of diversity in the context of organizations, showing how the diverse escapes through the breaches of attempts to control and operates in the cracks, in the intervals, resulting in a dynamic of constant organization and disorganization. Through the scenes it was also possible to understand the articulations carried out by the control mechanisms with the purpose of simplifying and translating the speeches originated from identity struggles and social movements, removing their political character and reinforcing the strategies of police action. In this sense, as some of the most relevant results, we show that organizations use their managerial devices in order not only to guide subjects during their workday, but also to assume a pedagogical and ideological role in the dissemination of concepts. and ways of understanding

issues related to diversity. In this logic, it is understood that the management of diversity does not follow a questionnaire, destabilize, propose alternatives for the reconfiguration of our sharing system, but uses its managerial mechanisms to ensure that it maintains compliance, if strengthen and also be presented as an inclusive and egalitarian system. Through other scenes, the scenes also revealed to us a substance of the modes of resistance of the diverse, which is manifested from the other transformations, from the configurations, transforming itself into the regimes of the perceptible, the visible side, the scenario.

Keywords: Organizational communication. Diversity. Scenes of dissent. Resistance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Calouro que se autodeclarou negro para entrar no curso de medicina da UFMG ..	58
Figura 2 – Estudante acusada de ter entrado como cotista.	59
Figura 3 – Funcionários da XP Investimentos.....	61
Figura 4 – Roberta Anchieta, em entrevista ao Portal G1, em 2019.	63
Figura 5 – Dois seguranças derrubam João Alberto após sair pela porta do Carrefour e uma mulher, fiscal do estabelecimento, acompanha a agressão.....	67
Figura 6 – João Alberto é agredido por quatro homens, sem possibilidade de defesa.....	68
Figura 7 – Mulher tenta interromper a agressão e é barrada enquanto pessoas assistem e filham a cena.	68
Figura 8 – George Floyd, de 40 anos diz repetidamente que não consegue respirar enquanto o policial mantém o joelho em seu pescoço, até a sua morte.	69
Figura 9 – Foto da premiação do Guia Exame de Diversidade, em 2019.	70
Figura 10 – Páginas 14 e 15 da cartilha de diversidade do Carrefour.	71
Figura 11 – Influenciadora digital e ativista dos direitos das pessoas com deficiência, Tathi Piancastelli, rebateu declaração de Milton Ribeiro.	79
Figura 12 – Rampa instalada pela UFRGS para a formatura de Alex Viana.	81
Figura 13 – Majur, Pablo Vittar e Emicida em performance no clipe da música Amarelo.	88
Figura 14 – Cenas do clipe Amarelo.	89
Figura 15 – Cena do clipe Oração, de Linn da Quebrada.....	91
Figura 16 – Artistas trans em elenco do clipe Oração, de Linn da Quebrada.	91
Figura 17 – A atriz Viviany Beleboni, transexual, se prendeu a uma cruz para encenar o sofrimento de Jesus.....	98
Figura 18 – Alunos e ex-alunos da Escola Estadual Aníbal de Freitas, em Campinas, demonstram apoio ao colega hostilizado.....	101
Figura 19 – Danielle Torres, sócia-diretora da consultoria KPMG.....	103
Figura 20 – <i>Outdoor</i> da Calvin Klein de 1999 estampando modelo de cabelos loiros, pele branca, com corpo magro e musculatura definida.	122
Figura 21 – <i>Outdoor</i> da Calvin Klein de 2019 estampando modelo negra e gorda.	122
Figura 22 – Jari Jones, modelo negra, trans e lésbica comemora participação em campanha da marca, estampada em um <i>outdoor</i> com posição de destaque em Nova Iorque.	123
Figura 23 – Modelo Jari Jones comemora <i>outdoor</i> com sua foto em Nova Iorque.	124

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	ACERCA DO MÉTODO DA IGUALDADE E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: POTÊNCIAS PARA A RECONSTRUÇÃO DO UNIVERSO SENSÍVEL	31
2.1	O método da igualdade e a divisão do sensível	31
2.2	Comunicação e processos (des)organizadores	47
3	CENAS DE DISSENSO: A (IN)DIFERENÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO	50
3.1	CENA 1 – População negra e o direito a uma carreira profissional.....	51
3.2	CENA 2 – Trabalho e dignidade para pessoas com deficiência	74
3.3	CENA 3 – Luta por sobrevivência e empregabilidade trans.....	87
4	CONFORMAÇÃO DA IDEIA DE DIVERSIDADE E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	109
4.1	Desenvolvimento das estratégias de gestão	113
4.2	Contexto político-econômico e o surgimento das ações afirmativas.....	115
5	CULTURA, IDENTIDADE E DIFERENÇA	127
6	COMUNICAÇÃO, RESISTÊNCIA E SUBJETIVAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	144
7	CONSIDERAÇÕES	158
	REFERÊNCIAS	165

1 INTRODUÇÃO

As reflexões em torno da ideia de diversidade estão presentes em nossa sociedade há muito tempo, mas talvez nunca tenham alcançado um grau tão alto de popularidade como nos últimos anos, quando deixaram de ser consideradas questões exclusivas dos movimentos sociais e passaram a ser midiaticizadas e acionadas por uma multiplicidade de sujeitos e instituições. Ao longo dos últimos anos, assistimos a uma série de manifestações reivindicando justiça, igualdade e garantias de direitos em diversos países e contextos político-econômico-sociais. Não há forma segura de afirmar se a constante presença dessas manifestações na imprensa, nas mídias de entretenimento ou nas redes sociais indica que elas tenham se tornado mais relevantes, mais frequentes ou apenas mais visíveis em uma sociedade vigiada 24 horas por câmeras de celulares. Contudo, reconhecemos uma potencialização do tema na sociedade, inclusive no universo dos negócios.

As organizações empresariais por muito tempo se ausentaram das discussões relacionadas a temáticas sociais, tratando-as como se não fossem suas ou de sua responsabilidade. Evitaram levantar bandeiras ou assumir posicionamentos que pudessem afetar sua reputação e preferiram se abster de opiniões com receio de perder clientes. Porém, o cenário tem se transformado e as empresas estão, cada vez mais, sendo questionadas por essa aparente neutralidade. Além disso, precisam atender também a questões de legislação (como a cota para pessoas com deficiência, que é aplicada no Brasil a empresas que tenham a partir de 100 empregados) e a mudanças no perfil do comportamento de consumo. Aos poucos, começaram, então, a se apoderar das temáticas sociais, pautar seus mecanismos de comunicação oficial e conquistar espaço na mídia de massa. Assim, chegam a liderar e até mesmo assumir papel de protagonismo em discussões que não são genuinamente suas, mas que estão conectadas ao seu público consumidor.

As próprias formas de consumo têm se transformado. A era da especialização da produção e o desenvolvimento do mercado de nichos facilitado pela popularização da internet (ANDERSON, 2006) possibilitaram que os consumidores tivessem à sua disposição produtos e serviços coerentes com suas crenças e estilos de vida, provocando transformações nas estratégias de negócios. Afinal, a diferenciação de produtos passa a ser uma demanda de consumidores que também se percebem como diversos, que esperam ser tratados como sujeitos únicos. Assim, se os consumidores esperam das empresas uma diversificação disponível nas prateleiras, sejam físicas ou virtuais, esperam, também, ser reconhecidos pelas suas

particularidades.

Com o mercado em efervescência, grandes mudanças estão sendo aceleradas e, assim, novos perfis profissionais são desejados pelas empresas na tentativa de se adaptarem de forma mais rápida às exigências de seus clientes. Nesse contexto de alta competitividade, é possível afirmar que a ideia de diversidade carrega não apenas um propósito de identificação e construção de reputação, mas, também, um alicerce para que as próprias organizações potencializem a inovação em seus processos e iniciativas.

É nessa teia de sentidos, atravessados por diferentes forças, sejam elas sociais ou mercadológicas, que a noção de diversidade vem se conformando nas organizações ao longo das últimas décadas. Nesse contexto, podemos dizer que a origem dessa construção remete às ações afirmativas resultantes da luta dos movimentos identitários da década de 1960, que trouxeram à tona a urgência para que as organizações empresariais abrissem espaço a mulheres, negros e outros grupos minorizados. Contudo, sob a lógica do capital, as ações afirmativas tornam-se incoerentes se contrapostas às teorias da Administração no contexto neoliberal norte-americano da década de 1980, que estabelecia novas formas de reconhecer e valorizar os trabalhadores (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004; COELHO JR., 2015; BARBOSA, 2002). É nessa época que a noção de meritocracia ganha força, redefinindo muitas tecnologias administrativas utilizadas até hoje e influenciando o surgimento de novos discursos e lógicas de gestão.

Com o propósito de ressignificar a oposição entre ações afirmativas e meritocracia, as organizações empresariais iniciaram, ao final dos anos 1980, a produção de pesquisas para avaliar o valor da diversidade para os negócios, distanciando-se, assim, das discussões sociais e aproximando-se das tecnologias administrativas e de engajamento de empregados. Esse redimensionamento, explica Barbosa (2002), ganhou novas proporções ao ser disseminado pela cultura transnacional de negócios e desembarcar em diferentes países, tornando-se um dos símbolos da estratégia empresarial. É possível dizer, nesse sentido, que a ideia de diversidade foi, ao longo dos anos, sendo apropriada pelas organizações e traduzida por meio de estratégias de gestão.

Cabe aqui destacar que a noção de organização, conforme Uribe (2009), refere-se a um agrupamento de pessoas com um propósito específico e explícito, sendo também suscetível de gestão, ou seja, um espaço regulado por normas previamente estabelecidas e formalizadas. Essa concepção dá conta de uma dimensão não material e, portanto, complexa de organização, que extrapola o conceito de empresa, pois que está centrada em um objetivo comum, partilhado por um grupo em troca permanente. Contudo, considerando que a ideia de diversidade se conforma

a partir da lógica do sistema capitalista, pois que é apropriada por ela e traduzida em objetivos que servem às necessidades econômicas das organizações, definimos que, para a finalidade desta tese, consideraremos apenas as organizações empresariais, que atuam por um objetivo final de lucratividade e que estão subjugadas às tecnologias oferecidas pelo sistema capitalista. Assim sendo, sempre que nos referirmos às organizações, estaremos considerando as empresas.

A ideia de “gestão da diversidade”, sob essa denominação, tem origem no início da década de 1990, quando pesquisadores norte-americanos do campo da Administração chegaram à conclusão de que equipes diversas poderiam impulsionar os resultados do negócio (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). Um desses pesquisadores era R. Roosevelt Thomas Jr., que publicou um artigo na *Harvard Business Review* sobre o assunto ainda em 1990: “Em um país que busca vantagem competitiva em uma economia global, o objetivo de gerenciar a diversidade é desenvolver nossa capacidade de aceitar, incorporar e capacitar os diversos talentos humanos das mais diversas nações do planeta” (THOMAS, 1990, tradução nossa)¹. Na visão do autor, a gestão da diversidade consiste em uma evolução das ações afirmativas, que pouco haviam contribuído para que as desigualdades fossem desfeitas. Tornava-se necessário, portanto, “administrar a diversidade de forma a obter de uma força de trabalho heterogênea a mesma produtividade, comprometimento, qualidade e lucro que tínhamos da velha força de trabalho homogênea” (THOMAS, 1990, tradução nossa)².

A perspectiva do surgimento da noção de diversidade nas organizações, portanto, está baseada na visão de que pessoas diversas precisam ser administradas no contexto organizacional, controladas de forma a extrair de sua mão de obra ganhos semelhantes aos esperados de equipes homogêneas. Apesar dessa lógica de argumentação ter sido construída há mais de 30 anos, permanece sendo utilizada ainda hoje, fortalecida pela ideologia tecnocrática, que, conforme problematizam Alves e Galeão-Silva (2004, p. 20), tem por finalidade “deslocar o tratamento das desigualdades sociais do âmbito político para a administração de recursos humanos das empresas”. Nesse sentido, as organizações acabam por neutralizar os conflitos, negando sua existência e/ou limitando-os ao máximo sob a disciplina dos dispositivos de gestão. A gestão da diversidade, portanto, revela o movimento das empresas em deslocar a lógica dos movimentos sociais para o mundo dos negócios:

¹ No original: “[...] In a country seeking competitive advantage in a global economy, the goal of managing diversity is to develop our capacity to accept, incorporate, and empower the diverse human talents of the most diverse nation on earth”.

² No original: “[...] managing diversity in such a way as to get from a heterogeneous work force the same productivity, commitment, quality, and profit that we got from the old homogeneous work force”.

A diversidade passa a ser apresentada em uma equação que envolve o aumento da criatividade das equipes de trabalho em função das experiências particulares trazidas pelos indivíduos pertencentes a grupos com culturas distintas; a ampliação da capacidade da empresa de responder às demandas dos diferentes segmentos de mercado; conseqüentemente, a criação de vantagem competitiva; e, em última instância, o melhor desempenho do negócio. Ou seja, o discurso corporativo sobre diversidade é marcado por uma lógica pragmática, esquemática e triunfalista. (JAIME, 2009, p. 129).

Vemos, nesse sentido, que no contexto das organizações empresariais a diversidade adquire contornos particulares, além de vocabulário e práticas cotidianas que não apenas definem o que é diverso, mas reconhecem as diferenças de forma seletiva, indicando como elas deverão ser representadas no dia a dia da empresa sob a lente da diversidade e dos mecanismos de gestão. Nesse contexto, a gestão da diversidade não ganhou visibilidade por acaso, mas como consequência da articulação de diferentes instituições mobilizadas pelas ideologias gerencialistas, que atuam de forma orquestrada a fim de transformar assuntos ainda pouco conhecidos em tendência no mundo dos negócios. Sob essa lógica, como explica Coelho Jr. (2015), as discussões são pautadas e alimentadas por meio de diferentes abordagens para um mesmo tema, em uma estratégia de convencimento que reforça a sua importância, a sua consistência teórica e a necessidade de que sejam incorporadas pelas organizações a fim de que mantenham sua competitividade. Esse movimento, comum no contexto de negócios, não apenas no exterior, mas também no Brasil, ganha relevância ao envolver publicações de pesquisadores acadêmicos, produções jornalísticas especializadas, atuação ativa de *think tanks*³, mobilização de consultores e o movimento das próprias companhias transnacionais, que tendem a influenciar mercados, reforçando seus discursos entre si e os potencializando (COELHO JR., 2015; BARBOSA, 2002). Esse processo de apropriação, formatação e tradução da diversidade nos convoca a algumas problematizações que servirão como base para o aprofundamento do assunto sob a ótica comunicacional. Uma delas está na reflexão a respeito do próprio processo de tradução: consideramos que a linguagem não é ingênua, pois que carrega uma teia de significados articulados a partir de uma base ideológica.

No Brasil, o tema diversidade nas organizações possivelmente tenha adquirido maior relevância ao longo dos últimos anos por um contexto econômico particular, agora potencializado pela pandemia de COVID-19, que impulsionou muitas tomadas de decisão com

³ De acordo com Coelho Jr. (2015, p. 85), “O termo *think tank* surgiu nos Estados Unidos para designar organizações que produzem e disseminam ideias visando influenciar a agenda de debates públicos. Elas atuam por meio da realização e divulgação de pesquisas, publicação de artigos em veículos de grande circulação, participação de seus membros na mídia ou contatos com o governo”. No Brasil, um importante *think tank* para os assuntos de diversidade e sustentabilidade é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

base em movimentos que já vinham acontecendo em outros países, como: a) mercado instável (novas empresas surgindo e outras se transformando rapidamente, resultando em, dentre outras coisas, novas formas de consumo e de relacionamento entre marcas e consumidores); b) transformações recentes nas dinâmicas de trabalho (novos formatos de contrato, rotinas orientadas para o trabalho remoto, alta produtividade e flexibilidade); c) surgimento de novas agendas relacionadas à sustentabilidade, como o ESG⁴ (*Environmental, Social and corporate Governance*), que se tornou prioridade para empresas de capital aberto e que tem potencial para potencializar o tema de diversidade⁵. Vivemos, sem dúvida, um cenário desafiador para os negócios, em que as teorias de gestão não são capazes de oferecer respostas satisfatórias sobre como administrar tantos atravessamentos de forma simultânea. Estamos diante de um novo mundo do trabalho, que se apresenta a partir de múltiplas dimensões, atualizadas pela emergência de novas identidades e identificações, de novos papéis sociais e, conseqüentemente, novas necessidades e anseios dos empregados quanto ao ambiente de trabalho e quanto às relações que ali estabelecem.

Diante de tantas questões, atravessamentos, modos de ver e sentir, entendemos a necessidade de incorporar à nossa perspectiva de trabalho a lente da complexidade, problematizando diferentes perspectivas a respeito da diversidade nas organizações e compreendendo o tema como um desafio, não como uma resposta. Para Morin (2011a, p. 102), a complexidade nos possibilita “pensar através da complicação (ou seja, as infinitas retroações), através das incertezas e através das contradições”. Nessa lógica, sob o princípio dialógico de Morin (2011a), se faz possível a coexistência de instâncias complementares, concorrentes e antagônicas nas organizações. Assim, vislumbramos a potencialidade para a construção de discursos alternativos àqueles formulados pelo poder institucional de forma que a ordem e a desordem habitem o mesmo espaço, potencializando o surgimento de novas sínteses a respeito das diferenças. É nesse movimento, que não se faz de forma linear, mas simultaneamente, que o universo sensível alcança a possibilidade de se refazer, tornando possível o redimensionamento dos lugares disponíveis a cada diferença e, assim, possibilitando a

⁴ Conforme descrito pela B3, Bolsa de valores do Brasil, a sigla ESG representa um “Acrônimo em inglês para environmental, social e corporate governance, ou ambiental, social e governança corporativa, amplamente utilizado no mundo dos investimentos para se referir a aspectos não financeiros da gestão empresarial” (B3, p.8). Disponível em: <<https://www.b3.com.br/data/files/1A/D7/91/AF/132F561060F89E56AC094EA8/Guia-para-empresas-listadas.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2021.

⁵ Informações na matéria “Entenda o que é ESG e por que a sigla virou febre no mundo dos negócios”, publicada pela Folha de São Paulo, em junho de 2021. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-a-sigla-virou-febre-no-mundo-dos-negocios.shtml>>. Acesso em: 30 jun.2021.

emergência de outras perspectivas para a realização das diversidades nas organizações. A comunicação em sentido dialógico pressupõe sujeitos em relação de tensão, influenciando um e sendo influenciados por um processo de significação que se materializa no acontecer do ato comunicacional. Conforme Baldissera (2009b, p. 143), a comunicação dialógica “apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças”. É possível dizer, portanto, que esse movimento tem potência para provocar a descoberta de novas camadas de sentido, que agregam e articulam novos elementos para a observação da realidade, sobre si e sobre o outro, evitando a cristalização de um universo interpretativo superficial e consequentemente redutor.

As organizações, como parte integrante da sociedade, realizam trocas frequentes com o meio onde atuam, influenciando e sendo influenciadas. Sob a perspectiva da complexidade (MORIN, 2008, 2011a, 2011b), elas se constituem como espaços dialógicos, recursivos e hologramáticos, que não se resumem a locais de trabalho, mas se estabelecem como locais de (re)construção permanente dos sujeitos e da própria organização. Dessa forma, as organizações não somente produzem um modo de representação do sujeito como também se conformam como produto das representações emergentes na sociedade. Assim, por meio de uma dinâmica recursiva (MORIN, 2008), as organizações provocam interferências, mas também sofrem com perturbações.

Consideramos, portanto, as organizações como espaço de disputa de sentidos entre sujeitos e entre sujeitos e organização. Sentidos esses, postos em circulação a partir de processos de comunicação que se estabelecem entre o eu e o outro, na convivência entre diferentes, no jogo de forças que não se limita ao poder institucional, pois que transborda. Conforme destaca Baldissera (2009a, p. 117), a comunicação organizacional “não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização”, mas atenta a outros fatores, como “a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos” (BALDISSERA, 2009a, p. 117).

Compreender a diversidade no contexto das organizações é colocar em cena diferentes forças em disputa: se por um lado o tema vem sendo apropriado pelas práticas da gestão (que se faz no controle, na delimitação e na prescrição das ações possíveis para cada sujeito), por outro lado vemos a presentificação da diferença (do indomável, do imprevisível, daquele que não permite ser formatado) de forma cada vez menos disfarçada, assumindo novos lugares,

perturbando o sistema organizacional e exigindo o redimensionamento a ideia de gestão da diversidade. Para Morin (2011a, p. 65), “Ser sujeito é colocar-se no centro do seu próprio mundo, é ocupar o lugar do ‘eu’”. Portanto, é no acontecer da vida, no despertar provocado pela interação com o outro e nas consequentes perturbações do eu que os sujeitos se libertam das limitações construídas pelo outro e vislumbram novas possibilidades de existência. Essa perspectiva é adensada ao longo deste trabalho a partir de Rancière (2004), que afirma a potência do sujeito em compreender a sua realidade e redefinir seu papel na sociedade, rompendo com expectativas e modos de formatação. Assim, ele age de modo político e se desidentifica com o lugar que lhe foi destinado, atuando de forma a desconstruir a naturalidade dessa posição que foi estabelecida por um outro. Este outro, cabe aqui destacar, não se refere, necessariamente, a outro sujeito, mas a uma força estrutural que conforma lugares, modos de fazer, modos de existir e que se faz presente por meio de formas variadas, como as instituições.

Sob a perspectiva de Rancière (2009a), o mundo sensível é o mundo das percepções, daquilo que podemos sentir, experienciar, e que está dividido por uma forma de partilha que define quem é quem na sociedade

Denomino partilha do sensível o sistema de evidências sensíveis que revela, ao mesmo tempo, a existência de um comum e dos recortes que nele definem lugares e partes respectivas. Uma partilha do sensível fixa, portanto, ao mesmo tempo, um comum partilhado e partes exclusivas. Essa repartição das partes e dos lugares se funda numa partilha de espaços, tempos e tipos de atividade que determina propriamente a maneira como um comum se presta à participação e como uns e outros tomam parte nessa partilha. (RANCIÈRE, 2009a, p. 15).

Há, portanto, aqueles que sequer foram contabilizados na partilha, a quem Rancière define como “sem-parcela” e, portanto, sem voz. Eles não podem, sequer ser chamados de excluídos, pois que para isso, precisariam existir. Para o mundo sensível, eles não existem. Aos outros, participantes da partilha, é reservado um lugar a ocupar, com definições realizadas previamente à sua existência, garantindo seus limites, responsabilidades e seu valor na escala social. Assim, podemos dizer que, para Rancière (2018b), a polícia se refere aos mecanismos que garantem a manutenção dessa divisão da partilha do sensível, ou seja, a formas de controle que a todo momento estarão ali para lembrar quem podemos ser.

A polícia é assim, antes de mais nada, uma ordem dos corpos que define as divisões entre os modos do fazer, os modos de ser e os modos do dizer, que faz que tais corpos sejam designados por seu nome para tal lugar e tal tarefa; é uma ordem do visível e do dizível que faz com que essa atividade seja visível e outra não o seja, que essa palavra seja entendida como discurso e outra como ruído. (RANCIÈRE, 2018b, p. 42).

A fim de diferenciar-se de Foucault, Rancière (2018b, p. 42) destaca que “a polícia não é tanto uma ‘disciplinarização’ dos corpos quanto uma regra de seu aparecer, uma configuração das ocupações e das propriedades dos espaços em que essas ocupações são distribuídas”. Já a política, para Rancière, refere-se a uma noção antagônica à polícia:

A atividade política é a que desloca um corpo do lugar que lhe era designado ou muda a destinação de um lugar; ela faz ver o que não cabia ser visto, faz ouvir um discurso ali onde só tinha lugar o barulho, faz ouvir como discurso o que só era ouvido como barulho. Pode ser a atividade dos plebeus de Ballanche que fazem uso de uma palavra que "não têm". (RANCIÈRE, 2018b, p. 42).

Portanto, é a ação política que rompe a configuração sensível. Ela se exerce sempre sobre a ordem policial e “se manifesta por uma série de atos que reconfiguram o espaço onde as partes, as parcelas e as ausências de parcelas se definiam” (RANCIÈRE, 2018b, p. 42). O sujeito passa, portanto, por um processo de subjetivação política: “A lógica da subjetivação política não é jamais a simples afirmação de uma identidade, ela é sempre, ao mesmo tempo, a negação de uma identidade imposta por um outro” (RANCIÈRE, 2004, p.121). Além disso, ela implica em uma interação comunicativa que age como demarcação da existência de um sujeito frente a outro, mesmo que o outro se recuse a enxergá-lo. Marques e Herrera (2016) explicam que “Todo processo de subjetivação possui uma dimensão comunicativa. [...] Assim, os sujeitos são definidos como interlocutores produzidos em vínculos discursivos” e se constituem como fruto dessas relações, “sejam elas de conjunção, enfrentamento, associação ou conflito” (MARQUES; HERRERA, 2016, p. 10). Assim, para Baldissera,

Participantes do processo comunicacional propõem, disputam e internalizam sentidos. Pela/na comunicação, os sujeitos como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e antagônicas, são tensionados e, em diferentes graus e formas, exercem-se para direcionar, de algum modo, os sentidos que desejam (consciente e/ou inconscientemente) ver internalizados e digeridos pelo outro em relação (BALDISSERA, 2009b, p. 155).

Importa ressaltar, nessa direção, que sob a perspectiva de Rancière, é por meio da ação política que os sujeitos não representados provocam o enfrentamento à ordem estabelecida e, dessa maneira, passam a ser reconhecidos a partir de suas diferenças. Assim, ao elegermos como tema de estudo a questão da diversidade nas organizações nos deparamos com uma abordagem ainda pouco explorada nos trabalhos acadêmicos no âmbito da comunicação organizacional: a perspectiva do sujeito, que tem o trabalho como forma de se fazer presente no mundo, que se (re)faz a todo momento a partir de diferentes papéis e identificações em um

contexto social em profunda e acelerada transformação. Sob o pilar recursivo da complexidade (MORIN, 2008; 2011a; 2011b), não podemos deixar de lado as disputas simbólicas e os tensionamentos de forças divergentes que se fazem na relação entre sujeito e organização. Em um movimento permanente, um age sobre o outro, provoca perturbações, interferências e recriações para ambos. Nesse sentido, acreditamos na importância de redimensionar o nosso olhar analítico de observador, tomando como ponto de partida o próprio sujeito, complexo, com suas expectativas e necessidades, que encontra em seu ambiente de trabalho um espaço por vezes opressor, materializado por discursos ditos e não-ditos, mas que carrega em si suas diferenças, que pouco a pouco serão visibilizadas e entrarão em confronto com as diferenças de outros sujeitos ali presentes e com a própria organização.

Nessa direção, cabe destacarmos, desde aqui, a compreensão de comunicação organizacional que nos orienta nesta pesquisa: “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). A partir de Baldissera, sob a lente do paradigma da complexidade (MORIN, 2008; 2011a; 2011b), entendemos a comunicação organizacional em sua multiplicidade de possibilidades e realizações e, portanto, não restrita “ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização” (BALDISSERA, 2009b, p. 117). Essa visão nos permite atentar não apenas aos processos formais da fala autorizada (produzida oficialmente pela organização), mas também dar relevo aos processos que se realizam na informalidade por iniciativa dos empregados, tanto de forma direta (no âmbito organizacional) quanto indireta (fora do âmbito da organização, porém referindo-se a ela).

Complementarmente, observamos que, ao longo de décadas, as organizações empresariais atuaram em busca de um consenso de ideias e de visões de mundo no ambiente de trabalho. Os mecanismos de gestão foram sendo aperfeiçoados a fim de que pudessem exercer uma lógica padronizadora, regulatória, que preservasse a harmonia das relações. O ambiente organizacional saudável, portanto, era considerado aquele de aparente equilíbrio, sem fortes questionamentos. Complementarmente, o perfil dos trabalhadores tendia a ser homogêneo, reunindo pessoas com perfis semelhantes.

Hoje, apesar de todas as estratégias de gestão e desejos de organização, parece evidente que esse cenário não é mais possível. Dentre outras coisas, vivemos uma época de efervescência de opiniões e posicionamentos, potencializados pelo uso de *smartphones* e mídias sociais, que modificam a forma como nos relacionamos com pessoas, empresas, marcas e conseqüentemente com nosso trabalho e com as organizações em que atuamos. A representatividade de grupos minorizados agora é midiaticizada, desencadeando movimentos

identificatórios e complexificando a forma como nos enxergamos como ‘eu’, ‘outro’, e, também, como sociedade. Nesse sentido, por meio dos processos comunicacionais, a diferença marca cada vez mais o seu espaço nas zonas de visibilidade. Não por acaso, o IBGE registra, desde 2012, crescimento significativo na autodeclaração de negros no Brasil, dado que não é acompanhado pelo crescimento do número de nascimentos, mas possivelmente pela reivindicação dos sujeitos por uma identidade relegada às sombras por muito tempo.

Partimos, portanto, do pressuposto de que, por meio de processos de comunicação, compartilhamos uma realidade complexa, atravessada por discursos de ordem política, econômica, social e cultural, que provocam os sujeitos a assumirem novas posições em uma disputa de sentidos que não se satisfaz pelo consenso. Conforme destaca Hall (2014, p. 12), “as sociedades modernas são, por definição, sociedades de mudança constante, rápida e permanente”, marcadas por processos de rupturas que dão origem a uma multiplicidade de fragmentos que guardam em si suas formas de poder. Para o autor, a sociedade já não pode ser mais compreendida como um todo unificado, que realiza suas próprias evoluções de forma linear e organizada, mas uma sociedade descentrada, “atravessada por diferentes divisões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes ‘posições de sujeito’ – isto é, identidades – para os indivíduos” (HALL, 2014, p. 14).

Nesse contexto e diante dessas questões, definimos como **objeto teórico de estudo** os processos comunicativos e políticos que se materializam na conformação da ideia de diversidade nas organizações, considerando, por um lado, um desejo de formatação e controle, impulsionados por estratégias de gestão, e por outro lado ações de resistência provocadas por sujeitos em sua complexidade. Atentos ao objeto proposto e em perspectiva da problematização realizada e das articulações entre comunicação organizacional, complexidade e subjetivação dos sujeitos, apresentamos o seguinte **problema de pesquisa**: como os processos comunicacionais interferem na conformação do ambiente de trabalho como espaço de resistência, de forma que novas posições de sujeito sejam possíveis no contexto das organizações empresariais?

Desse modo, o **objetivo geral** desta pesquisa é compreender, a partir de uma perspectiva comunicacional, possibilidades de ação política dos sujeitos nas organizações, no contexto da gestão da diversidade. Por sua vez, como **objetivos específicos** nos propomos a: a) problematizar a conformação da noção de gestão da diversidade nas organizações; b) compreender a forma como a gestão da diversidade busca orientar modos de visibilidade e de percepção no ambiente de trabalho, compartilhados por meio de atos comunicacionais.

Na perspectiva de atingirmos esses objetivos, importa apresentarmos nossa orientação

metodológica, bem como dizemos da estruturação desta pesquisa. Primeiro, ressaltamos que descobrimos em Rancière um conforto desconfortável. Diferentemente de seus contemporâneos, como Foucault, que se dedicou às formas de poder, Rancière desenvolveu suas reflexões a partir das formas de resistência. E o que é o diverso nas organizações, se não a resistência ao que alguém definiu um dia como padrão? Iniciamos nossa jornada a partir de seus conceitos mais conhecidos, como polícia e política, localizando-os no contexto da gestão e das possibilidades de interferência em seu pretense equilíbrio. Contudo, encontramos na bibliografia de Rancière (2009a; 2009b; 2018b) um método que não apenas diz sobre a resistência, mas que se constitui como tal, o denominado Método da Igualdade. Sua lógica está em uma reconfiguração da hierarquia de análise de informações, possibilitando que enunciados sejam retirados de um contexto e aplicados em outro a fim de que produzam novas associações de palavras e formas de análise, fugindo de um padrão interpretativo baseado em estruturas prévias, socialmente dominantes e formatadoras. Como prática, Rancière propõe que o pesquisador escute a voz dos sujeitos pesquisados e dê o mesmo valor a diferentes fontes, sendo elas científicas ou não. Esse exercício torna possível a emergência de novos caminhos de pesquisa, novas articulações e, conseqüentemente, novos sentidos em circulação.

O método da igualdade (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018b), portanto, se constitui como uma forma de quebrar os padrões de leitura e interpretação, dando origem a reflexões até então impensáveis. Esse movimento é uma forma de repensarmos tanto a construção quanto a organização do conhecimento, hoje ainda baseadas em uma perspectiva hegemônica e eurocentrada – conforme os estudos decoloniais (QUIJANO, 2005), que revelam nossas diferenças e o valor socialmente atribuído a elas como uma herança do Brasil Colônia –, mas também submetidas ao paradigma da simplificação (MORIN, 2011a).

Sentimo-nos provocados. Escrever uma tese sobre diversidade nas organizações empresariais exigiu redimensionarmos nossas escolhas a fim de escutarmos a voz dos sujeitos e observarmos os ruídos que a comunicação de suas expressões identitárias causa no ambiente organizacional. Assim, enxergamos a necessidade de contar histórias a partir do olhar de quem não ocupa a centralidade nessa disputa simbólica, mas que tem a sua vida delimitada por práticas gerencialistas que soam como justas, porém que continuam a perpetuar desigualdades históricas. Esse redimensionamento teve impacto direto no desenvolvimento deste trabalho.

A construção do saber, como explica Morin (2006), pressupõe estabelecermos novos princípios organizadores do conhecimento, que possibilitem novas conexões e iluminem novos sentidos. Na visão do autor (2006), nossa sociedade e nosso formato de ensino privilegiam a separação em detrimento da ligação, promovendo uma acumulação de informações e

impossibilitando que novas sínteses sejam realizadas para a construção de novos saberes. Para Morin (2011a, p. 12), essa é a lógica do pensamento simplificador: “Ou ele unifica abstratamente ao anular a diversidade, ou, ao contrário, justapõe a diversidade sem conceber a unidade”, dando origem à “inteligência cega”, que “isola todos os seus objetos do seu meio ambiente”, desintegrando a realidade em disciplinas independentes, distanciando o observador do que ele observa. A simplificação traz a ordem ao universo, expulsando dele a desordem. Nesse sentido, “A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo. Ou o princípio da simplicidade separa o que está ligado (disjunção) ou unifica o que é diverso (redução)” (MORIN, 2011a, p. 59).

Na perspectiva de Morin, a simplificação é um paradigma dominante que distancia os saberes, criando barreiras para sua compreensão, o que nos conduz a uma análise dos seres humanos sob uma perspectiva desintegrada, oferecendo apenas possibilidades superficiais de análise e compreensão. Ele age sobre as bases de produção do conhecimento, gerenciando a forma como é organizado e dado a conhecer. Assim, oferece apenas fragmentos não conectados entre si, dificultando que novas inferências e articulações complexas sejam realizadas. Passamos a ver o mundo por meio de faces diferentes, individualizadas, não relacionáveis e, portanto, pouco compreensíveis em sua profundidade. Nesse sentido, o paradigma simplificador não afeta apenas nosso olhar sobre a realidade, mas nossa compreensão sobre o outro.

A transversalidade dos sujeitos, representada por uma multiplicidade de identificações e papéis que se cruzam e se refazem a todo momento, é capaz de construir inúmeras camadas de significação, resultando em novas sínteses, forças, ações e conexões com a realidade, fortalecendo o reconhecimento do eu em sua potencialidade máxima. Porém, ao serem analisados sob uma perspectiva simplificadora, os sujeitos são traduzidos a entidades fragmentadas, vazias de sentido, mais suscetíveis a formas de gerenciamento. É possível reconhecer, no contexto da diversidade nas organizações, a materialização explícita do paradigma simplificador em ao menos duas dimensões: aquela individualizada, exercida sobre os sujeitos das organizações, que os submete a uma divisão de lugares previamente definida na expectativa de que possam se adaptar mais rapidamente, tornando-os mais facilmente gerenciados; e aquela coletiva, administrada pelas ferramentas de gestão que atuam na fragmentação do conhecimento em áreas especializadas, que pouco dialogam entre si, refletindo diretamente nos processos de comunicação e na superficialidade das relações.

Considerando os prejuízos provocados pelo pensamento simplificador na constituição da sociedade, Morin (2006, p. 25) defende que a construção do conhecimento seja guiada pelo

pensamento complexo: “Trata-se, ao mesmo tempo, de reconhecer a unidade dentro do diverso, o diverso dentro da unidade; de reconhecer, por exemplo, a unidade humana em meio às diversidades individuais e culturais, as diversidades individuais e culturais em meio à unidade humana”. Para o autor, o pensamento complexo não tem o poder de controlar o real, mas de “exercer um pensamento capaz de lidar com o real, de com ele dialogar e negociar” (MORIN, 2011a, p. 06). Assim, a complexidade se constrói de forma progressiva, na tessitura do dia a dia, na relação entre o eu e o outro. Nessa articulação o objetivo não está em eliminar a simplicidade, mas integrar diferentes simplificações, articulando conhecimentos, dimensões, mesmo sabendo que a completude é impossível.

As reflexões provocadas por Morin e por Rancière nos possibilitam acreditar em uma aproximação entre a complexidade e o método da igualdade para a abordagem do tema diversidade no contexto das organizações, tomando como pressuposto o sujeito em sua complexidade, um sujeito múltiplo e inacabado. Rancière acredita que para conhecermos determinado objeto de pesquisa não basta nos apropriarmos de seu contexto, mas buscar enxergar a realidade a partir dele, o que oferecerá ao pesquisador novos caminhos e conexões. Essas novas conexões se constituem a partir da construção das cenas de dissenso, ou seja, a partir da extração de um enunciado de seu contexto original para que, então, seja inserido em outro contexto, conectando-se uma nova rede simbólica que faça emergir interpretações diferentes sobre o tema em questão. O método da igualdade, torna-se, portanto, um convite ao pensamento complexo, aquele que ultrapassa os limites do senso comum, que se aproveita das brechas para criar novas associações simbólicas e dar luz a novos conhecimentos a respeito da sociedade, do eu e do outro.

Acreditamos que uma investigação sobre diversidade no contexto das organizações deva ter como compromisso transgredir os caminhos tradicionais de pesquisa, que acabam por reforçar rótulos, expectativas e associações de ideias já viciadas no senso comum. Entendemos que novas perspectivas são necessárias nesse contexto, trazendo à luz diferentes vozes, conexões, construções metodológicas que não apenas reproduzam as perspectivas dominantes, mas que as problematizem para dar origem a novas histórias. Optamos por redefinir escolhas, redimensionar abordagens e trazer à luz pontos que inicialmente estavam nas sombras. Chegamos, então, a um formato não convencional de tese, que nos parece coerente com a forma de construção do conhecimento que buscamos evidenciar.

Considerando esses pontos, definimos como **abordagem metodológica** principal o método da igualdade, proposto por Rancière (2009a; 2009b; 2018b), que não apenas serve como guia para nossas articulações, reflexões e construções, mas também implica em transformações

quanto ao formato no qual o trabalho está sendo apresentado, conforme explicaremos a seguir. Complementarmente, realizamos uma aproximação da perspectiva rancieriana com Morin, a partir do paradigma da complexidade (MORIN, 2008; 2011a; 2011b) e de seus estudos a respeito da construção do conhecimento (MORIN, 2006). A comunicação organizacional se apresenta nesse contexto a partir da perspectiva complexa apresentada por Baldissera (2004; 2008; 2009a), que considera os sujeitos também como agentes desse processo, que não se restringe às falas oficiais, mas abrange a toda e qualquer manifestação que se refere à organização.

Acreditamos na potência da articulação desses três diferentes saberes (e autores), que apresentam similaridades e aberturas que nos parecem frutíferas para a emergência de novas sínteses sobre a diversidade no contexto das organizações, oferecendo novos caminhos metodológicos para o campo da comunicação organizacional. Ao longo da tese, outros autores vão sendo apresentados de forma a aprofundarmos o conhecimento e dialogarmos com maior propriedade sobre as questões abordadas.

Conforme descreveremos de forma mais aprofundada no próximo capítulo, o método da igualdade se baseia na construção de cenas de dissenso, ou seja, na articulação de diferentes saberes a fim de que possam fazer emergir novas conexões e sentidos até então impensáveis. Esses saberes podem estar materializados em diversos formatos, como notícias, entrevistas ou manifestações artísticas, por exemplo, que pouco a pouco vão sendo costurados, junto a outras formas de conhecimento, dando origem a uma cena. A cena representa, nesse sentido, a articulação de diferentes visões a respeito de um mesmo tema, possibilitando novos modos de pensá-lo, senti-lo e percebê-lo. Assim, nos utilizaremos das cenas de dissenso no contexto organizacional como **objeto empírico** para o desenvolvimento desta tese. Entendemos que essa escolha possibilita a abertura para novos caminhos de análise, considerando a perspectiva dos próprios sujeitos e seus modos de resistência frente aos mecanismos gerencialistas articulados pelas organizações. Complementarmente, faremos uso, também, de uma perspectiva teórico-analítica, baseada na revisão de literatura científica, de forma a articular exemplos e contraexemplos trazidos à luz por meio das cenas. Em nosso ponto de vista, o método da igualdade oferece a possibilidade de compreendermos o diverso a partir de sua própria visão de mundo, inserindo sua perspectiva na lógica da gestão a fim de provocar perturbações, instabilidades e novas disputas de sentido no âmbito da organização. Torna-se relevante dizer, neste momento, que o método da igualdade não se traduz em uma fórmula claramente definida. Nesse sentido, nos baseamos nas descrições de Rancière ao longo de diversas publicações a fim de compreendermos limites e possibilidades presentes em sua abordagem.

Destacamos, portanto, que o exercício que realizamos para esta pesquisa não se limitou ao olhar da pesquisadora, em sua posição de privilégio e centralidade no processo, mas também se fez pelo olhar do outro, em sua condição. Mais do que descrever contextos ou analisar as relações em torno da diferença, nos comprometemos a compreender o outro a partir do seu lugar de fala, trazendo à luz relações, observações, reflexões, conhecimentos que costumam habitar as sombras e que pouco ganham visibilidade. Assim, nos lançamos ao desafio de construir três cenas de dissenso, inseridas no contexto organizacional, que pudessem apoiar, de forma material, o desenvolvimento teórico ao qual nos propusemos.

Dito isso, torna-se importante reconhecer que a forma como esta tese se apresenta não segue uma estrutura acadêmica tradicional e nem uma rigidez formal. Inspirados pela forma de construção do conhecimento utilizada por Rancière, que dialoga com os estudos de Morin, optamos por tecer essa história entrecruzando, desde o primeiro capítulo, exemplos, análises e fundamentação teórica. Por uma questão prática de organização, dividimos o trabalho em duas partes: a primeira, que tem como foco as cenas de dissenso, articulando o saber comum e o saber científico, tendo Rancière como principal autor, e a segunda, mobilizando outros autores a fim de aprofundar, de forma teórica, contextos e inferências trazidas à luz ao longo da primeira parte. Essa estrutura está detalhada nos parágrafos a seguir.

Reservamos a **primeira parte** do trabalho ao exercício de construção de cenas de dissenso, inspiradas no método descrito por Rancière ao longo de diferentes publicações. A fim de apoiar a melhor compreensão do leitor a respeito da nossa proposta de trabalho, iniciamos descrevendo, já no **capítulo 2**, o método da igualdade (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018b), além de alguns dos principais conceitos trabalhados por Rancière, que apresentam definições bastante particulares e, portanto, fundamentais para a leitura da tese. Neste capítulo dialogamos também com a construção do conhecimento e com a complexidade, a partir de Morin (2006, 2011a, 2011b), e também situamos esta pesquisa no campo da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008a, 2009a, 2009b, 2010, 2021; MUMBY, 2010; OLIVEIRA; PAULA, 2008), destacando a importância dos discursos não oficiais, que se estabelecem no dia a dia de trabalho de modo a colocar em circulação diferentes sentidos relacionados às diversidades e às diferenças.

A seguir, no **capítulo 3**, exploramos as cenas de dissenso, construídas a partir de três temáticas (deficiência, raça e transexualidade), de forma a relacionar a perspectiva de sujeitos com lugar de fala e o contexto gerencialista, formatador das organizações. Cada cena estabelece uma discussão particular, que emerge a partir de diferentes enunciados extraídos de outros contextos e que não se constituem apenas como saberes científicos, mas como um retrato da

realidade de quem tem legitimidade para falar sobre ela. Assim, construímos as cenas a partir da perspectiva desses sujeitos, articulando dados de pesquisas realizadas pelo governo ou outras instituições e embasamento científico. Acreditamos que as cenas contribuem na materialização da ação gerencialista das organizações quanto às formas de presentificação da diferença e abrem caminho para um aprofundamento teórico e analítico a ser apresentado na segunda parte.

Na **segunda parte** da tese realizamos um adensamento teórico a fim de resgatar e aprofundar questões que se fizeram presentes na primeira parte. Nesse sentido, no **capítulo 4**, entramos no universo da gestão da diversidade. Abordamos algumas das mudanças ocorridas no contexto das organizações ao longo da década de 1980, resultando em uma profunda transformação nas relações de trabalho e gestão de pessoas (FISCHER; FLEURY, 1992; GAULEJAC, 2007; GONÇALVES, 1998). Após, apresentamos um breve histórico sobre a promulgação das ações afirmativas (MOEHLECKE, 2002; BARBOSA, 2006), resultado da atuação dos movimentos sociais desde a década de 1960. A partir desse contexto, entramos propriamente no processo de conformação da gestão da diversidade (THOMAS, 1990; THOMAS e ELY, 1996; FLEURY, 2000), problematizando questões provocadas por ela no contexto das organizações (BARBOSA, 2002; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; COELHO JR, 2015).

A seguir, no **capítulo 5**, refletimos sobre a ideia de cultura (GEERTZ, 2014) e como ela se constitui no contexto das organizações (BALDISSERA, 2004, 2010b). A partir disso, problematizamos as noções de identidade e diferença sob a perspectiva de autores diversos (HALL, 2000, 2014; SANTOS, 2010; SILVA, 2000; WOODWARD, 2000; LANDOWSKI, 2002) com o objetivo de compreender como se fazem presentes na constituição da gestão da diversidade.

Já no **capítulo 6**, apresentamos um contexto bastante atual da gestão da diversidade nas organizações e conectamos isso a conceitos basilares da obra de Rancière (2009a, 2009b, 2018b) a fim de compreender as articulações discursivas que estão em conformação. Dialogamos, ainda, com outros pesquisadores que se utilizam desses mesmos conceitos sob a perspectiva da comunicação (MARQUES; OLIVEIRA; LELO, 2015; MARQUES; MENDONÇA, 2018). Neste capítulo, evidenciamos, também, as possibilidades de resistência dos sujeitos nas organizações, a partir de suas interações e, assim, dos sentidos que colocam em circulação, desestabilizando a ordem policial.

Por último, apontamos nossas considerações sobre a (im)possibilidade da gestão da diversidade nas organizações, considerando a atuação da ordem policial e as manifestações de resistência dos sujeitos a partir da atuação política. Consideramos importante ressaltar que, a

partir do método adotado, nossas inferências, reflexões, críticas, sínteses vão tomando forma ao longo de todo o trabalho, complementando as ideias à medida em que vão sendo apresentadas, e, portanto, não se concentram apenas neste capítulo final

PARTE I

SOBRE O MÉTODO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DIVERSIDADES E CENAS DE DISSENSO NAS ORGANIZAÇÕES

Na primeira parte desta tese, que abrange os capítulos 2 e 3, apresentamos o método da igualdade, os pressupostos quanto à perspectiva da comunicação organizacional aqui adotada e, ainda, três cenas de dissenso – objeto empírico deste trabalho. Inspirados pelo método ranceriano, realizamos um exercício de bricolagem e costura de diferentes formatos de conteúdo a fim de apresentar, no terceiro capítulo, essas três cenas. Acreditamos que, a partir dessa forma de organização do conhecimento, talvez pouco convencional para uma tese, possamos trazer à luz processos emancipatórios dos sujeitos na sociedade, suas formas de resistência e a forma como se fazem presentes e provocam a ação política por meio do estabelecimento de processos comunicacionais no contexto das organizações.

2 ACERCA DO MÉTODO DA IGUALDADE E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: POTÊNCIAS PARA A RECONSTRUÇÃO DO UNIVERSO SENSÍVEL

Este capítulo inicia por uma problematização a respeito das lógicas orientadoras da construção do conhecimento, a partir de Morin, que dialogam com o método da igualdade, proposto por Rancière. Assim, trazendo à luz alguns dos principais conceitos rancierianos, construímos uma base teórica consistente para a reflexão central desta tese: a constituição da noção de gestão da diversidade nas organizações, que orienta modos de visibilidade e percepção no ambiente de trabalho, compartilhados por meio de atos comunicacionais. A comunicação organizacional, nesse contexto, se expressa não apenas pela fala oficial, mas, também, pela informalidade da fala não autorizada, criando um campo de disputa de sentidos em torno da construção da ideia de diferença.

2.1 O método da igualdade e a divisão do sensível

A construção do conhecimento, sob a perspectiva de Rancière, está atrelada à partilha do sensível (RANCIÈRE, 2009a). É por meio dela que determinados sujeitos são autorizados a dizer, a explicar, a pensar, enquanto a outros se reserva o direito de serem explicados e de não dizerem nada. Se o dizem, suas palavras têm valor menor, como as daquele que não é capaz de compreender sua própria realidade. A forma como o conhecimento é produzido, portanto, o submete a uma lógica de desigualdade, que dá visibilidade e importância a determinados sujeitos e suas criações enquanto muitos outros sujeitos, histórias, pontos de vista são conduzidos às sombras. Quantas relações, articulações, novos conhecimentos se perdem nesse caminho? Como as relações de poder atravessam a construção do conhecimento na sociedade em que nos inserimos? Em que medida somos formatados por esse conhecimento que já nasce sob uma lógica desigual, é reproduzido, reafirmado, validado a ponto de não ser questionado?

Morin dedicou grande parte da sua obra à questão da construção do conhecimento e reconhece as consequências de uma sociedade que acredita que o saber está restrito a determinados sujeitos:

O saber tornou-se cada vez mais esotérico (acessível somente aos especialistas) e anônimo (quantitativo e formalizado). O conhecimento técnico está igualmente reservado aos experts, cuja competência em um campo restrito é acompanhada de incompetência quando este campo é perturbado por influências externas ou

modificado por um novo acontecimento. Em tais condições, o cidadão perde o direito ao conhecimento. (MORIN, 2006, p. 19).

Para Morin (2006), é um desafio a todo cidadão lidar cotidianamente com um bombardeio de informações que surgem por diversos meios, criar correlações e gerar um conhecimento mais democrático e igualitário possível. Afinal, não fomos preparados, desde nossa formação escolar, a nos sentirmos confortáveis e ativos nesses processos de construção do conhecimento. Podemos dizer, nesse sentido, que o próprio conhecimento disseminado nas escolas segue as determinações da partilha do sensível (RANCIÈRE, 2009a), pois que reproduz a lógica de o que é importante e o que não é, o que deve ser aprendido ou não, sem questionar o porquê de certos personagens ou acontecimentos serem dignos de estarem nos livros enquanto outros jamais serão conhecidos.

Morin (2006) acredita em uma reforma do pensamento, que permitiria o melhor uso da inteligência para responder aos desafios de nossa sociedade. Ela partiria de uma reforma no ensino, reprodutor de saberes fragmentados, selecionados, classificados e quantificados, que formatam o modo como nós, seres humanos, nos relacionamos com o conhecimento ao longo de toda nossa vida. Nesse sentido, conforme Morin (2006, p. 22), “O desenvolvimento da inteligência geral requer que seu exercício seja ligado à dúvida, fermento de toda atividade crítica, que permite repensar o pensamento, mas comporta, também, a dúvida de sua própria dúvida”. Esse processo incluiria, ainda, o uso da lógica, da dedução, da indução, do livre exercício da curiosidade, além da “serendipidade – a arte de transformar detalhes, aparentemente insignificantes, em indícios que permitam reconstituir toda uma história” (MORIN, 2006, p. 23). Como resultado, teríamos sujeitos mais ativos na construção do conhecimento, aptos a organizá-lo de formas diferentes, atribuindo novos sentidos e gerando novas respostas para os desafios do mundo.

Rancière assume sua predileção pela dimensão coletiva dos processos emancipatórios, mas não deixa de reconhecer a importância dos estudos sobre a emancipação a partir das formas de transformação de si. Para Rancière (2014), a construção do conhecimento em nossa sociedade passa, em sua origem, por uma questão de reconhecimento da igualdade de inteligências e das capacidades. Em sua obra, buscou romper com a separação hierárquica entre o discurso da ciência e o discurso do sujeito comum ao considerar que um não tem maior valor que o outro, pois que qualquer pessoa é capaz de observar sua própria realidade. No mesmo sentido, Morin (2006) acredita que a forma como se dá a construção do conhecimento está relacionada a determinadas lógicas, nem sempre claras aos sujeitos:

Todo conhecimento constitui, ao mesmo tempo, uma tradução e uma reconstrução, a partir de sinais, signos, símbolos, sob a forma de representações, ideias, teorias, discursos. A organização dos conhecimentos é realizada em função de princípios e regras que não cabe analisar aqui; comporta operações de ligação (conjunção, inclusão, implicação) e de separação (diferenciação, oposição, seleção, exclusão). (MORIN, 2006, p. 24).

Morin (2006) compreende o ensino como uma das principais formas de formatação do saber, que não estimula, de fato, a construção do conhecimento pelos sujeitos. Já o alvo da crítica de Rancière parece estar em um nível anterior: sob uma perspectiva coletiva, suas reflexões recaem sobre aqueles que constroem o conhecimento que será disponibilizado aos sujeitos, como os pesquisadores e intelectuais, que, em seu ponto de vista, se colocam em posição de superioridade ao se julgarem aptos a analisar contextos e ações de sujeitos comuns.

O raciocínio de Rancière mostra que toda interpretação parte de uma construção simbólica que o próprio pesquisador carrega e que serve de guia para suas escolhas durante todo o processo de pesquisa: desde a escolha de quais registros são importantes considerar, qual o valor de cada texto ou discurso, até quais personagens são relevantes e merecem ou não serem citados. Assim, Rancière dedica-se a encontrar uma forma de reorganizar o modo como os registros são hierarquizados e interpretados, retirando-os de uma lógica de causa e consequência e criando, a partir disso, novas formas de articulações, dando à luz novos conhecimentos. Para ele, é preciso atuar sobre as formas de interferência, de circulação, maneiras de ver, de se articular e, também, de lutar (RANCIÈRE, 2014). Esse é o seu método da igualdade, que se baseia em uma reconfiguração dos territórios, das capacidades, do sentido das palavras e das reflexões que daí se originam.

A ideia de igualdade foi aprofundada, dentre outros autores, por Rancière, que a utilizou como base para suas formulações teóricas. Em seu livro *A partilha do sensível* (2009a), o autor explica que mesmo ao tratarmos de ‘todos’, quando nos referimos a uma sociedade específica sempre haverá uma parcela que não se encaixa na regra, mas que não é sequer considerada na partilha porque não é reconhecida, porque ‘não existe’. A essa parcela Rancière denomina “os sem-parcela” – em suma, são os que não fazem parte da conta. A partilha do sensível é, portanto, como um sistema que reconhece e valoriza determinadas ocupações e identidades em detrimento de outras, iluminando a quem deve ser visto e obscurecendo os outros tantos que não merecem ter suas vozes decodificadas, isto é,

Denomino partilha do sensível o sistema de evidências sensíveis que revela, ao mesmo tempo, a existência de um comum e dos recortes que nele definem lugares e partes

respectivas. Uma partilha do sensível fixa, portanto, ao mesmo tempo, um comum partilhado e partes exclusivas. Essa repartição das partes e dos lugares se funda numa partilha de espaços, tempos e tipos de atividade que determina propriamente a maneira como um comum se presta à participação e como uns e outros tomam parte nessa partilha. (RANCIÈRE, 2009a, p. 15).

Essa partilha não se estabelece simplesmente por meio das palavras, mas por quem são pronunciadas e como se manifestam no cotidiano dos indivíduos ao ponto de que seus sentidos sejam cristalizados. É nessa lacuna, entre a palavra e a forma como a realidade é (re)construída, que a política se faz presente:

aqueles a quem se vê e a quem não se vê, os de quem há um logos — uma palavra memorial, uma contagem a manter —, e aqueles acerca dos quais não há logos, os que falam realmente e aqueles cuja voz, para exprimir prazer e dor, apenas imita a voz articulada. Há política porque o logos nunca é apenas a palavra, porque ele é sempre indissolivelmente a contagem que é feita dessa palavra: a contagem pela qual uma emissão sonora é ouvida como palavra, apta a enunciar o justo, enquanto uma outra é apenas percebida como barulho que designa prazer ou dor, consentimento ou revolta. (RANCIÈRE, 2018b, p. 36).

O objetivo do método da igualdade não está em explorar causas complexas por trás de superfícies rasas, mas em observar o acontecimento a partir de sua própria textura, encontrando novas articulações e conexões a outros acontecimentos que possam dar luz a novos sentidos. O método da igualdade, portanto, é uma forma de revelar o impensável, de quebrar os padrões de leitura, é uma ação política.

Para mim, a questão de causalidade é uma questão de hierarquia: na lógica causal dominante, há uma ordem subterrânea que determina o que será possível perceber e pensar. Com a montagem estética da trama, a questão sobre o que é perceptível e o que é pensável é sempre um assunto de superfície, uma forma de recortar essa superfície. (RANCIÈRE, 2014, p. 50).

Para Rancière, o método da igualdade abre novos caminhos para a compreensão de uma experiência, considerando o sujeito da ação em seu próprio lugar, com toda sua complexidade e multiplicidade de papéis que pode ocupar, gerando conexões com outros discursos de maneira horizontal (MARQUES; PRADO, 2018). Consiste em um movimento que subverte as determinações da partilha do sensível e reorganiza a experiência estética, pois que visa a reorganizar a forma como percebemos o mundo e articulamos o conhecimento, trazendo novas combinações, disposições e arranjos para o campo da experiência do sensível (MARQUES; PRADO, 2018), considerando que não são apenas novas experiências, mas a criação de um ambiente propício, ou seja, com condições para que experiências invisíveis tornem-se conhecidas. É por meio dessa lógica que o método da igualdade provoca o deslocamento do

ponto de partida da pesquisa: ao invés de conhecermos o contexto para então chegarmos à compreensão do acontecimento, Rancière propõe iniciarmos pelo próprio acontecimento e, a partir de então, descobriremos toda sua rede conceitual.

Para contribuir com essa materialização, Rancière faz uso da noção de cena, que representa o nó a partir do qual se desenrola um conjunto de análises. É a cena que conduz a jornada de descoberta do pesquisador, que nada sabe antes dela ser constituída.

Hablemos en primer lugar del sentido de la escena como puesta en práctica de un método. El método que seguí en mi trabajo consiste en elegir una singularidad, cuyas condiciones de posibilidad se intentan reconstruir a partir de una exploración de todas las redes de significaciones que se tejen alrededor de ella. Es la aplicación del “método Jacotot”: «aprender algo y relacionar todo lo demás», un método que yo apliqué de manera instintiva incluso antes de haber leído a Jacotot. En cierta medida, es el método de los «ignorantes», a la inversa del método que en primer lugar se proporciona un conjunto de determinaciones generales que funcionan como causas e ilustra sus efectos a través de cierta cantidad de casos concretos. En la escena, las condiciones son inmanentes a su efectuación. Lo cual quiere decir también que la escena, tal como yo la concibo, es esencialmente antijerárquica. El «objeto» es lo que nos indica cómo podemos hablar de él, cómo podemos tratarlo. (RANCIÈRE, 2014, p. 98).

A cena é, portanto, uma disrupção na forma como se articula uma narrativa, já que ela não é linear e não obedece a uma lógica de causa e efeito – é uma criação do pesquisador a partir de diferentes registros que vão sendo postos em um processo de montagem.

A cena, a partir do método da igualdade, é a análise de recortes a partir dos próprios recortes e do que representam, não a partir da posição dos sujeitos participantes. A classificação dos sujeitos participantes é uma definição realizada em outra temporalidade, que não aquela do momento do recorte da cena. (RANCIÈRE, 2014, p.100).

Rancière explica que os atores, o cenário, os acessórios podem mudar, mas a fórmula da cena é sempre a mesma: “Ela consiste em criar, em torno de todo conflito singular, uma cena onde se põe em jogo a igualdade ou desigualdade dos parceiros do conflito enquanto seres falantes” (RANCIÈRE, 2018b, p. 65). Ou seja, a proposta teórica de Rancière quanto ao uso da cena serve a um método que tem como base uma conformação de dissenso, que desloca discursos de um determinado tempo e espaço e os reconfigura, os traduz de forma desierarquizada por meio “de formas diversas de linguagem, de manifestação e argumentação – invenções que caracterizam a comunicação como uma rede de traduções e contra-traduções” (MARQUES; PRADO, 2018, p. 09).

Construyo la escena como una maquina en la que se pueden condensar el máximo

de significaciones en torno a la cuestión central, que es el reparto de lo sensible. A partir de eso la construyo, la entronizo como escena en función de su capacidad para interrogar todos los conceptos o los discursos, todas las ficciones que tratan las mismas cuestiones, a saber, qué relación hay entre el hecho de tener tiempo o no tener tiempo y el hecho de poder pensar o no poder pensar. (RANCIÈRE, 2014, p.100).

A cena dissensual, nesse sentido, não aceita a hierarquia do pesquisador e a interpretação baseada na partilha do sensível. Ela coloca em confronto modos opostos de enquadramento, ou seja, a ordem policial e a ordem política, com a “subversão de uma dada distribuição do sensível a partir de um lugar polêmico” (MARQUES; PRADO, 2018, p. 09). Trata-se de uma situação conflitiva que se estabelece para questionar a posição dos sujeitos e o lugar que lhes fora destinado a partir da partilha do sensível. A noção de cena representa a conexão entre teoria e prática e materializa o método da igualdade.

Ao utilizarmos o método da igualdade como abordagem metodológica para esta tese, entendemos a importância dessa aproximação com a vida real. É no dia a dia que os sujeitos expressam as suas diferenças, se presentificam, agem de forma a desconstruir uma partilha já realizada antes mesmo de existirem. Nas organizações, entram em confronto com uma lógica padronizada e padronizante. Assim, nos utilizamos da construção de cenas de dissenso a fim de materializar essas tensões, como pode ser observado no capítulo três deste trabalho.

É a partir da cena que Rancière questiona a divisão entre ativo e passivo, entre espectador e ator, entre quem detém o conhecimento e os outros. A cena aciona um “holofote” para a diferença existente no campo da experiência. É, portanto, uma representação, uma dramaturgia, um momento de ação que interrompe um discurso, quebra a lógica das aparências e desconstrói posições já normalizadas.

A cena é, antes de tudo, um encontro. Encontrei pontos que são como pontos do real, no qual se encontra em jogo todo um sistema de relações simbólicas que são também como um encontro, um choque entre diversos registros de discursos. Essa cena é considerada, portanto, um ato de dissenso. O dissenso não é simplesmente uma discórdia, uma ação contrária, um ato que se encerra em si mesmo. O dissenso, como ato político, é uma interrupção para o surgimento de um novo universo sensível. Ele não apenas destrói, mas constrói novos parâmetros para a divisão da partilha. (RANCIÈRE, 2014, p. 100).

O uso da cena no método ranceriano possibilita que o pesquisador descubra e aprimore seus instrumentos ao longo da prática da pesquisa e não a priori. Assim, “O modo como Rancière se apropria dos arquivos é por meio de uma leitura que entrelaça sentidos diferentes, que busca conexões não planejadas dentro do texto, fazendo-o conectar-se horizontalmente a outros, sejam eles científicos, políticos, literários, conferindo textura e densidade ao enunciado

em questão” (MARQUES; PRADO, 2018, p. 17). A essa forma de olhar e ler documentos e objetos, partindo de uma postura igualitária, Rancière denominou poética do conhecimento. Ela coloca em relação de igualdade enunciados diferentes, sem relacioná-los a uma ideia de causalidade, localização temporal ou *status* do sujeito que o produziu. É, portanto, um ato de desconstrução para que uma nova forma de apresentação seja criada e novos significados ganhem visibilidade.

Rancière denomina como ‘poética do conhecimento’ essa operação dissensual que retira objetos e palavras dos quadros interpretativos que lhes são convencionais e os desloca para o campo das invenções de formas diversas de linguagem, de manifestação e argumentação – invenções que caracterizam a comunicação como uma rede de traduções e contratraduções. Essa operação, possível sobre os mais diversos materiais (imagens, textos, depoimentos, utensílios cotidianos, etc.), questiona uma leitura consensual que constantemente torna tais objetos invisíveis e indisponíveis ao pensamento. (MARQUES; OLIVEIRA; MORICEAU, 2018, p. 93).

A proposta de Rancière com a poética do conhecimento é oferecer um modo de leitura que produza uma ruptura das posições de dominação ao criar conexões não pensadas, que retirem o sujeito e sua história de uma interpretação já formatada e limitante, conectando-o a novos enunciados. Nesse sentido, ela “está voltada para a reconstituição da rede conceitual que torna um enunciado (artístico, literário, político, etc) pensável a partir de qualquer posição ocupada por um sujeito, seja ele um intelectual, um operário, um ator institucional, um artista” (MARQUES; PRADO, 2018, p. 16). Para Rancière (2014), não importa a origem ou o nível de intelectualidade do sujeito que produziu um enunciado, mas perceber os significados que circulam, novas relações que possam gerar rupturas e transformar a forma como compreendemos o mundo:

a poética procura definir o modo de verdade ao qual esse saber se consagra, não para lhe dar normas, para validar ou invalidar sua pretensão científica, mas para entrelaçar os discursos da história, da política e da literatura na produção de uma narração de uma história comum, legível para todos e ensinável a todos. (RANCIÈRE, 1994, p. 16-17).

Dessa forma, a poética do conhecimento consiste em “uma operação na linguagem e com a linguagem que retira os objetos, narrativas e corpos de um *status* que a história social ou cultural atribui a eles, permitindo a emergência de um excesso de nomes, palavras e usos” (MARQUES; PRADO, 2018, p. 18). Conforme os autores, esse deslocamento se daria a partir “do rompimento com o tempo e o espaço destinados pelas hierarquias sociais às experiências oprimidas e não contadas como parte das partes do imaginário social” (MARQUES; PRADO,

2018, p. 18). Dessa forma, a materialização da poética do conhecimento se dá por meio da criação das cenas de dissenso, ou seja, enunciados que retiram objetos de seu lugar habitual e os deslocam para os campos das formas diversas de linguagem, manifestação e argumentação, provocando novos modos de reenquadrar, colocando em situação de conflito a ordem policial e a ordem política.

Conforme o método ranceriano, a construção de uma cena é realizada a partir da reunião de recortes de textos e discursos sobre um mesmo acontecimento. Toda análise de um objeto inicia a partir do espaço e do tempo ao qual ele pertence, e essas condições interferem diretamente sobre a análise, pois antes de escutar o que o objeto tem a dizer, já o localizamos a partir da partilha policial e, conseqüentemente, já definimos suas relações com outros objetos e/ou limitamos o que ele pode expressar. Falar de espaço, nesse sentido, implica falar de um lugar que pode ser físico, mas que ao mesmo tempo simboliza uma disposição, uma distribuição, um conjunto de valores (RANCIÈRE, 2014). Por isso, conforme Rancière, as relações se constituem a partir de lugares definidos *a priori* da experiência.

E o que acontece quando deslocamos um objeto a outra temporalidade? Esse é o exercício proposto por Rancière para a composição da cena. Sob sua perspectiva, alterar o contexto de interpretação de um objeto permite desfazer uma linha lógica de raciocínio, presa à divisão da partilha, para então estabelecer novas conexões.

Você precisa fazer as palavras ressoarem em seu espaço concreto e tempo de enunciação, em vez das generalizações do discurso histórico. Mas você também precisa desenhar uma linha de escape, a linha de universalização na qual a camada mais inferior dos pobres encontra o aristocrata e verifique que possuem algo em comum, que falam sobre a mesma coisa: as capacidades ou incapacidades envolvidas no fato de ter ou não tempo para a política. (RANCIÈRE, 2009c, p. 282).

Com isso, Rancière amplifica as possibilidades de análise sobre a cena, já que ela não está presa a determinadas condições de tempo/espaço, mas vai em busca de uma linha que aproxime elementos que pareçam distantes ou distancie aqueles que pareçam próximos, criando novas conexões. Esse movimento se articula por meio da linguagem.

A poética do conhecimento consiste, então, em uma operação na linguagem e com a linguagem que retira os objetos, narrativas e corpos de um status que a história social ou cultural atribuiu a eles, permitindo a emergência de um excesso de nomes, palavras e usos. Esse deslocamento não se daria pela racionalidade intelectual ou abstrata, mas, pelo contrário, pelo fazer da elaboração da ação coletiva, do rompimento com o tempo e o espaço destinados pelas hierarquias sociais às experiências oprimidas e não contadas como parte das partes do imaginário do social. (MARQUES; PRADO, 2018, p. 18).

Nesse sentido, ao ser extraído de seu contexto original, o discurso (objeto) passa a fazer parte de um novo campo de invenções de formas diversas de linguagem, que o caracteriza por meio de uma rede de traduções e contratraduções. Essa operação retira o discurso de uma leitura consensual que o tornava indisponível, ou impensável, e o insere em novas formas de circulação. Para Rancière (2014), o trabalho do pesquisador – assim como o do historiador – gira em torno da recriação de um acontecimento, processo que se configura como uma dinâmica de invenção. Portanto, segundo a poética do conhecimento, torna-se fundamental relacionar as palavras a outros diferentes elementos, mesmo que pertençam a universos que supostamente não tenham relação com o tema. “Nesse sentido, os modos de agir, ser e dizer daqueles que constituem as cenas de dissenso são modificados pela dinâmica intensa de conexões e desconexões entre os nomes e lugares que os definem como sujeitos de discurso e agentes” (MARQUES; OLIVEIRA; LELO, 2015, p. 40).

O processo de recriar a partir de uma cena desconfigura o acontecimento real, que passa por um processo de tradução para que seja apresentado em um outro formato possível no contexto em que está sendo criado. Como resultado, toda experiência que o contextualiza é reconfigurada.

Assim, não seria equivocado dizer que o método de Rancière, sua poética do conhecimento, se aproxima de uma bricolagem, de um reenquadramento por meio do deslocamento do olhar, e das escolhas que o conduzem. É uma alteração nas cartografias do perceptível e do pensável, no sentido que Rancière configura seu trabalho com uma dimensão pragmática fundante não de conceitos, mas sobretudo de práticas sociais. (MARQUES; PRADO, 2018, p. 20).

Essa transferência/deslocamento de fatos, sujeitos e interpretações por diferentes temporalidades se constitui em uma ação de tradução, que modifica lugares, falas, valores em circulação. É, portanto, uma história inventada, publicizada em caráter de verdade.

Reenquadrar é uma operação que pode extrair narrativas de uma ordem policial de articulações do tempo e espaço e fazê-las aparecer como proferimentos que promovem uma nova partilha do sensível. Não há desmontagem nem destruição das narrativas, mas extração e reinserção, uma alteração de uma grade de formatações da realidade e das relações entre temporalidades, visibilidades e discursividades. (MARQUES; PRADO, 2018, p. 10).

A lógica da invenção sobre os acontecimentos históricos não é, para Rancière, uma exclusividade de historiadores, mas de pesquisadores no geral, que iniciam suas pesquisas ou contam suas histórias a partir de pressupostos já validados no contexto estético em que vivem. A ficção é uma forma de mudar as posições, colocando sujeitos em lugares diferentes do que

dispõe o senso comum (maneiras comuns de perceber, de ser afetado e dar sentido): “É construir outras realidades, outras formas de senso comum, ou seja, outros dispositivos espaçotemporais, outras comunidades de palavras e coisas, formas e significados” (RANCIÈRE, 2012, p. 99). A ficção sugere novas formas de consideração e está relacionada a uma forma dissensual de partilha do sensível, como explica Rancière (2012):

Ficção não é criação de um mundo imaginário oposto ao mundo real. É o trabalho que realiza dissensos, que muda os modos de apresentação sensível e as formas de enunciação, mudando quadros, escalas ou ritmos, construindo relações novas entre a aparência e a realidade, o singular e o comum, o visível e sua significação. Esse trabalho muda as coordenadas do representável; muda nossa percepção dos acontecimentos sensíveis, nossa maneira de relacioná-los com os sujeitos, o modo como nosso mundo é povoado de acontecimentos e figuras. (RANCIÈRE, 2012, p. 64).

No contexto das organizações vemos uma ordem policial – materializada em mecanismos de gestão, além de símbolos, rituais e práticas comunicacionais oficiais – que atua de forma a disseminar as suas próprias narrativas, ou seja, histórias contadas unicamente a partir da sua versão, como acontece com a diversidade. Assim, as organizações dão visibilidade, valorizam e reforçam o que entendem por diferença, a qualificam por meio de discursos e, por consequência, cristalizam a ideia de padrão. Vemos, nesse sentido, que as diferenças não reconhecidas (ou mesmo aquelas que são reconhecidas, mas que se manifestam de uma forma diferente do planejado) pelas organizações também não fazem parte do discurso administrado pela gestão da diversidade e, assim, parecem não existir naquele espaço. Se existem, rapidamente se desfazem. Sujeitos não representados por essas histórias oficiais sofrem de um apagamento identitário, pois que não conquistam sequer um espaço na divisão da partilha. Como diz Rancière, são seres não contabilizados. Suas necessidades, expectativas, sonhos, não são ouvidos pela organização e nem representados por ela.

Rancière (2009b) entende a escrita como forma de dar voz àqueles que não têm direito a ela, já que, como forma de registro, ela se torna uma marca no tempo, se presentifica e permanece. Para o autor, a escrita é uma das formas de permanência de uma palavra ao longo de diferentes temporalidades. Ela carrega a emoção do momento em que foi proferida, assegurando, de certa forma, que seus sentidos sejam transportados através do tempo, desafiando os limites definidos pela partilha do sensível. Conforme Rancière (2009b, p. 34), “escrita não quer dizer simplesmente uma forma de manifestação da palavra. Quer dizer uma ideia da própria palavra e de sua potência intrínseca”. A escrita possibilita que uma determinada voz possa ser escutada para além do momento em que foi manifestada. Assim, é possível que o

trabalhador, ou qualquer outro sujeito a quem não se concedeu a possibilidade de “falar”, possa contar a sua própria história e não assisti-la na voz de outros que falam em seu nome. Nesse sentido, é possível observar, “a partir de cenas específicas, quais são os usos da palavra que remontam a uma contagem pressuposta e quais os que não partem de tal contagem” (VOIGT, 2019, p. 34). Ou seja, quais sentidos presentes nas palavras reproduzem uma lógica policial e quais desobedecem a esse padrão, atuando na lógica política. Para Rancière (2014, p. 102), “el poder del acontecimiento está ligado a pesar de todo al poder de las palabras que tienen la capacidad de calificarlo”.

A presentificação e a permanência, por mais que haja um desejo de controle por parte da organização, não dependem apenas dela e de seus processos formais, mas se produzem na informalidade. Atos de escrita, gravações em formatos audiovisuais, redes sociais, por exemplo, transformam-se em possibilidades e espaços de resistência no âmbito das organizações, estabelecendo uma rede de interação entre sujeitos que partilham dos mesmos códigos e atuam fora da zona oficial de forma a criar suas próprias narrativas sobre a diversidade.

As palavras também podem ser usadas como forma de registro da fabulação construída por sujeitos ao se projetarem em lugares e posições “não aceitáveis” em sua “condição real”. É a partir da fabulação que recriam cenas, atribuem novos sentidos às palavras, posicionam-se em novos lugares, reconstróem sua realidade. Ao registrarem esse movimento, em forma de palavras, fazem-no inscrever-se através do tempo, garantindo seu “lugar de fala” no acontecimento que um dia poderá ser retratado. “Nas palavras dos operários Rancière procura distinguir uma forma de construção de sentido que revela a fabulação, que depreende a construção ficcional do ‘como se’ e seu agenciamento político nas descrições de objetos e ações” (MARQUES; OLIVEIRA; MORICEAU, 2018, p. 98).

A apropriação das palavras e a sua aplicação por meio de múltiplos sentidos é o que Rancière entende por literalidade. Ela representa o confronto entre duas lógicas distintas de circulação das palavras na partilha do sensível: a lógica policial e a lógica política. A lógica policial atua sobre as palavras a fim de fixar um sentido, limitando suas formas de uso e compreensão. Já a atuação política prevê a libertação das palavras de um uso administrado pela lógica policial. A literalidade é a libertação das palavras, que provoca a emergência de uma infinidade de novos usos, como explica Rancière (2009a):

Esse excesso de palavras, ao qual chamo de literalidade, interrompe a relação entre uma ordem do discurso e sua função social. Ou seja, a literalidade refere-se, ao mesmo tempo, a um excesso de palavras disponíveis em relação à coisa nomeada; ao excesso relacionado aos requerimentos para a produção da vida; e finalmente, ao excesso de palavras diante dos modos de comunicação que funcionam para legitimar a própria

ordem adequada. (RANCIÈRE, 2009a, p.115).

A literalidade se transforma, nesse sentido, em um modo de circulação da escrita que pertence à partilha democrática do sensível. Cada sujeito deve descobrir, em sua própria linguagem, sua relação com o objeto, a fim de construir um novo universo partilhado (MARQUES; PRADO, 2018). A esse conjunto de transformações profundas quanto aos modos de visibilidade, de denominação, produzindo efeitos de transformação dos mundos vividos, interferindo na separação entre aqueles que são capazes ou incapazes, reformulando uma série de pensamentos de uma comunidade, Rancière (2014) chama de revolução estética. Ela atua sobre um regime de pensamento e representa “a abolição de um conjunto ordenado de relações entre o visível e o dizível, o saber e a ação, a atividade e a passividade” (RANCIÈRE, 2009b, p. 25).

A revolução estética, portanto, representa uma quebra nas relações entre uma ideia de pensamento e uma ideia correspondente de escrita, transformando, também, a repartição dos espaços. É a partir dessa disrupção que um novo roteiro – uma nova história – poderá ser enunciável. Há nesse sentido, como define Rancière (2012, p. 63), uma política da estética, que evidencia o surgimento de novas capacidades a partir das “formas novas de circulação da palavra, de exposição do visível e de produção de afetos”. Por esse motivo, o método da igualdade prescinde de um olhar emancipatório do pesquisador, que considere a interrupção da ordem representativa e construa a cena a partir de novas perspectivas, sem desprezar detalhes, sem classificar temas como nobres ou vulgares, determinados fatos como importantes ou acessórios. Afinal, “Não existe episódio, descrição ou frase que não carregue em si a potência da linguagem. Tudo está em pé de igualdade, tudo é igualmente importante, igualmente significativo” (RANCIÈRE, 2009b, p. 37).

A estética representa a configuração dos espaços, dos limites entre o visível e o invisível, colocando em comunicação diferentes regimes de representação. Essa lógica se faz presente em todas as dimensões da sociedade e é constantemente fortalecida pelas instituições. Nas organizações empresariais, a estética se materializa na organização do trabalho, nas hierarquias, rituais, regras, ou seja, na visibilidade dos corpos e de sua posição no espaço comum. A estética “diz respeito ao campo no qual os corpos se dispõem no espaço e no tempo das atividades que trazem à tona toda uma hierarquia de capacidades ou incapacidades para uma determinada ação” (GALDINO, 2016, p. 26). Assim, podemos dizer que afeta diretamente os modos de percepção quanto ao que é certo e errado, aceito ou eliminado, padrão ou diferente.

É por meio dessa lógica que a problematização a respeito da gestão da diversidade traz

uma reflexão ainda mais profunda sobre o que as próprias organizações classificam/entendem/percebem como diverso. O diverso é marcado pela sua diferença, que pode se tornar um fator positivo ou negativo, dependendo do contexto onde está inserido. Portanto, podemos dizer que a diferença é fruto de uma construção social, que a ela também atribui um valor de pertencimento e de reconhecimento pela sociedade. Há diferenças que são reconhecidas e valorizadas – e que, assim, conquistam um espaço de centralidade, um padrão a ser seguido –, outras que não são valorizadas – e que são deslocadas à periferia da sociedade, à margem do sistema –, e há, ainda, aquelas que sequer constam como existentes – ou sem-voz, como diria Rancière. Acreditamos, nesse sentido, que as organizações tendem a tratar o assunto de forma superficial, sob a lógica do paradigma simplificador, que se faz presente ao provocar/induzir a um raciocínio fragmentado, que não se esforça em conectar diferentes dimensões, impossibilitando que nossa compreensão sobre a realidade exceda o nível do superficial.

Em contraponto ao pensamento simplificador, Morin (2011a) desenvolve o pensamento complexo, um convite para compreendermos o caráter multidimensional da realidade, suas ambiguidades, incertezas, contradições, conectando diferentes conhecimentos que até então foram tratados como isolados. “O pensamento complexo não recusa de modo alguma a clareza, a ordem, o determinismo. Ele os considera insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento nem a ação” (MORIN, 2011a, p. 83). No cerne do pensamento complexo está a permanente tensão entre o desejo de um saber não fragmentado e não redutor, mas também o reconhecimento de que nenhuma explicação, nenhum conhecimento conseguirá dar conta do todo (MORIN, 2011a).

A fim de apoiar a compreensão da complexidade, Morin (2011a) lançou mão de três princípios, que estão também interligados: 1) o *dialógico*, que “pode ser definido como a associação complexa (complementar/concorrente/antagônica) de instâncias necessárias em conjunto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (MORIN, 2008, p. 122). Assim, nos permite pensar em ideias que são opostas, mas que, em dado momento, podem coexistir. Um dos exemplos trazidos pelo autor é a ordem/desordem, que não necessariamente acontecem de forma linear, mas de forma simultânea. 2) o *recursivo*, que abrange a ideia de que não somos um elemento isolado na sociedade e, portanto, assim como interferimos no que está ao nosso redor, também somos impactados por esse contexto. Conforme Morin, “tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo auto constitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (2011a, p. 74). E 3) o *hologramático*, que revela que as partes estão presentes no todo, mas que o todo também está presente nas partes –

considerando que, simultaneamente, o todo e as partes são mais e menos. Nesse sentido, entendemos, por exemplo, que os sujeitos da organização carregam aspectos da organização consigo, assim como a organização se faz pelo conjunto dos sujeitos que dela fazem parte.

Consideramos a importância do exercício do pensamento complexo para esta tese, pois que não estamos falando de um tema e desdobramentos que se constituem de forma isolada, mas de um tema que sofre uma série de atravessamentos, perturbações, instabilidades igualmente importantes de serem considerados para que possamos alcançar reflexões mais profundas e pertinentes para o campo da comunicação organizacional. Conforme destaca Morin, o pensamento complexo não se faz sozinho, nem de um instante para o outro, mas “resultará de um conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão se acordar, se reunir” (MORIN, 2011a, p. 77).

A partir desses contextos, compreendemos as organizações como espaços de materialização da subjetividade dos sujeitos. Assim sendo, elas não representam apenas locais de trabalho, mas uma interseção de possibilidades e horizontes possíveis para aqueles que ali interagem, dando margem para que se atualizem e provoquem movimentos a partir do seu lugar. Ao evidenciarmos a importância do sujeito nas organizações e seu papel ativo nas trocas interacionais, reforçamos que a comunicação organizacional compreende “toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização” (BALDISSERA, 2009a, p. 119), ou seja, envolve todos os processos comunicacionais que se atualizam a partir da fala oficial, autorizada, mas legítima, também, a fala dos próprios empregados, tanto realizada no âmbito da organização quanto fora dela, se a ela estiver se referindo.

Essa perspectiva abre a possibilidade de compreendermos a comunicação organizacional como um espaço de coabitação de diferentes sujeitos, cada um com suas histórias, dores, conquistas, necessidades, que interagem rotineiramente, seja intencionalmente ou não. É por meio da comunicação, portanto, que ali se presentificam, demarcam seu espaço em um processo que não é solitário, mas em constante relação com o outro. Assim, pelos processos comunicacionais, a significação é mobilizada como sentidos postos em circulação para serem (re)construídos e disputados (BALDISSERA, 2010).

O modo de atuação das organizações, a nosso ver, pode ser compreendido como forma de representação da ordem policial (RANCIÈRE, 2009a), que não se mantém apenas pelas trocas simbólicas, ditos e não-ditos, relações de poder, mas pela lógica tecnocrática, que serve ao mundo dos negócios e estabelece a partilha do sensível. A polícia se faz ao dizer quem pode ter voz e quem não será ouvido. Ela distribui os espaços possíveis de serem ocupados e por quem devem ser ocupados. Porém, a ordem policial alcança altos níveis de sofisticação,

materializada por todo um conjunto de dispositivos criados e atualizados a todo momento pelas teorias da Administração, por meio de programas, diretrizes, crenças, rituais, protocolos, estruturas hierárquicas, cargos e salários, por exemplo.

A noção de política, para Rancière (2009a), não se materializa em um campo próprio, ela é orgânica e se conforma sobre a ação policial.

[A política é uma atividade] que rompe a configuração sensível na qual se definem as parcelas e as partes ou sua ausência a partir de um pressuposto que por definição não tem cabimento ali: a de uma parcela dos sem-parcela. Essa ruptura se manifesta por uma série de atos que reconfiguram o espaço onde as partes, as parcelas e as ausências de parcelas se definiam. (RANCIÈRE, 2018b, p. 42).

O antagonismo e, ao mesmo tempo, a interdependência entre os conceitos de política e polícia nos mostram como as identidades hegemônicas são fortalecidas a cada ato linguístico, institucionalizando uma hierarquia de valores que é replicada a todo momento para definir quem deve ser reconhecido e considerado na partilha do sensível. Essa institucionalização se materializa pela gestão da diversidade, seus programas e práticas.

No contexto das organizações, entendemos que a gestão da diversidade se exerça como uma ordem policial sobre os sujeitos e suas diferenças. O termo diversidade, nesse sentido, assume, por meio da comunicação oficial, um fazer crer que se refere à valorização das diferenças. Contudo, cabe aqui questionarmos, quais diferenças são essas, escolhidas, reconhecidas e reverberadas como se pudessem dar conta do todo.

Morin (2011a) já atentava para o fato de que a completude é um objetivo inalcançável sob a perspectiva da complexidade. Entendemos, portanto, que não há possibilidade de que todas as diversidades sejam citadas, nem que recebam algum tipo de atenção, pois que não são da qualidade do quantificável, nem mesmo do classificável. Contudo, ao falar em diversidade, cria-se uma ilusão de que todos os sujeitos serão reconhecidos e valorizados por suas diferenças, quando, o que vemos, são programas estruturados para atender a determinadas diversidades, fragmentadas em grupos que pouco se relacionam, desprezando, também, a transversalidade e a individualidade dos sujeitos, conforme estudo realizado por Ferreira (2020) a partir da análise do Guia Exame de Diversidade. De acordo com o autor, a publicação, derivada de uma premiação, reconhece boas práticas de empresas brasileiras quanto a iniciativas de promoção à diversidade no ambiente corporativo. Contudo, o que se percebe é o caráter reducionista da noção de diversidade, restrita basicamente a quatro grandes grupos: Gêneros, Étnico-Racial,

PcDs⁶ e LGBTQIA+⁷. É o pensamento simplificador na prática. Assim, por meio da comunicação oficial, a diversidade e a diferença são tratadas a partir de uma compreensão simplista, pouco crítica, que se faz por meio de ações gerencialistas de forma a atender aos objetivos de negócio.

Nesse contexto de simplificação, as organizações realizam a sua divisão da partilha: definem quais diferenças serão reconhecidas, valorizadas e passarão a fazer parte de seu programa de gestão. Contudo, essa escolha é feita a partir da perspectiva de quem habita o centro, pois é o centro que irá decidir quem estará à margem e, portanto, que irá escrever a história sobre quem é o outro. O outro, portanto, é um ser construído pela narrativa do centro. A ele é atribuído um lugar na partilha, uma disposição de lugares possíveis a ocupar, um limite para suas necessidades, uma expectativa sobre suas interações, uma régua para seu desempenho. Assim, as práticas gerencialistas são exercidas de forma a administrar essas diferenças até que sejam imobilizadas. Na prática, é como contratar negros, mas esperar que não falem sobre racismo; contratar pessoas com deficiência, mas esperar que elas se encaixem e não exijam demais. É dizer incluir o diferente, mas esperar que ele se comporte como igual, mesmo sabendo que ele dificilmente chegará a esse *status*.

Vemos, nesse sentido, as organizações como mecanismos de manutenção da partilha já existente, que atuam por meio da lógica policial para definir quem são aqueles que compartilham dos privilégios do centro e aqueles que serão conduzidos à periferia. Nessa construção simbólica, publicizada interna e externamente, elas constroem sua própria narrativa sobre a diversidade, legitimando quem merece ser incluído e quem continuará sequer sendo reconhecido em sua existência. Buscam, dessa forma, construir uma imagem de inclusão e respeito às diferenças, mas atuam de forma a enquadrar o diferente até que ele se pareça com o padrão.

Nesse sentido, à luz dos pensamentos formulados por Rancière, vemos a oportunidade de explorar a organização como espaço de atuação política e, portanto, um espaço possível para a produção de novas representações a partir da subjetivação dos sujeitos. A reconfiguração da partilha do sensível é, para Rancière (2018b, p. 69), um agir comunicacional, que “põe em jogo as pretensões de validade de certos enunciados e um agir estratégico que desloca a relação de

⁶ PcD é a sigla utilizada no Brasil para referir-se a Pessoas com Deficiência. Esta é a nomenclatura mais aceita atualmente.

⁷ LGBTQIA+ é um movimento político e social que luta por representatividade e direitos para a comunidade. Antigamente chamado de movimento GLS, ele passou por reformulações a fim de ser mais inclusivo com pessoas de diferentes orientações sexuais e identidades de gênero. A sigla significa Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual e agrega o símbolo “+” a fim de representar outras variações.

forças, determinando a admissibilidade dos enunciados como argumentos sobre uma cena comum”.

2.2 Comunicação e processos (des)organizadores

Sob a perspectiva sistêmica entendemos que tanto a sociedade quanto as organizações se constituem como redes simbólicas, constantemente (re)tecidas por meio da comunicação. Para Baldissera (2010, p. 72), a comunicação é a possibilidade de existência das organizações, pois que, por meio dela, “a significação é posta em circulação e os sentidos são (re)construídos e disputados”. Sob esse viés, entendemos a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva que extrapola a comunicação oficial, pois que considera a subjetividade dos indivíduos e os posiciona como entes constitutivos da própria organização, realizando-se como forças em construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2021, no prelo). Essa perspectiva abre a possibilidade de pensarmos os sujeitos para além de uma lógica gerencialista e organizadora, a fim de que sejam perturbadores de uma aparente harmonia e, portanto, potentes agentes de transformação.

Na esteira dessas reflexões, tendo como base o exercício do pensamento complexo, Baldissera (2009a) aborda a comunicação organizacional a partir de três dimensões. A primeira delas, a “organização comunicada”, é aquela constituída pelos processos formais da organização, “àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retorno de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, voos, etc)” (BALDISSERA, 2009a, p. 118). Já a segunda dimensão, nomeada por “organização comunicante” reúne as falas oficiais e outras relações de comunicação sobre as quais a organização não tem controle, mas que se atualizam quando, de alguma forma, qualquer sujeito estabelecer relação com a organização. “Assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação” (BALDISSERA, 2009a, p. 118). Já a terceira dimensão, a “organização falada”, reconhece a dimensão dos processos de comunicação indiretos, fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização, como interações informais, fora do horário de trabalho, ao final de semana, sobre assuntos relacionados a uma determinada organização.

Dadas as três dimensões, torna-se fundamental refletirmos sobre este

redimensionamento dado por Baldissera (2009a) à Comunicação Organizacional, reconhecendo a centralidade dos sujeitos na produção simbólica relacionada à organização. Essa perspectiva aponta processos que se constituem sem aval oficial e muitas vezes sem conhecimento da própria organização, mas que, não por isso, deixam de ser relevantes para a conformação da cultura, da identidade e da imagem construídas por ela. Vemos, portanto, o poder de ação da informalidade, que atravessa o controle institucional de forma a criar novas narrativas sobre os temas assumidos como oficiais. Narrativas essas que podem chegar a se constituir como um “universo paralelo”, impactando diretamente nos processos formais, como por exemplo as pesquisas de clima, premiações de mercado, dentre outros.

As perspectivas apontadas nas dimensões da “organização comunicante” e “organização falada” (BALDISSERA, 2009a), acreditamos, abrem a possibilidade de pensarmos nos processos comunicacionais que se estabelecem entre indivíduos e organizações para além dos mecanismos oficiais de controle, atentando para a potência dos sujeitos em perturbar a ordem e provocar movimentos de (re)organização. Barbosa (2002) atenta para o fato de que as empresas são peças necessárias na engrenagem do sistema capitalista e se constituem como um universo simbólico com valores próprios e mecanismos de manutenção da ordem, por meio de dispositivos com estratégias refinadas, que nem sempre explicitam suas reais intenções.

As organizações, nesse sentido, não representam apenas simples locais de trabalho, mas uma interseção de possibilidades e horizontes possíveis que desafiam quem somos (MUMBY, 2010). Nesse sentido, é possível dizer que as organizações são atravessadas por diferentes poderes e interesses, “que se manifestam em distintos momentos e são articulados em uma dada situação, por meio de dinâmicas interativas, para ordenar e garantir os sentidos e as intencionalidades geridas pela lógica gerencial e do negócio” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 102). Torna-se fundamental, sob a perspectiva adotada neste trabalho, a superação de uma concepção simplista de comunicação organizacional, restrita a falas oficiais, a fim de “reconhecer os entes organizacionais como realidades vivas, cognitivas, em que a comunicação é, por sua natureza, desorganizadora/(re)organizadora de significação” (BALDISSERA, 2021, no prelo). Desse modo, as relações que se estabelecem, mesmo que no ambiente organizacional, apesar de sofrerem a interferência da lógica da gestão, não serão inteiramente subordinadas a ela.

Para Mumby (2010), a organização se mobiliza para criar um aparente senso comum e dissolver vozes discordantes. Nesse sentido, ela procura se desfazer das disputas, contrariedades, desordens que fogem aos limites do planejamento e da gestão e que desafiam os mecanismos de controle a fim de reforçar uma percepção de estabilidade e confiança,

evitando, assim, a emergência de sentimentos de incerteza. Entendemos que, sob uma perspectiva simplificadora, a racionalização da comunicação e consiste, para Baldissera (2021, no prelo), na tentativa de “controlar a seleção, circulação e apropriação de sentidos realizadas pelos sujeitos em relações comunicacionais diretas e/ou indiretas”.

Contudo, importante atentarmos para o fato de que nem todas as forças de perturbação são passíveis de enquadramento. Sob o ponto de vista de Baldissera (2009b), “assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único” (BALDISSERA, 2009b, p. 159). No contexto dos programas de gestão da diversidade, por exemplo, a busca pela classificação das diferenças e, assim, pelo seu gerenciamento, não alcança domínio completo frente ao que o próprio corpo comunica. O corpo em presença coloca em jogo uma gama de sentidos que estão postos e que não fazem parte do âmbito do administrável. Ele é uma marca que existe por si só. As diferenças marcadas pelo corpo não pedem licença para entrar; elas invadem, questionam, provocam, já que fazem emergir uma gama de sentidos que poderiam, até então, estar encobertos pela cortina do consenso e da harmonia da lógica gerencialista, mas que em dado momento eclodem, transbordam e se fazem perceber. O corpo não cala. Ele destoa. Ele fala e, portanto, ele comunica.

A seguir, apresentamos três cenas de dissenso, construídas a partir de depoimentos de sujeitos minorizados, além de notícias, dados, manifestações artísticas e outros documentos a fim de que possamos evidenciar processos emancipatórios dos sujeitos na sociedade por meio de suas formas de resistência e modos de ação política no contexto das organizações.

3 CENAS DE DISSENSO: A (IN)DIFERENÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Na perspectiva de Rancière, a criação de uma cena é uma forma de “mostrar como se constitui e se transforma um regime de percepção, sensação e interpretação da arte ao acolher as imagens, os objetos” (RANCIÈRE, 2018b, p. 11). Dessa forma, situações nunca pensadas se tornam óbvias a um novo olhar, intercambiando sentidos, formas, redefinindo limites e valores atribuídos ao objeto: “Cada cena apresenta um acontecimento particular e explora, em torno de um eixo emblemático, a rede interpretativa que lhe dá sua significação” (RANCIÈRE, 2018b, p. 11).

A construção da cena tem por objetivo provocar uma transformação na forma como percebemos e somos afetados por determinados objetos, ou seja, na constituição de uma experiência sensível. Nesse sentido, não se trata, necessariamente, de como os sujeitos enxergam um objeto, mas o que torna possível enxergarem e sentirem sobre ele, modificando a legitimidade deste objeto nas condições da partilha: “Nos referimos a condições completamente materiais – lugares de representação e exposição, formas de circulação e reprodução –, mas também a modos de percepção e regimes de emoção, categorias que as identificam, esquemas de pensamentos que as classificam e as interpretam” (RANCIÈRE, 2018b, p. 10). São essas as condições que possibilitam pensar o objeto como integrante de outras redes simbólicas, diferentes daquelas às quais habitualmente está relacionado.

Na prática, o processo de construção da cena é realizado a partir de uma bricolagem de textos, discursos, documentos a respeito de um mesmo acontecimento. O método se faz ao longo do processo, já que se propõe escutar diferentes perspectivas e, partir delas, ir articulando diferentes saberes, sejam eles acadêmicos ou não. Para Rancière (2018b), todos os saberes, falas, sujeitos, devem ser considerados da mesma forma, pois que carregam o conhecimento sobre a sua realidade. Assim, a partir de suas falas, novos argumentos vão sendo incorporados ao texto, percorrendo caminhos provavelmente diferentes daqueles que seriam traçados se dependessem apenas do olhar do pesquisador. O autor destaca que essa é uma forma de quebrarmos narrativas construídas por sujeitos em posição de privilégio, possibilitando que sejam produzidas novas bases para a construção do conhecimento, de forma mais plural e democrática.

Rancière exemplifica a criação de cenas em seu livro *Aisthesis* (2018a), que mostra 14 episódios em que a forma de sentir a arte foi alterada. O autor demonstra a importância de revelar uma constelação de sentidos em movimento, que atuam sobre a formação dos modos de

percepção, dos afetos e das formas de interpretação que definem um paradigma: “A cena não é a ilustração de uma ideia. É uma pequena máquina ótica que nos revela um pensamento ocupado em tecer os laços que unem percepções, afetos, nomes e ideias, e em constituir a comunidade sensível que esses laços tecem e a comunidade intelectual que faz esse tecido pensável” (RANCIÈRE, 2018a, p. 11).

Importante atentar para a complexidade da construção de uma cena de dissenso. Não há um rigor formal e nem muitas regras objetivas. Rancière fornece exemplos, reflexões, algumas orientações que nem sempre ficam óbvias no momento da aplicação. Entendemos, portanto, que as três cenas apresentadas a seguir foram construídas com inspiração no método ranceriano. Constituídas em torno das temáticas raça, deficiência e identidade de gênero, cada uma delas apresenta desafios de sujeitos marcados por essas diferenças no contexto do mercado de trabalho. Nessa construção, revelamos formas de resistência, ação política e subjetivação com relação à ordem normativa que caracteriza a questão da diversidade nas organizações.

3.1 CENA 1 – População negra e o direito a uma carreira profissional

*“E no tempo dos escravos, e depois dos escravos, da
escravidão mesmo, inda passei fome. Porque, depois da
libertação, nós saímos. Saímos sem nada – sem recurso, só com
a roupa do corpo”*

Mário Maestri. Depoimentos de escravos brasileiros. 1988.

Esse é um trecho do depoimento de Mariano dos Santos, ex-escravo nascido entre 1870 e 1880 no Brasil. Seu relato está presente no livro *Depoimento de escravos brasileiros* (1988), que retoma o contexto da abolição por meio das lembranças de quem viveu naquela época. Fome, miséria e incertezas rondavam famílias inteiras que souberam da assinatura da Lei Áurea, em 1888, mas que não viram a liberdade chegar de fato. Sem opção de trabalho, a alternativa de muitos alforriados foi submeter-se a relações que ainda pareciam de escravidão. Assim, seguiam presos às fazendas, junto às suas famílias, sem perspectivas de mudar o rumo da situação.

Um desses exemplos é Vicente José da Silva. Apesar de nascido em 1927, em Minas Gerais, virou escravo de um dono de fazenda quando ainda tinha oito anos, sob o consentimento de seus pais, que tinham medo de perder o pouco que lhes restava para a sobrevivência dos

outros sete filhos. A escravidão não era mais legalizada, mas continuava a acontecer. Em matéria publicada pelo jornal El País⁸, em maio de 2020, Vicente conta que na época não teve escolha, mas que sua esperteza garantiu alguns trocados para que, dez anos depois, pudesse se libertar daquela situação e se tornar um trabalhador independente. Atuou em diversas fazendas até conseguir comprar uma passagem para Belo Horizonte e recomeçar a vida na construção civil. “Só pensava em ir pra bem longe”, lembrou durante a entrevista para a publicação.

Apesar de ter crescido sob a condição de escravidão, Vicente sabia que aquele não era o seu lugar. Assim, passou a projetar um futuro distante dali. Ainda na adolescência, descobrira que barreiras não existiam apenas porque era preto, mas porque também era pobre. Assim, entendeu a importância de ir atrás de instrução e de ganhar dinheiro para realizar a vida que desejava ter. Hoje, aposentado como pedreiro, ele vive também de renda de aluguéis dos imóveis que construiu. Perguntado pelo repórter se ainda guarda mágoas do antigo patrão, ele responde: “Se não tivessem morrido, ia colocar aqueles malvados na minha mesa, servir do bom e do melhor. Queria mostrar pra eles como se faz as coisas direito. Que agora o preto ficou rico”.

Para Vicente, ser preto e estar rico simboliza a conquista de assumir um lugar que até então não parecia possível ocupar. No Brasil, que tem a escravidão como marca histórica ainda recente, vemos as condições de miséria dos negros, que mesmo tendo nascido após a abolição, até hoje encontram uma série de desafios para romper com as relações simbólicas que os colocam em posição de inferioridade no mercado de trabalho. Além de uma grande diferença salarial em comparação a pessoas brancas, ainda vemos poucos trabalhadores negros em funções não operacionais, menos ainda em posições de liderança em grandes organizações. A falta de representatividade é apenas um dos sintomas da estigmatização desses profissionais, que têm seu valor esvaziado, suas capacidades rebaixadas e sequer alcançam a oportunidade de mostrar sua competência. No imaginário social, continuam não sendo dignos de sucesso, pois que ainda são vistos, de certa forma, como escravos. Para Sueli Carneiro (2011, p. 14), ainda perdura “uma questão essencial acerca dos direitos humanos: a prevalência da concepção de que certos humanos são mais ou menos humanos do que outros, o que, conseqüentemente, leva à naturalização da desigualdade de direitos”.

Vicente não é um caso isolado e nem distante no tempo, já que os flagelos físicos

⁸ Informações da matéria “Viver como escravo depois da abolição: ‘Pra quem nasceu preto, a escravidão continua sendo normal’”, veiculada pelo portal de notícias El País, em maio de 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-05-13/viver-como-escravo-depois-da-abolicao-pra-quem-nasceu-preto-a-escravidao-continuava-sendo-normal.html>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

aplicados pelos senhores de escravos deram lugar a condições degradantes de trabalho no Brasil contemporâneo. Conforme o Código Penal Brasileiro, configuram-se como condição análoga à escravidão situações como trabalho forçado, jornadas exaustivas, restrição da liberdade, vigilância e até mesmo apoderamento de documentos ou de objetos pessoais do trabalhador com o objetivo de retê-lo no local de trabalho. Apesar de mais sutil, a ‘escravidão’ contemporânea violenta a condição humana dos trabalhadores ao suprimir seus direitos mais básicos, como alimentação, higiene e o exercício de um trabalho digno. Ela não se restringe às pessoas negras, mas reforça o quanto essa lógica de exploração se mantém e afeta as populações em situação de maior vulnerabilidade, como a população negra.

Desde 2003, com a edição do Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo, o Brasil se tornou referência mundial no tema ao implementar ações de prevenção e medidas de repressão à escravidão contemporânea, iniciadas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2003) e continuadas pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 a 2010). O governo de Fernando Henrique Cardoso pode ser considerado, na visão de Carneiro (2011), um marco importante para a questão racial no Brasil, já que, por meio dele, pela primeira vez, o Estado brasileiro assumiu a existência do racismo no país, denunciando a desigualdade existente entre brancos e negros, obscurecida ao longo de nossa história pela crença em uma nação fortalecida pela democracia racial. Fernando Henrique é sociólogo e dedicou sua tese de doutorado (defendida em 1961, na USP) ao estudo do capitalismo e da escravidão. Em coerência com sua formação, implementou as primeiras políticas públicas de inclusão racial no País.

Seu sucessor, Luiz Inácio Lula da Silva, deu continuidade à pauta, tomando medidas bastante simbólicas em seu governo, como a indicação de inúmeras pessoas negras a cargos relevantes, sinalizando, conforme Carneiro (2011, p. 20), “uma política de reconhecimento e inclusão dos negros em instâncias de poder”. Os avanços políticos foram seguidos da manifestação de diferentes instituições, resultando em avanços no combate ao racismo no Brasil, inclusive no que tange às condições de trabalho. As discussões e a forte mobilização do movimento negro culminaram em uma representação no Ministério Público do Trabalho (MPT) em Brasília denunciando a desigualdade racial no mercado de trabalho. Em 2005, foi lançado o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, pelo MPT, com o objetivo de combater a discriminação de raça e gênero nas relações de trabalho. A primeira ação foi direcionada ao setor bancário brasileiro (em função de várias denúncias que já estavam sendo realizadas pela imprensa nacional) e resultou em dados que confirmaram a segregação desses grupos minorizados nas organizações, principalmente em cargos de gestão (COELHO JR.,

2015, p. 70). De acordo com o autor, personagens dessa disputa tinham como base de argumentação o discurso da democracia racial brasileira e a ausência de criticidade política a respeito das disparidades entre diferentes raças.

A ideia da democracia racial como projeto nacional ganhou força a partir da década de 1930, com a mudança dos projetos políticos nacionais e das suas elites como consequência da crise econômica de 1929 e da queda no preço do café. Assim, a ideia de convivência harmônica entre diferentes raças foi disseminada por meio de peças de propaganda do governo Getúlio Vargas (1930 a 1945) e se fortaleceu, também, na esfera partidária, já que nem a direita, nem a esquerda reconheciam a discriminação racial como um problema no Brasil (OLIVEIRA, 1997). Um exemplo é “a noção de que a viabilidade social brasileira decorreria, justamente, de seu caráter mestiço, resultado do encontro – apresentado sempre enquanto uma singularidade brasileira – entre negros, índios e brancos, e de sua harmoniosa convivência” (OLIVEIRA, 1997, p. 21). Como explica o sociólogo Eduardo de Oliveira (1997), naquele tempo compreendeu-se a necessidade de mudar o eixo da vida no campo para a cidade e, com isso, representar a cultura e a identidade nacional por meio de alguns símbolos presentes até hoje em nossa sociedade. Dessa forma, como destaca Almeida (2019, p. 45), no período do Estado Novo, o discurso da democracia racial tornou-se parte relevante de um cenário em que a cultura popular e a ciência “fundem-se num sistema de ideias que fornece um sentido amplo para práticas racistas já presentes na vida cotidiana”. O racismo científico do século XX reforçava a divisão da humanidade em raças, estabelecendo uma hierarquia entre elas, na qual, por meio da ciência, se justificava a superioridade ou inferioridade de cada uma, o que resulta, na visão de Carneiro (2011, p. 16), em uma “postergação do reconhecimento da persistência de práticas discriminatórias em nossa sociedade”. Afinal, a democracia racial se constitui como uma construção ideológica que distancia as questões raciais da discussão política. Importa dizer que a dita “democracia racial” nunca foi uma convivência igualitária, em que todas as raças dividem igualmente espaço na sociedade, com os mesmos acessos e privilégios (OLIVEIRA, 1997; ALMEIDA, 2019; CARNEIRO, 2011).

De fato, as disparidades nos Índices de Desenvolvimento Humano entre brancos e negros revelam que o segmento da população brasileira autodeclarado branco apresenta em seus indicadores socioeconômicos – renda, expectativa de vida e educação – padrões de desenvolvimento humano compatíveis com os de países como a Bélgica, quando o segmento da população brasileira autodeclarado negro (pretos e pardos) apresenta Índice de Desenvolvimento Humano inferior ao de inúmeros países em desenvolvimento, como a África do Sul, que, há menos de duas décadas, erradicou o regime do Apartheid. (CARNEIRO, 2011, p. 18).

A ideia de democracia racial mascara a relação de sobreposição de uma raça a outra. A sociedade é, então, estruturada a partir de uma lógica de privilégios e privações, definidos a partir de uma construção social que em nada representa a democracia. Nesse sentido, uma raça passa a servir de medida para todas as outras, ocupando o centro do sistema e determinando, ao mesmo tempo, quem é a periferia e qual valor é atribuído a ela. As outras raças, portanto periféricas, passam a ser consideradas como diferentes e, portanto, de alguma forma desviantes. São associadas ao atraso, ao erro, ao que deve ser ajustado. Essa construção mostra como a constituição do nosso país está marcada por esses valores, fazendo com que os próprios sujeitos tenham dificuldade de assumir suas identidades, já que cresceram em meio a discursos de ódio e preconceito. O lugar do negro na sociedade brasileira hoje é, ainda, um lugar de inferioridade. Por esse motivo, nossa história está marcada, também, por tentativas de branqueamento da população, seja como projeto de Estado, a partir de ações oficiais, seja como uma construção coletiva, que refuta as raízes negras.

No Brasil, a raça é ideologicamente atribuída ao fenótipo, e ao genótipo. Assim, a partir de características corporais, são criadas definições de raça que negam o fato de ser negro – por exemplo, a expressão “café com leite”. Essas expressões ocultam a afrodescendência e prometem uma possibilidade de identificação com a raça branca, promovendo uma espécie de “ideologia do branqueamento” – quando negros buscam negar sua origem étnica para copiar o ideal branco. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

A hierarquia cromática define o imaginário social a ponto de indicar uma melhor aceitação das pessoas de pele mais clara. Conforme Carneiro (2011), como resultado dessa construção temos uma grande variação de nomes para a definição racial, como mulato, mameluco, cafuzo, que acabaram agregados na categoria “pardo” – denominação oficial do IBGE. Para a autora, essas diferenciações funcionam como “elementos de fragmentação da identidade negra, impedindo que esta se transforme em elemento aglutinador no campo político para reivindicações coletivas por equidade racial” (CARNEIRO, 2011, p. 67). Assim, se constituiu no Brasil uma espécie de mascaramento da negritude, levando muitas pessoas negras a não assumirem sua identidade a fim de que se sentissem mais acolhidas pela sociedade. Contudo, já é possível notar que esse movimento de negação vem se transformando ao longo dos últimos anos, provavelmente em decorrência de uma maior discussão sobre a identidade negra e a luta de diversos movimentos pela equidade racial no país, encorajando as pessoas a reconhecerem e valorizarem suas raízes. Esse retrato pode ser acompanhado pelo censo realizado pelo IBGE, que apontou um crescimento de 32,2% das pessoas que se autodeclaravam pretas no ano de 2018, comparativamente ao índice de 2012.

Ainda vemos a discussão da pauta racial como um tabu no mercado de trabalho, principalmente nas empresas privadas, onde a meritocracia guia um falso senso de justiça e igualdade para todos. Discussões relacionadas a questões raciais até hoje são, por muitas vezes, consideradas ativismo ideológico, restrito a grupos específicos, considerados radicais, e não uma luta de todos por direitos humanos. Essa falta de abertura para o tema dificulta a construção de novas narrativas sobre as pessoas negras, retirando-as de um lugar de subalternidade e as posicionando em lugares de poder. Por meio da comunicação, novos sentidos são postos em circulação, contribuindo para a desconstrução de um imaginário social ainda baseado na ideia de inferioridade.

Essa lógica de inferioridade ainda se faz presente em todas as esferas da sociedade, tendo em vista que a população negra tem acesso dificultado a questões básicas de direitos humanos, como educação, saúde, segurança, emprego formal, dentre outros. Aos negros é destinado um lugar que não os permite sentir e serem sentidos, ou seja, são destituídos de humanidade. Nesse contexto, sonhar é um ato político e de resistência. O diálogo a seguir introduz o clipe oficial da música *Bluesman*, do *rapper* brasileiro Baco Exu do Blues⁹, que fala sobre isso:

MENINO. *Meu nome é Kaique, tenho 10 anos, moro no complexo do alemão. [Gosto de] Jogar bola, soltar pipa, desenhar.*
 REPORTER. *E o que você quer ser quando crescer?*
 MENINO. *Eu? Ser médico.*

O desejo de Kaique, demonstrado por meio de uma gravação aparentemente não ficcional, traz à luz a reflexão sobre os lugares ocupados pela população negra em nossa sociedade. Kaique comunica à repórter seu sonho, expressa por meio de palavras o lugar que deseja alcançar. Por meio de diferentes histórias, a narrativa do clipe projeta personagens negros em lugares nos quais a divisão policial da partilha não possibilita colocá-los: como médicos, estudantes de música clássica, em famílias com alto poder aquisitivo. O clipe retrata o impensável em tom de realidade. É a importância da ficção, das diversas formas de arte, conforme abordagem de Rancière (2009b), que servem como projeção de um contexto inicialmente não pensável, mas agora materializado e capaz de ser inserido no imaginário social com maior naturalidade. Por meio da declaração de Kaique, que expressa seu desejo em ser médico, vemos uma declaração revolucionária, que o coloca em situação de igualdade, de

⁹ O clipe oficial da música *Bluesman*, do qual foi extraído o excerto do diálogo presente na introdução do vídeo, está disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-xFz8zZo-Dw>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

direito à educação e à escolha de uma profissão que atualmente não parece estar disponível para sua etnia ou classe social. Kaique provoca o desentendimento, o dano. Para Rancière (2018, p. 65), é na cena que se coloca em jogo “a igualdade ou a desigualdade dos parceiros do conflito enquanto seres falantes”. Kaique não se limita à condição que lhes fora dada, subverte, sonha.

O direito à educação, portanto, por muito tempo não foi inclusivo para a população negra no Brasil. A política de cotas para o Ensino Superior foi sancionada no País em 2012 (Lei nº 12.711/2012) e determina que universidades federais definam uma reserva de 50% das vagas para estudantes oriundos do ensino público. A distribuição dessas vagas considera, ainda, critérios raciais e sociais. Como resultado dessa medida, implementada de forma gradual no período de 2012 a 2016. Como resultado, chegamos em 2019, pela primeira vez na história, a uma maioria de estudantes autodeclarados negros matriculados em universidades públicas, representando 50,3% do total de estudantes¹⁰.

Segundo o IBGE, 56,10% da população brasileira se autodeclara negra (soma de autodeclarados pretos e pardos), mas até pouco tempo ela não se fazia presente em espaços como as universidades. Quem estudou em universidades federais antes do avanço da política de cotas provavelmente lembra raros ou nenhum colega negro em sua turma.

Poliana Faria Fradico, estudante de medicina da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), autodeclarada negra e ingressante por cotas, destaca a ausência de negros em sala de aula: “A gente entra na sala de aula e vê 10% de alunos negros. Há um motivo histórico para que haja cota racial, que é para mudar essa realidade de exclusão”¹¹. Thais Felizberto Alves Pereira, 20, também cotista no curso de medicina, se enxerga como ‘sobrevivente’: “Durante um tempo, pensei que havia vencido um sistema de exclusão porque havia entrado na faculdade de medicina, mas não há vitória quando um monte de gente fica para trás”.

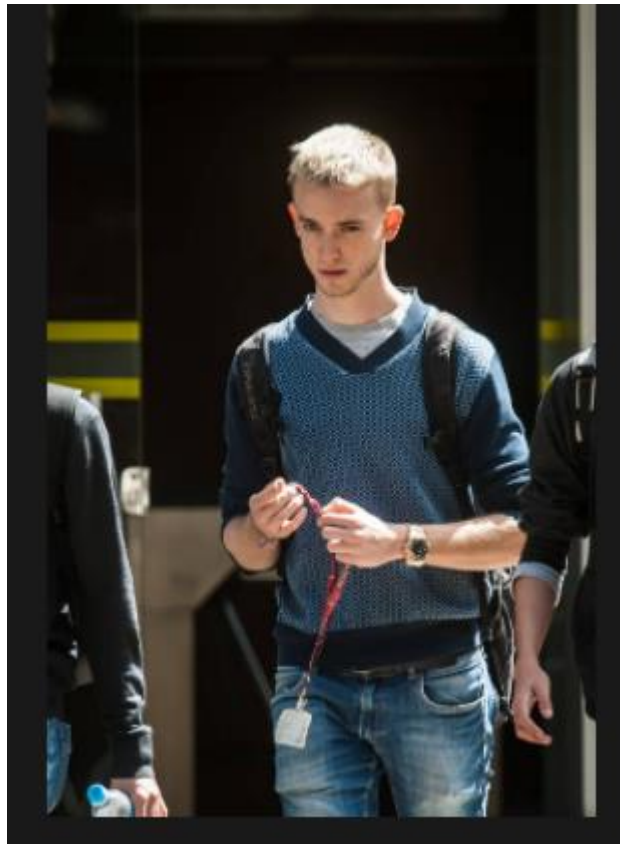
A Lei de Cotas possibilitou o acesso de negros às universidades em uma proporção jamais vivida no país. Entretanto, desde sua aprovação, suscita discussões não apenas quanto à sua legitimidade, mas também pela dificuldade no controle de fraudes. Afinal, são inúmeras as denúncias de estudantes que se autodeclararam negros, mas que não apresentam traços característicos. O próprio curso de medicina da UFMG já foi denunciado pelo movimento estudantil e por entidades negras, conforme apresentado em reportagem do jornal Folha de São

¹⁰ Dados extraídos de notícia “Pela primeira vez, negros são maioria no ensino superior público”, veiculada pela Agência Brasil, em novembro de 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.etc.com.br/geral/noticia/2019-11/pela-primeira-vez-negros-sao-maioria-no-ensino-superior-publico>>. Acesso em: 10 set. 2021.

¹¹ Excertos extraídos de depoimento apresentado na reportagem veiculada no jornal Folha de São Paulo, disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/09/1921245-brancos-usam-cota-para-negros-e-entram-no-curso-de-medicina-da-ufmg.shtml>>. Acesso em: 10 set. 2021.

Paulo¹² e reverberado pelo portal Geledes¹³, revelando, inclusive, fotos de estudantes que ingressaram no curso por cotas raciais, como podemos ver a seguir, mas que não possuem relação social ou cultural com a realidade negra, conforme apontado pelo veículo de imprensa. Na Figura 1 está uma fotografia do calouro Vinicius Loures, que se autodeclarou negro para entrar no curso de medicina da UFMG, e na Figura 2, a fotografia da estudante Rhuanna Laurent, que também é acusada de ter entrado como cotista na instituição.

Figura 1 – Calouro que se autodeclarou negro para entrar no curso de medicina da UFMG

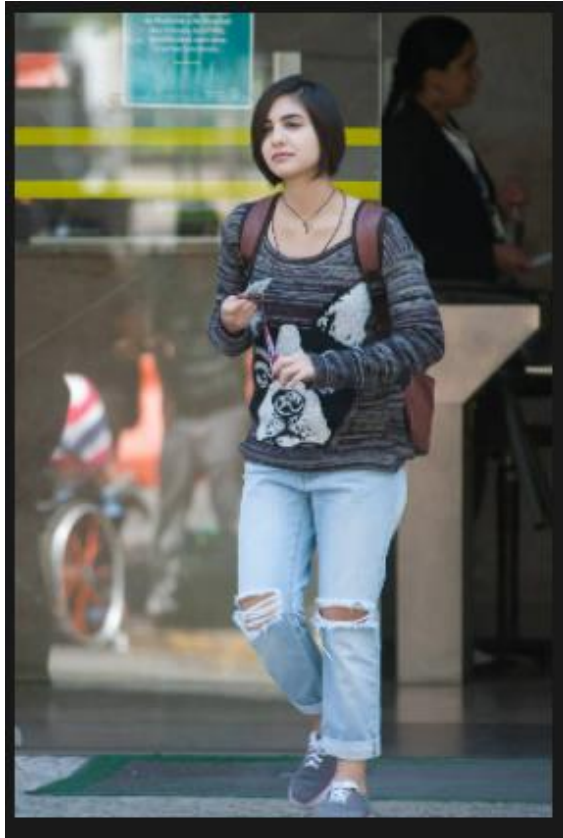


Fonte: Folha de São Paulo e Folhapress (2017).

¹² Reportagem “Branços usam cota para negros e entram no curso de medicina da UFMG” está disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/09/1921245-brancos-usam-cota-para-negros-e-entram-no-curso-de-medicina-da-ufmg.shtml>>. Acesso em: 10 set. 2021.

¹³ Reportagem disponível em: <<https://www.geledes.org.br/brancos-usam-cota-para-negros-e-entram-no-curso-de-medicina-da-ufmg/>>. Acesso em: 10 set. 2021.

Figura 2 – Estudante acusada de ter entrado como cotista.



Fonte: Folha de São Paulo e Folhapress (2017).

Essas fotos, presentes nas denúncias do diretório acadêmico da UFMG, nos conduzem a refletir sobre a falta de ética de estudantes que agem de forma fraudulenta a fim de deslegitimar a Lei de Cotas, na tentativa de colocar toda a política em cheque, prejudicando milhares de estudantes negros em todo o país.

Apesar de recentes vitórias, a dificuldade histórica de acesso da população negra à educação impacta também na possibilidade de profissionais negros construírem uma carreira profissional, já que a meritocracia, tão exaltada como um ideal de justiça nas organizações empresariais, confere maior visibilidade e oportunidade àqueles que puderam estar nas melhores escolas, universidades e aprenderam outro idioma fora do país, características muito distantes da realidade dos negros no Brasil. Não à toa, grande parte da população negra acaba buscando oportunidades de trabalho fora das empresas, como autônomos e donos do próprio negócio. No Brasil, de acordo com estudo divulgado pelo Sebrae, 45% dos afroempreendedores decidiram tornar-se empresários em razão do desemprego e demais

dificuldades encontradas no mercado de trabalho¹⁴. A herança do período colonial coloca a população negra em um espaço de não merecedora de um trabalho formal e indigna de uma remuneração justa. Segundo cálculo do Instituto Locomotiva, quando comparados os salários de brancos e negros com Ensino Superior, isoladas todas as demais variáveis, restando apenas a questão de cor da pele, a diferença ainda é de 31%¹⁵.

Ausência de representatividade em organizações empresariais é, sem dúvida, um tema com grande visibilidade hoje em dia. Não à toa, com frequência vemos surgir alguma crise de imagem provocada por declarações, publicidade ou divulgações de lideranças de empresas que acabam por revelar preconceitos, ambientes excludentes e equipes pouco diversas. Recentemente, a XP Investimentos, uma das maiores corretoras de investimentos independentes do Brasil, envolveu-se em um episódio de crise de imagem ao publicar uma foto com mais de cem funcionários que claramente demonstrava a maioria formada por homens brancos jovens, quase nenhuma mulher e ainda menos negros, como é possível visualizar na Figura 3. A foto viralizou nas redes sociais, foi alvo de inúmeras críticas que evidenciavam o privilégio branco e ainda resultou na abertura de uma ação civil pública pela falta de diversidade no quadro de funcionários, conforme reportagem do portal UOL¹⁶. Interessante mencionar que, hoje, ao realizarmos uma busca no Google pelas palavras “crise foto xp investimentos”, apenas um *site* com a foto aparece nas primeiras páginas de resultados, do portal Metrôpoles¹⁷.

¹⁴ Informações publicadas na matéria “Embora sejam a maioria, empreendedores negros enfrentam preconceito”, veiculada pelo portal Notícia Preta, em setembro de 2020. Disponível em: <<https://noticiapreta.com.br/embora-sejam-a-maioria-empresarios-negros-enfrentam-preconceito/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

¹⁵ Dados extraídos da matéria “Racismo gera diferença salarial de 31% entre negros e brancos, diz pesquisa”, veiculada pela Folha de São Paulo, em janeiro 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/racismo-gera-diferenca-salarial-de-31-entre-negros-e-brancos-diz-pesquisa.shtml>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

¹⁶ Reportagem “Justiça aceita ação contra XP por foto com homens brancos sem diversidade”, do portal UOL Economia, em agosto de 2021. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/24/justica-do-trabalho-aceita-acao-sobre-falta-de-diversidade-contra-xp-e-avel.htm>>. Acesso em: 15 set. 2021.

¹⁷ Fragmento extraído da notícia “Empresa ligada à XP tenta gerir crise por falta de negros e mulheres”, do portal Metrôpoles, que apresenta a foto dos funcionários da XP, em agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/colunas/guilherme-amado/empresa-ligada-a-xp-tenta-gerir-crise-por-falta-de-negros-e-mulheres-veja-video>>. Acesso em: 15 set. 2021.

Figura 3 – Funcionários da XP Investimentos



Fonte: Mundo Negro (2020).

A XP Investimentos, por meio de nota oficial, reconheceu que a inclusão de pessoas negras é uma questão fundamental e que tem metas internas para "aumentar a contratação, em todos os cargos, de pessoas negras, mulheres, LGBTQIA+ e PcDs"¹⁸. Esse movimento de criação de metas para grupos minorizados ainda é recente no Brasil, e tem servido como resposta das organizações para as críticas que surgem com cada vez mais frequência nas redes sociais. As metas estabelecem indicadores para os próximos anos e, por enquanto, não passam de promessas.

As ações afirmativas, metas sociais ou políticas de cotas têm sido adotadas por um número crescente de organizações (não apenas no Brasil) como forma de reparação a profissionais pertencentes a grupos minorizados. Porém, ainda suscitam discussões acaloradas por desafiarem ideais gerencialistas e tecnocráticos, como a meritocracia. De acordo com o Instituto Ethos¹⁹, em 2016 apenas 3,6% das 500 maiores empresas do Brasil tinham políticas para inserção de afrodescendentes no quadro de colaboradores. No universo das organizações empresariais, fortemente influenciadas pela cultura norte-americana baseada no individualismo e na competição, cada pessoa é responsável pelo próprio sucesso; sob esse viés, para ser reconhecido e ascender profissionalmente, portanto, bastaria se esforçar, dar o melhor de si.

¹⁸ Excerto extraído da notícia “Após foto com homens brancos, ação pede indenização de R\$ 10 mi a XP e Ável”, veiculada pelo portal UOL Economia, em agosto de 2021. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/18/ongs-pedem-indenizacao-xp-avel-por-falta-diversidade-entre-colaboradores.htm>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

¹⁹ Dados apresentados no estudo “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, do Instituto Ethos. Disponível em: <https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr>. Acesso em: 07 fev. 2021.

Essa lógica, apesar de reconhecida como justa por uma parcela da população, especialmente para os que ocupam lugares de privilégio e cargos de gestão, desconsidera um fator-chave de sucesso na sociedade em que vivemos: a trajetória de vida. Esse fator, que tende a ser desconsiderado ou classificado como irrisório, é o que posiciona cada sujeito na sua jornada meritocrática, isto é, localiza cada sujeito no ponto de partida para o enfrentamento e a superação de obstáculos (que são diferentes a depender desse lugar de saída) e todas as disputas, transações e provações que precisará realizar. Assim, por exemplo, mesmo que duas pessoas corram em igual velocidade em percurso com os mesmos obstáculos e com as mesmas condições, ganha aquela que iniciou a corrida primeiro, ou seja, aquela que cresceu sob condições privilegiadas. Por isso, o ideal da meritocracia, no atual contexto, ao desconsiderar essas diferenças basilares e constitutivas, na verdade, é uma forma de manter e até de naturalizar privilégios e privilegiados ao mesmo tempo que transfere toda responsabilidade para os próprios sujeitos por estarem fora desse âmbito de vantagens, facilidades e benesses.

Medidas afirmativas não são representadas apenas por um sistema de cotas, mas pela criação de mecanismos que possam resultar em maior equidade no momento de seleção de um candidato ou da promoção de um trabalhador. Não significam, portanto, contratar alguém com base exclusivamente na cor da pele, mas priorizar na avaliação o potencial de desempenho, a capacidade de aprendizado e as habilidades apresentadas por esses profissionais em detrimento de informações como local onde mora, instituição na qual estuda, países que conhece, ou seja, características que carregam um *status* social como diferencial.

Nas empresas brasileiras, a população negra ocupa a base da pirâmide hierárquica, preenchendo apenas 4,7% dos cargos de liderança nas 500 maiores empresas do País, segundo pesquisa do Instituto Ethos²⁰ realizado em 2016. O estudo revelou, ainda, que as mulheres negras representam somente 9,3% dos quadros destas companhias e estão presentes apenas em 0,4% dos altos cargos. Um desses raros exemplos é Roberta Anchieta, na Figura 4, que entrou no Itaú nos anos 2000, ainda como *trainee*, e, atualmente, é superintendente na área de Administração Fiduciária do banco. Roberta é negra e, em entrevista à emissora GloboNews, contou sua percepção sobre o lugar de destaque que ocupa hoje:

Quando eu era criança, era a única [negra] da escola, era um sentimento do não pertencer ali, parecia que eu não estava no lugar adequado. Hoje em dia eu me sinto

²⁰ Dados extraídos da matéria “Líderes negros são menos de 30% nas empresas brasileiras, diz pesquisa”, veiculada pelo portal Eu Estudante, em novembro de 2020. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2020/11/4892021-lideres-negros-sao-menos-de-30--nas-empresas-brasileirasdiz-pesquisa.html>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

adequada exatamente onde eu estou. Esse lugar é para mim também, por que não? Na época eu não entendia isso, mas acho que o amadurecimento tem essas vantagens. Esse lugar é para mim. Se eu causei um desconforto ou estranheza, alguém vai ter que se acostumar com aquilo, porque eu estou bem, eu estou acostumada. Mas é um desafio quando eu estou num lugar sendo a superintendente do Itaú Unibanco, nem sempre as pessoas agem naturalmente quando eu chego. Eu percebo isso²¹. [grifo nosso].

O depoimento de Roberta explicita o dissenso provocado pela figura de uma mulher, negra, em uma posição de visibilidade e poder em uma grande organização. A começar pelo fato de que estar em sua posição já se torna, por si, motivo para ser notícia em um relevante veículo de comunicação. Roberta destoa do perfil esperado para uma alta executiva e não passa despercebida, pois que é vista como diferente, como aquela que não deveria estar ali, que não combina com os demais, que precisa a todo momento provar merecimento. Em entrevista ao portal G1 ela conta: “Ser mulher e negra é um desafio diário para mim, independente do ambiente de trabalho. Eu sempre falo que, se eu for com você a uma loja, você pode ter certeza que você vai ser atendida, não vou ser eu, mesmo que eu tenha ido com dinheiro para comprar”²².

Figura 4 – Roberta Anchieta, em entrevista ao Portal G1, em 2019.



Fonte: G1 e Tavares (2019).

²¹ Excerto do depoimento de Roberta Anchieta apresentado na reportagem “Negros na liderança: 'Eu me sinto adequada exatamente onde eu estou', diz Roberta Anchieta, do Itaú”, veiculada pelo portal G1, em setembro de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/10/negros-na-lideranca-eu-me-sinto-adequada-exatamente-onde-eu-estou-diz-roberta-anchieta-do-itaui.ghtml>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

²² Ibidem. Acesso em: 31 ago. 2021.

A presença de Roberta provoca o dano na partilha policial, que se materializa nas organizações de diferentes formas ao definir, inclusive, quem pertence a ela ou não, quem merece crescer ou não, quem tem direito à visibilidade e ao reconhecimento ou quem será colocado em posição de esquecimento. Roberta, em sua posição de liderança, causa desconforto, quebra com a pretensa e falsa ideia de harmonia no ambiente organizacional, porque não atende aos padrões e parece ocupar um lugar que não deveria ser seu.

De acordo com Silvio Almeida, “O fato de pessoas negras frequentarem certos ambientes, e isso causar espanto, demonstra o quanto naturalizamos a ausência de pessoas negras em certos locais”²³. Há espaços de poder e de decisão em que somente existem pessoas brancas, apesar de os negros representarem a maioria da população, o que é reflexo do racismo. Para Almeida, o racismo estrutural provoca o efeito de as pessoas brancas naturalizarem a sua condição como se fosse a verdade, a regra, enquanto o negro é naturalizado como exceção: “O branco não tem raça, quem tem raça é o negro. Tanto ser negro como ser branco são construções sociais e que são vivenciadas a partir de privilégios socialmente construídos”. Nesse sentido, ser branco passa a ser considerado, pelo senso comum, como o certo, o padrão, o natural, justificando sua posição de superioridade e poder, reforçados de forma sistêmica em todas as relações, em todos os ambientes, inclusive nas organizações.

As organizações empresariais se constituem como espaços elitistas e reprodutores do racismo estrutural. Desde o modo de seleção de novos trabalhadores, a forma como serão avaliados ou reconhecidos passa por filtros construídos em sua maioria por pessoas brancas, de classes sociais privilegiadas, com trajetórias de vida e experiências semelhantes e representativas em seu universo, mas que não atendem à realidade da maior parte da população. Essa condição de vantagem é adotada como padrão de normalidade, ou seja, como a regra que define quem é bom ou quem não é, quem é digno de determinada vaga ou promoção e quem não é. Para Carneiro (2011, p. 70), “Uma das características do racismo é a maneira pela qual ele aprisiona o outro em imagens fixas e estereotipadas, enquanto reserva para os racialmente hegemônicos o privilégio de ser representados em sua diversidade”. Essa imagem é fortemente reforçada pela publicidade, quando as pessoas brancas são representadas em sua multiplicidade (cabelos loiros, castanhos, cacheados, lisos, pele branca mais clara, sardas) e há apenas uma pessoa negra com a responsabilidade de representar a todas, isto é, conforme Carneiro (2011)

²³ Transcrição de trecho da explicação de Silvio de Almeida, advogado, filósofo, professor brasileiro, sobre racismo estrutural no vídeo “O que é racismo estrutural?”, publicada pelo TV Boitempo, no canal da editora no Youtube, em 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=PD4Ew5DIGrU&t=385s>>. Acesso em: 03 fev. 2021.

a branquitude é, com frequência, representada por sua diversidade e complexidade, ao passo que a negritude é apresentada por uma única imagem, como se todas as pessoas negras pudessem ser representadas por uma só. Esse fato pode ser comprovado pela dificuldade de as tecnologias de reconhecimento facial identificarem pessoas não-brancas, como já foi retratado, inclusive, pelo documentário *Coded Bias*, disponível na Netflix, que conta a história real de Joy Buolamwini, mulher negra, pesquisadora do Media Lab do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (M.I.T.). Conforme reportagem da revista Piauí,

o que acontece nesses softwares de reconhecimento facial, como o usado pela Joy no seu espelho tecnológico, é que boa parte dos bancos de imagens utilizados para treinar esses algoritmos são compostos por pessoas brancas. Assim, quando a câmera capta a imagem de uma pessoa negra ou asiática ela não as identifica como sendo rostos humanos, mas já reconheceu dois homens negros como gorilas²⁴.

Em artigo escrito por Joy Buolamwini para o jornal norte-americano *New York Times*, e publicado no Brasil pelo jornal *Gazeta do Povo*, ela explica os resultados encontrados em seus estudos:

A minha experiência é um lembrete de que a inteligência artificial, geralmente alardeada por seu potencial de mudar o mundo, pode na verdade reforçar o preconceito e a exclusão, mesmo quando usada da forma mais bem-intencionada. Os sistemas de IA são moldados pelas prioridades e preconceitos, conscientes ou não, das pessoas que os criam, em um fenômeno a que me refiro como “a visão codificada”. Pesquisas mostram que a automatização usada para informar decisões sobre sentenciamentos produz resultados tendenciosos contra os negros e se aplicada para a seleção de alvos de anúncios online podem discriminar com base na raça e no gênero²⁵.

Em uma sociedade onde o negro é maioria, ele ainda é percebido a partir de generalizações, como massa uniforme, sem direito à individualidade. O racismo é uma forma de racionalidade, de normalização e compreensão das relações. Sua complexidade é mascarada por uma sociedade que não reconhece seu passado, portanto não o compreende e dificilmente construirá um futuro diferente. Como explica Silvio Almeida, “o racismo é um processo histórico e político em que são atribuídas vantagens a determinados grupos e desvantagens a

²⁴ Excerto da reportagem “O algoritmo e racismo nosso de cada dia”, veiculada pela Revista Piauí, em janeiro de 2021. Disponível em <<https://piaui.folha.uol.com.br/o-algoritmo-e-racismo-nosso-de-cada-dia/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

²⁵ Trecho do artigo “Quando o robô mão reconhece a pele escura”, veiculado pelo Jornal *Gazeta do Povo*, em junho de 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/quando-o-robo-nao-reconhece-a-pele-escura-dj1czox8aebwgvru2jzvveyze/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

outros grupos”²⁶. Para ele, “O racismo não se encerra em um ato ou em um evento, pois é um processo de constituição de vantagens e desvantagens sociais que podem acontecer a partir de uma violência explícita ou não”²⁷. O racismo é, portanto, estrutural e sistêmico, pois está por toda parte e se reproduz mesmo que de forma não intencional. O racismo estrutural está presente na partilha policial, aquela que enxerga com estranhamento a atitude de um negro se candidatar a uma vaga em uma organização e que questiona sua reivindicação por visibilidade. Assim, uma pessoa negra em uma posição de poder representa o desajuste, o erro que deve ser corrigido e, portanto, uma situação transitória que deverá ser resolvida para que a harmonia se reestabeleça. O ideal de harmonia representa a obediência à partilha, aquela cena em que tudo parece estar em seu devido lugar, o equilíbrio visto pela perspectiva da ordem policial e do que ela considera correto.

A interferência no estado de equilíbrio, para Rancière (2009a), é o dissenso. Na fala de Roberta Anchieta, superintendente de um dos cinco maiores bancos do País, podemos verificar sua consciência quanto ao dissenso que provoca. Mais do que isso, Roberta expressa um sentimento de igualdade, pois que ocupa um lugar que entende ser seu e manifesta conforto com a situação – um ato político. Conforme Rancière (2009a), a ação política não se materializa em um campo próprio, ela é orgânica e se conforma sobre a ação policial, sendo fortalecida a partir de um ato linguístico, reorganizando toda uma hierarquia de valores. A política representa exatamente a quebra desse sistema de valores e lugares definidos pela ordem policial, possibilitando que novas posições possam estar disponíveis a sujeitos que sequer existiam na partilha. Roberta cria essa nova projeção, de uma mulher negra em um alto cargo em uma grande organização. Ela se mantém nesse lugar e se sente à vontade com isso, dando origem a uma nova constelação de sentidos em torno do enunciado de “o que é ser negro”, fazendo emergir associações semânticas positivas e também associadas à possibilidade de construção de uma carreira profissional. Roberta, em sua posição, marca o espaço da mulher negra no mercado de trabalho, cria representatividade, possibilitando que outras pessoas negras também se sintam e sejam vistas como profissionais mercedores de sucesso.

As empresas são um reflexo da desigualdade constitutiva de nossa sociedade. Como define Barbosa (2002), elas são peças necessárias na engrenagem do sistema capitalista e constituem-se como um universo simbólico com valores próprios e mecanismos de manutenção

²⁶ Transcrição de trecho da fala de Silvio de Almeida, no vídeo “Racismo é um mecanismo complexo, que cria vulnerabilidade e poder, por Silvio de Almeida” da entrevista cedida ao Canal UM BRASIL, em 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PF0r9DniS_E>. Acesso em: 03 fev. 2021.

²⁷ Ibidem. Acesso em: 03 fev. 2021.

da ordem, por meio de dispositivos com estratégias refinadas, que não explicitam suas reais intenções. Em 19 de novembro de 2020, João Alberto Silveira Freitas, um homem negro, foi espancado e asfixiado até a morte em uma das lojas do supermercado Carrefour, em Porto Alegre (RS), por seguranças brancos que trabalhavam como terceirizados do estabelecimento, como apresentado na Figura 5. As imagens a seguir foram gravadas pela câmera de segurança do local e o vídeo completo foi disponibilizado pelo Portal G1.

Figura 5 – Dois seguranças derrubam João Alberto após sair pela porta do Carrefour e uma mulher, fiscal do estabelecimento, acompanha a agressão.



Fonte: G1 RS (2020).

A cena começa a ficar ainda mais violenta com a chegada de mais dois homens, aparentemente seguranças, que passam a agredir João Alberto também. Pessoas começam a se aglomerar ao redor da cena da Figura 6. Ninguém interfere até o momento.

Figura 6 – João Alberto é agredido por quatro homens, sem possibilidade de defesa.



Fonte: G1 RS (2020).

No instante seguinte, uma cliente do Carrefour tenta interferir e é segurada por um dos homens agressores. Na figura 7, ela parece inconformada, mas continua sendo contida fisicamente.

Figura 7 – Mulher tenta interromper a agressão e é barrada enquanto pessoas assistem e filmam a cena.



Fonte: G1 RS (2020).

O vídeo divulgado pelo G1 tem 4min50s de duração e, ao final, mostra João Alberto sem reação, ainda com dois homens de joelhos em cima dele, em uma situação de extrema

covardia. A cena também foi gravada por outros clientes, que compartilharam o ato em suas redes sociais, viralizando a situação. No dia seguinte, coincidentemente dia da consciência negra no Brasil, diversos protestos ocorreram em lojas pelo país, colocando a marca em uma situação de crise de imagem profunda, já que a situação foi considerada um ato racista. Um mês depois, em dezembro de 2020, houve o indiciamento de seis pessoas pelo caso, sendo quatro funcionários do supermercado e dois funcionários de empresas terceirizadas²⁸. Ou seja, as primeiras notas oficiais emitidas pelo Carrefour terceirizavam a responsabilidade dos atos para a empresa de segurança, no sentido de atribuir a seus funcionários a falta de preparo e a má conduta. Com a abertura do inquérito, é clara a responsabilização também do estabelecimento. A juíza refere-se ainda ao racismo estrutural a partir de uma citação de Sílvia de Almeida, referência no tema no Brasil, já citado neste trabalho. As imagens gravadas chocaram o país pela desumanidade do ato, remetendo às discussões levantadas meses antes pelo movimento antirracista *Black Lives Matter*, criado nos Estados Unidos em 2013, mas que ganhou repercussão mundial a partir da morte também por asfixia de George Floyd, cidadão afro-americano, em uma abordagem policial em março de 2020, meses antes de João Alberto, mas coincidentemente em uma situação muito semelhante, quando um policial o pressionou com o joelho contra o chão, como se vê na Figura 8.

Figura 8 – George Floyd, de 40 anos diz repetidamente que não consegue respirar enquanto o policial mantém o joelho em seu pescoço, até a sua morte.



²⁸ Informações divulgadas na matéria “Polícia indícia seis por morte de João Alberto no Carrefour em Porto Alegre”, no portal G1 RS. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/12/11/policia-indicia-seis-por-morte-de-cidadao-negro-no-carrefour-em-porto-alegre-rs.ghtml>>. Acesso em: 30 ago. 2021

Fonte: BBC News e G1 (2020)

O Carrefour é uma multinacional de origem francesa, que já esteve envolvida em outros casos de preconceito e discriminação ao longo dos últimos anos no Brasil. Contudo, em 2019 recebeu prêmio de destaque no Guia Exame de Diversidade, ilustrado na Figura 9, sendo a empresa melhor avaliada pelo Instituto Ethos na categoria Varejo, em referência às suas boas práticas para a inclusão de negros, mulheres, pessoas LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. O Carrefour também recebeu destaque no Guia Exame de Diversidade de 2020, sendo citado pela publicação como referência em ações para pessoas LGBTQIA+²⁹. Conforme divulgações oficiais da empresa³⁰, desde 2012 o Grupo Carrefour Brasil mantém um programa de diversidade e inclusão, que reúne um comitê estratégico e um comitê gestor de diversidade, além de grupos de afinidade.

Figura 9 – Foto da premiação do Guia Exame de Diversidade, em 2019.



15/19 José Roberto Caetano, de EXAME, e equipe do Carrefour (Flávio Santana / Biofoto/Exame)

Fonte: Santana, Biofoto e Exame (2020)

Pelo menos desde 2015, o Carrefour disponibiliza aos seus empregados uma cartilha de

²⁹ Informações do Guia Exame de Diversidade de 2020, em matéria veiculada pela Revista Exame: “Por que a diversidade faz a diferença”, em junho de 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

³⁰ Informações divulgadas no site institucional do Grupo Carrefour Brasil. Disponível em: <<https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/grupo-carrefour-brasil-firma-diversos-compromissos-contr-a-discriminacao/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

diversidade³¹, na qual constam informações a respeito de diferentes grupos minorizados, além de orientações sobre como agir e compromissos da empresa quanto ao tema. A figura 10 apresenta as páginas 14 e 15 da cartilha, que retrata o tema de igualdade racial de forma didática, com exemplos que se mostram ainda atuais e conectados ao caso.

Figura 10 – Páginas 14 e 15 da cartilha de diversidade do Carrefour.



Fonte: Grupo Carrefour Brasil (2015).

A morte de João Alberto e os protestos que se sucederam ao acontecimento não ficaram restritos às redes sociais, pois que ganharam destaque nos jornais de todo o país, nem sempre com a marca Carrefour em primeiro plano – em uma clara iniciativa de poupar a marca, anunciante de diversos veículos de massa –, mas levantando a crítica a esse tipo de abordagem, fazendo referência ao racismo estrutural, constitutivo de nossa sociedade. O fato traz à luz a ineficiência das ações realizadas pelos programas de gestão da diversidade. Empresas recebem premiações, reconhecimentos públicos por iniciativas que pouco ou nada contribuem para a

³¹ A cartilha “Valorizamos a diversidade: Carrefour por um mundo mais justo” está disponível em: <<https://pt.slideshare.net/JuliaPajot/amostra-cartilha- apenas-para-visualizao>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

transformação de atitudes das pessoas que trabalham para elas. No caso de João Alberto, funcionários da loja estavam diretamente envolvidos, provavelmente em cargos de hierarquia baixa, mas tendo uma postura respaldada por suas lideranças, considerando que não se importaram com câmeras de segurança, gravação de celulares e ainda receberam reforços de outros colegas, que chegaram em um segundo momento, quando a agressão já havia começado, mas que também manifestaram uma postura violenta, em concordância com a situação.

Podemos afirmar que comunicação emitida pelo Carrefour não se resume à dimensão da “organização comunicada”, da fala autorizada, mas se faz presente ao longo de toda a cena, por meio da “organização comunicante”, que mesmo sem intencionalidade, está movimentando sentidos e reverberando mensagens que servem à discriminação e a um altíssimo grau de violência. Neste caso do Carrefour, as estratégias de posicionamento ganharam ainda novos capítulos neste ano de 2021: a companhia lançou o *site Não Vamos Esquecer*³², que reúne todas as suas ações pela promoção da diversidade e da inclusão de grupos minorizados. Ainda mais recentemente, agora em 16 de setembro, foi anunciada também a contratação de um diretor de segurança negro, com o objetivo de realizar mudanças na área. A informação certamente foi divulgada ao mercado por meio de sua assessoria de imprensa, já que esteve estampada em diversos *sites* de notícias, como o Terra, a Istoé, o Estadão e a Época Negócios, com manchetes semelhantes, em um movimento pela recuperação de sua reputação não apenas perante cidadãos e clientes, mas também frente ao mercado de investimentos.

O Carrefour é, de fato, apenas um exemplo recente e muito concreto de situações de discriminação que acontecem todo dia pelo país, inclusive em outras empresas que se dizem diversas e inclusivas, que também são premiadas e se apresentam aos públicos como responsáveis. Nesse sentido, muitas vezes escondem-se por trás de campanhas, propagandas, posicionamentos bem planejados a fim de mascarar o caráter meramente discursivo e raso de seus programas de diversidade.

A noção de diversidade nas organizações, constituída a partir da lógica gerencialista, não parece provocar uma ruptura no processo de construção de sentidos sobre as diferenças. Ao contrário, tende a se exercer, por meio dos programas de gerenciamento, como um reforço das lógicas discriminatórias e segregacionistas presentes em nossa sociedade. Aos seus públicos, as organizações fortalecem um discurso de valorização das diferenças, de respeito ao ser humano, apresentando promessas e relatando seus passos com palavras fortes, mas de sentido genérico, e de verbos flexionados em um ‘gerundismo’ que projeta as soluções para o futuro,

³² Disponível em: <<https://naovamosesquecer.com.br/pt/>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

mas que não resolvem o presente.

Assim, vemos que a comunicação organizacional, na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009a), é acionada com o objetivo de disseminar mensagens oficiais, de forma a traduzir fatos com mensagens que reforçam seus objetivos estratégicos, contribuindo para a sua reputação frente a diferentes públicos. Por meio da comunicação, novos sentidos são incorporados à narrativa, criando até mesmo uma perspectiva ficcional para a construção da noção de diversidade. A “organização comunicada” atua de forma a oferecer uma história lógica, com argumentos muitas vezes verdadeiros, mas incompletos. Vemos essas histórias em vídeos-manifestos, cartilhas, reportagens em grandes veículos e premiações referenciadas no mercado, por exemplo. Contudo, pouco sabemos sobre aqueles dados não mencionados ou esbarramos na superficialidade de ações que não demonstram potencial para mudanças estruturais.

Nesse contexto, é possível compreendermos as organizações como uma representação da ordem policial, que tem poder para definir a partilha e, ao mesmo tempo, dizer quem tem direito a fazer parte dela ou não. Assim, no interior das organizações também se reproduzem imagens de controle que provocam a manutenção das condições de dominação de determinados grupos sobre outros. A noção de imagens de controle é um conceito cunhado pela filósofa americana Patrícia Hill Collins, que o distingue da ideia de estereótipo. Para Collins, estereótipo é um conjunto de imagens falsas que temos sobre um determinado grupo e que pode deixar de existir caso, de forma geral, as pessoas deixem de acreditar nessa versão. As imagens de controle, no entanto, remetem a um nível mais complexo: “Basicamente, vários grupos têm imagens que são aplicadas a eles e que são usadas para manter relações de poder ou controlá-los de diversas formas”³³. Para Collins³⁴, em entrevista publicada em 2019, o ponto central não é a precisão das imagens, mas sobre como são utilizadas para construir realidade, cristalizar sentidos quanto a determinados grupos e reforçar relações de controle e poder. Assim, as imagens de controle, na visão de Collins, se diferenciam de conceitos de estereótipo ou representação porque se constituem “a partir da autoridade que os grupos dominantes possuem para nomear os fatos sociais” (BUENO, 2020, p. 79).

As mulheres negras encontram-se em profunda desvantagem no sistema social

³³ Excerto da entrevista de Patrícia Hill Collins ao portal El País, publicada no artigo “Os EUA têm instituições democráticas, mas não têm uma democracia”, veiculada em 2019. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2019/10/18/politica/1571433681_935955.html>. Acesso em: 12 fev. 2021.

³⁴ Excerto da entrevista de Patrícia Hill Collins ao Portal Geledés, em 2019. Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/feminismo-precisa-ser-cuidadoso-para-nao-perder-sentido-diz-patricia-hill-collins/>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

brasileiro, pois que em posição inferior às mulheres brancas, que por sua vez estão atrás dos homens brancos. Essa interseccionalidade é diretamente afetada pelas imagens de controle, que justificam ideologicamente “a continuidade dos sistemas de dominação racistas e sexistas que buscam manter as mulheres negras em situação de injustiça social” (BUENO, 2020, p. 78), tratando-as a partir de imagens que as desumanizam e que oferecem justificativas para perpetuar as situações de desigualdade e violência até o momento em que estejam naturalizadas.

Conforme Bueno (2020, p. 77), “Desde o processo de escravização, as mulheres negras têm desafiado as imagens de controle, as quais vão se modificando conforme a dinâmica do sistema de opressão se altera”. Essa visão aproxima-se das problematizações de Rancière, que tem a questão da resistência como central em sua obra. Para Rancière, a subjetivação política e a atitude emancipatória não derivam de uma mudança do sistema, mas da consciência da igualdade, que faz com que o sujeito se enxergue fora das posições que lhe foram impostas, conforme aqui retratamos a partir de exemplos como de Kaique, o menino negro da favela que deseja ser médico, ou de Roberta, a mulher negra que é superintendente de um grande banco e se sente confortável neste lugar. Kaique e Roberta não fizeram com que o racismo e também o sexismo deixassem de existir, mas se posicionaram de forma política ao não se subjugarem à partilha policial e, ao mesmo tempo, projetarem novos lugares possíveis para ocuparem.

3.2 CENA 2 – Trabalho e dignidade para pessoas com deficiência

Entrar no mercado de trabalho pra mim foi confrontar tudo o que me foi dito que não seria possível. É como se você estivesse conquistando mais uma etapa para se convencer de que você é capaz e que aqueles espaços são pra você também! Além disso, entrar no mercado de trabalho traz uma sensação de “normalidade”, de ser dona da tua história, de entrar em uma rotina como todo mundo, mas que quando se é uma PcD essas coisas parecem distantes: estudar, trabalhar, tomar decisões próprias, etc. Alcançar minha independência traz um sentimento de conquista e de que há, sim, um espaço para mim. (Aneliz Silva, mulher com deficiência, informação verbal)³⁵.

Esse depoimento é de Aneliz Silva: psicóloga, geminiana e mulher com deficiência, como ela mesma se define. Suas palavras revelam o lugar de quem cresce acreditando ser uma peça sem encaixe. E já que os outros não irão se adaptar a você, se sua deficiência não puder ser resolvida, precisará aceitar que suas escolhas, sonhos, realizações, precisarão ser adequados. Hoje, como especialista em recrutamento e seleção de uma multinacional do sistema financeiro,

³⁵ Depoimento de Aneliz Silva, profissional e mulher com deficiência, obtido em uma roda de conversas sobre Pessoas com Deficiência criado por pessoas com interesse no tema, no ambiente de trabalho, em Porto Alegre, em março de 2021.

Aneliz é uma das portas de entrada para a instituição. O trabalho, como símbolo de uma vida adulta, espaço de independência e fonte de realização, representou para ela a possibilidade de se reconhecer como sujeito no mundo, perceber suas capacidades e se permitir sonhar.

As organizações se constituem não apenas como espaço de trabalho, mas como espaço de realização para os sujeitos. Assim, o trabalho se configura como um universo simbólico, que serve ao trabalhador como campo de mediação para suas relações sociais e também para a construção de sua própria identidade. O trabalho é, portanto, uma forma de ser e estar no mundo, marcado por discursos que impactam na forma como constituímos nossas percepções sobre o outro, sobre nós mesmos e sobre nossa forma de representação na sociedade. Esse campo de interseção de significados se dá por meio da comunicação. Para Bendassolli (2007, p.119), “É trabalhando que o sujeito se autorrealiza (sic), pois o agir produtivo permite aos trabalhadores afirmarem-se em relação aos outros, à natureza e ao mundo no qual vivem”. Os indivíduos colocam parte de si em seu trabalho, que se torna um espaço próprio em confronto com o espaço próprio de outras pessoas e até mesmo da organização. Como ambiente de enfrentamentos e disputas de poder, as organizações configuram-se a partir de relações plurais, mas também discriminatórias que tendem a ser mascaradas por meio de discursos de valorização do consenso.

Para as pessoas com deficiência, o trabalho é também parte do reconhecimento da igualdade, representando uma forma de integração à vida em sociedade, não apenas quanto a aspectos físicos e relacionais, mas para a construção de sua autonomia, transcendendo o imperativo do corpo (FRANÇA, 2013). É, dentre outros lugares, na prática do trabalho que comunica ao mundo suas habilidades, potencialidades, competências, manifestam desejos e passam a existir enquanto sujeitos. Por meio do trabalho, exercem seu direito de ser e estar no mundo, provocando reações e perturbações em um espaço de competitividade, que historicamente despreza e até esconde profissionais com deficiência. Por meio da comunicação, portanto, fazem-se reconhecer.

O sistema produtivo, operado sob a lógica do capital e, portanto, da produtividade, tende a perpetuar imagens que reforçam estereótipos e acabam por justificar a subordinação e exclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho (FRANÇA, 2013). Nesse sentido, compreendemos que o contexto de trabalho operado pelo sistema capitalista vem se aperfeiçoando ao longo das últimas décadas, lançando mão de mecanismos cada vez mais sofisticados a fim de se manter atualizado, adaptando modos de fazer, controlar e formatar a atividade dos trabalhadores. Nessa lógica, vale mais quem entrega mais, de si e em resultados, não importa a que custo, pois isso é de responsabilidade de cada um. No individualismo da vida

cotidiana, olhar para o outro – que está ao lado, ou do outro lado da câmera em tempos de teletrabalho – é raridade. O tempo é o da inovação, da urgência por novidade, da produtividade; mas esse não é o mesmo tempo das relações, dos aprendizados, do amadurecimento. Assim, estabelecem-se limites, indicadores, metas que conformam corpos em máquinas. Nessa lógica, corpos que não se tornarem máquinas perfeitas (produtivas) passam imediatamente à condição de obsolescência; corpos que não apresentam a conformação daqueles com potência para cumprir com todos os usos (explícitos e possíveis ajustes futuros) sequer são olhados. Esses corpos, tal qual ocorre com os produtos com algum desajuste em relação ao idealizado, em processo de controle de qualidade, tendem a ser descartados, desprezados, jogados ao acaso em um “canto qualquer”. Para a lógica produtiva, capitalista, são corpos que não servem; são corpos que até podem ter um determinado uso (cumprir uma função específica), mas que se for necessária alguma alteração, assumir outra função, poderão ser corpos insuficientes. É, também, por essa lógica que esses corpos são barrados, desprezados e ignorados

Uma pesquisa³⁶ realizada pelo Data Senado em 2010, em parceria com o Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência, com mais de 10 mil PcDs em todas as regiões do país, revelou que para 43% dos entrevistados, a discriminação no mercado de trabalho é uma realidade. Além disso, 38% dos participantes acreditam que o emprego é a principal área a contribuir para que a condição de vida das PcDs melhore, seguidos de saúde (22%) e educação (19%).

Falta de estrutura física, falta de preparo de profissionais de recrutamento, falta de sensibilidade de lideranças para a importância do tema costumam ser motivações frequentes para que as empresas não contratem PcDs. Nesse contexto, a fim de evitar frustrações, muitos profissionais acabam deixando de procurar por trabalho. Sob a perspectiva de Omote (1996), a concepção da deficiência não está centrada apenas na PcD, mas tem por base uma construção social realizada pela audiência. Como audiência, com base nas ideias do autor (OMOTE, 1996), compreendemos o Estado, as organizações sociais, as empresas, pessoas que mantêm relações próximas e relevantes à PcD e a própria pessoa com deficiência, considerando que ela tem participação ativa na definição da sua deficiência. “As pessoas passam a compreender que alguém é deficiente somente em um contexto temporal, espacial e socialmente determinado. Começam a compreender que é necessário especificar os critérios segundo os quais ela é

³⁶ Dados divulgados pelo IBDD em matéria “Setenta e sete por cento das pessoas com deficiência acreditam que não têm seus direitos respeitados no país”. Disponível em: <<http://www.ibdd.org.br/noticias/noticiaspesquisa%20data%20senado%20ibdd.asp>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

deficiente. A audiência, portanto, passa a se configurar como uma parte integrante e crítica do próprio fenômeno das deficiências” (OMOTE, 1996, p. 30). Nesse sentido, para a compreensão da deficiência “É necessário olhar para o contexto, no qual, com o seu sistema de crenças e valores e com a dinâmica própria de negociação, alguém é identificado e tratado como deficiente. Esse contexto condiciona o modo de tratamento da pessoa deficiente e por esse é condicionado” (BAMPI; GUILHEM; ALVES, 2010, p. 05). Conforme depoimento de Aneliz Silva, as pessoas com deficiência são, desde crianças, levadas a acreditar que representam um problema para a sociedade e que, por isso, precisam estar sempre se adaptando, se desculpendo, reduzindo-se a um papel inferior para continuar a existir sem perturbar os outros:

Ser uma PcD é ouvir o tempo todo que os espaços não são para você e as empresas não querem abrir mão de algo, adaptar algo. É você quem precisa se ajustar. Assim, a gente cresce tendo que fazer escolhas de forma a facilitar a nossa vida. Eu, por exemplo, sempre quis ser médica ou fisioterapeuta, mas todos os profissionais que ouvi e a minha própria família reforçavam minhas limitações e iam me direcionando para áreas onde a deficiência fosse coadjuvante. Seus sonhos e desejos acabam sendo influenciados e por muito tempo você acredita que a deficiência é o problema e não a sociedade. (informação verbal)³⁷.

Vemos, portanto, o impacto da configuração do mercado de trabalho nas escolhas de vida de uma PcD, que é conduzida a determinar as suas escolhas a partir de suas deficiências. As representações construídas nas organizações a respeito das pessoas com deficiência tendem a colocá-las em uma posição de inferioridade, baixa produtividade e dificuldade na realização de tarefas. Assim, guiadas por uma lógica que é simultaneamente gerencialista, produtivista e individualista, não há espaço para a contratação de um profissional com deficiência.

Dentre as justificativas mais comuns para a não contratação de PcDs está a baixa escolaridade. Conforme dados do IBGE, apenas 17,7% das PcDs têm Ensino Médio completo e 6,7% têm Ensino Superior. Assim sendo, quase 70% das PcDs, com 18 anos ou mais, não têm instrução ou não completaram o Ensino Fundamental³⁸. A dificuldade de acesso à educação é infelizmente uma realidade para essas pessoas, demonstrando que toda a sociedade precisa evoluir quanto à inclusão de pessoas com deficiência e as políticas públicas precisam avançar. No ano de 2020, o Governo Federal instituiu, por decreto, a criação e matrícula de PcDs em

³⁷ Depoimento de Aneliz Silva, profissional e mulher com deficiência, obtido em uma roda de conversas sobre Pessoas com Deficiência criado por pessoas com interesse no tema, no ambiente de trabalho, em Porto Alegre, em março de 2021.

³⁸ Dados extraídos de notícia veiculada pelo Jornal Nacional, “Especialistas temem que nova política de educação especial possa gerar segregação”, em outubro de 2021. Disponível em <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/08/27/especialistas-temem-que-nova-politica-de-educacao-especial-possa-gerar-segregacao.ghtml>>. Acesso em 20 ago. 2021.

escolas especiais. O decreto foi suspenso em janeiro de 2021 pelo Supremo Tribunal Federal e diversas audiências públicas foram realizadas ao final de agosto de 2021 para a discussão do tema. Com base nessas audiências, o STF deverá tomar sua decisão. Especialistas afirmam que a proposta do governo federal representa um retrocesso na educação inclusiva no Brasil, já que afastaria, ainda mais, as pessoas com deficiência do convívio com outros estudantes. Além disso, desestimula a inclusão nos ambientes escolares. No contexto das audiências públicas, chamou a atenção uma declaração realizada pelo Ministro da Educação, Milton Ribeiro. Em participação no programa Novo Sem Censura, da TV Brasil³⁹, ele afirma que as crianças com deficiência foram largadas em salas de aula com crianças sem deficiência, o que se conformaria, de acordo com o Ministro, em um “inclusivismo”. Neste caso, ela “atrapalhava o aprendizado dos outros alunos”. A afirmação causou muitas reações e, dentre outras coisas, a fala foi rebatida por Tathi Piancastelli, na Figura 11, uma ativista dos direitos das pessoas com deficiência, influenciadora digital com Síndrome de Down, por meio de um vídeo que repercutiu fortemente nas redes sociais. Na gravação ela diz: “Ministro, eu não atrapalho ninguém. O senhor atrapalha o Brasil”⁴⁰.

³⁹ Ministro da Educação, Milton Ribeiro, em entrevista ao programa da TV Brasil, em agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=OigXZDk9zn4>>. Acesso em: 16 set. 2021.

⁴⁰ Trecho da manifestação de Tathi Piancastelli a respeito das afirmações do Ministro da Educação, repercutida e divulgada em notícia veiculada pelo jornal Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2021/08/19/interna_politica,1297366/jovem-com-sindrome-de-down-rebate-ministro-o-senhor-atrapalha-o-brasil.shtml>. Acesso em: 16 set. 2021.

Figura 11 – Influenciadora digital e ativista dos direitos das pessoas com deficiência, Tathi Piancastelli, rebateu declaração de Milton Ribeiro.



Fonte: Galvani (2020).

Outra pessoa pública a rebater a fala do Ministro foi a filha de Romário (ex-jogador de futebol e atual senador da República pelo Partido Liberal), Ivy Faria, que tem Síndrome de Down e publicou uma carta em suas redes sociais criticando Milton Ribeiro. A seguir reproduzimos excertos da carta, publicados pelo portal Hypeless⁴¹:

A minha presença e a de outras pessoas com deficiência não é ruim, muito pelo contrário, desde a escola, meus coleguinhas aprendem uma lição que parece que o Sr. não teve a oportunidade de aprender, que a diversidade faz parte da natureza humana e isso é uma riqueza. A fala do senhor revela muita falta de educação, como pode achar que a deficiência torna alguém incapaz de estudar?

A deficiência não nos torna incapaz de nada, basta que tenhamos oportunidade. Tem advogado cego, tem relações públicas com síndrome de Down, e tem mais um monte de gente com deficiência formado na universidade e trabalhando pro Brasil. E pra dar aquele orgulho e mostrar com muito talento a nossa força de vontade de superar tantas barreiras, vem aí as Paraolimpíadas com dezenas de atletas dando muito orgulho e nos enchendo de motivação. Seu Ministro, uma criança com deficiência em sala de aula contribui mais com a educação deste país do que o senhor neste ministério.

⁴¹ Excertos da carta apresentada na matéria “Síndrome de down: filha de Romário responde fala preconceituosa de ministro da Educação”, divulgada pelo Portal Hypeless, em agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.hypeless.com.br/2021/08/sindrome-de-down-filha-de-romario-responde-fala-preconceituosa-de-ministro-da-educacao/>> . Acesso em: 3 set. 2021.

A carta publicada pela jovem de 16 anos traz à tona a indignação de quem não aceita ser reduzida a um problema, mas que se reconhece como sujeito político ao se desidentificar com o lugar de estudante-problema e comunica o seu posicionamento de forma a marcar presença no debate público gerado pela fala do ministro. É por meio de um ato de comunicação que Ivy chama a atenção do público para si e se faz reconhecer em uma sociedade que ainda enxerga as pessoas com deficiência a partir de um lugar de incompreensão e pena, destituídas de capacidade de perceber e analisar a própria realidade. Como filha de uma celebridade nacional, a manifestação de Ivy foi reverberada por inúmeros veículos de imprensa, legitimando seu posicionamento político em oposição ao ministro.

Em situação posterior, no programa Direto ao Ponto, da Jovem Pan⁴², Milton Ribeiro foi convidado a se explicar e, então, lançou mão de dados para afirmar que não era especialista no tema, mas que 12% das crianças matriculadas em escolas públicas têm um grau de deficiência mental que as impede de um convívio em sala de aula, prejudicando o seu próprio aprendizado. Para ele, esse diagnóstico é feito pela sociedade. Ao ser questionado após a entrevista, o Ministério não explicou como é realizada a avaliação de grau de deficiência. Nesse sentido, não há fontes seguras que confirmem o índice de 12%.

A declaração do Ministro, como porta-voz do Estado brasileiro e mais alto representante da educação no país, traz à luz o fato de que o preconceito e a discriminação não estão apenas presentes em nossa sociedade, mas se configuram como uma política de Estado, reforçando e disseminando informações pouco instrutivas que somente contribuem para o isolamento das pessoas com deficiência de um convívio saudável e digno com a sociedade. A postura do ministro traz à tona compreensões retrógradas que acabam por ser disseminadas pelos veículos de comunicação tal o seu absurdo, ao mesmo tempo em que reforçam a opinião de pessoas que concordam com o argumento e passam a se sentir respaldados pelo poder do Estado.

Em 2018, um estudante de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Alex Viana, que é cadeirante, buscou ao longo de três meses uma solução junto à Universidade para que tivesse o direito de entrar em sua formatura pela frente do palco, assim como todos os seus colegas. O caso reverberou na imprensa gaúcha na época. O portal

⁴² Entrevista do Ministro da Educação, Milton Ribeiro, no canal Jovem Pan News, no Youtube, em agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=oni-ZmLZHXQ>>. Acesso em: 16 set. 2021.

G1⁴³, fez uma matéria explicando a linha do tempo das manifestações de Alex por uma forma digna de estar presente em sua própria cerimônia de formatura. A questão, relatada na matéria, é que somente havia uma forma de chegar ao local: por uma escada. Isso significava que a UFRGS não oferecia acessibilidade na cerimônia mais aguardada na vida de qualquer estudante que entra em uma universidade: a formatura. A universidade ofereceu a Alex como alternativa entrar pela rampa de acesso nos fundos do palco ou ser carregado no colo, caso quisesse entrar pela frente. Soluções definidas por Alex como "constrangedoras".

Na mesma semana em que a universidade é divulgada como uma das melhores da América Latina, eu estou passando por um gasto de energia desnecessário, em um momento que deveria ser de celebração⁴⁴.

Não satisfeito com as respostas sugeridas pela administração da UFRGS, Alex fez uma denúncia por discriminação no Ministério Público. Após grande repercussão do caso na imprensa, indicativos de crime de imagem à instituição, além do apoio do corpo docente da faculdade, professores homenageados na cerimônia e colegas, a Universidade comunicou a Alex Viana a construção de uma rampa de acesso pela frente do palco, na Figura 12, que deverá ficar disponível para uso de outros estudantes da Universidade sempre que for necessária.

Figura 12 – Rampa instalada pela UFRGS para a formatura de Alex Viana.



Fonte: Coletiva (2018).

⁴³ Caso de Alex Viana, publicado em matéria do portal G1 RS, em julho de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2018/07/19/aluno-cadeirante-da-ufrgs-luta-para-evitar-entrada-pelos-fundos-na-propria-formatura.ghtml>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

⁴⁴ Ibidem. Acesso em: 20 ago. 2021.

O caso de Alex Viana não é único em um país que ainda resiste em reconhecer o direito de pessoas com deficiência de transitarem em espaços que ofereçam acessibilidade. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em nota divulgada pela imprensa na época, reforçou sua intenção em adequar espaços para possibilitar acessibilidade em uma instituição quase centenária. Alex acreditou desde sempre em seu direito à acessibilidade, não se conformou com respostas negativas ou com a ausência de diálogo com a instituição e seguiu até o fim, utilizando recursos que a lei oferece. Com o respaldo de colegas e professores, que reconheceram a legitimidade da luta, insistiu em uma mudança. O resultado não atendeu apenas a ele, mas a todos os estudantes ou convidados que após sua formatura precisarem do mesmo tipo de acesso. Ao manifestar-se publicamente, reverberando sua voz em espaços nos quais não costuma ocupar, Alex posicionou-se de forma política, denunciou a ausência de acessibilidade em uma instituição pública de Ensino Superior disputando sentidos quanto ao que é ser uma pessoa com deficiência em um espaço infelizmente ainda predominado por grupos privilegiados da sociedade. Falou sobre as dificuldades de ser uma pessoa com deficiência e lutou pelo direito de ser reconhecido e respeitado com suas limitações físicas, podendo usufruir da mesma experiência e reconhecimento que estavam disponíveis aos seus colegas sem deficiência. Alex provocou o dissenso ao exigir da universidade uma resposta digna que pudesse ser ampliada também a outros estudantes. Assim, por meio de um ato comunicacional, perturbou a ordem da quase centenária instituição, que precisou se reinventar a fim evitar uma crise de imagem ainda maior.

Para Rancière (2018b), o dissenso não é exatamente o oposto do que compreendemos por consenso. Não se trata de uma divergência de ideias, mas de formas de perceber e sentir a realidade. Assim, uma cena de dissenso se configura a partir de um ato de resistência que provoca uma transformação na constituição do mundo sensível. Alex era, como cadeirante, uma voz não percebida na administração da Universidade. Apesar de estudante devidamente matriculado e com suas obrigações cumpridas, não se tratava de uma vida a ser considerada na tomada de decisão da instituição, principalmente em um evento de comemoração como a própria formatura.

A luta pela acessibilidade e inclusão é bastante presente em ambientes educacionais e se estende também a outras instituições, como o ambiente de trabalho. No Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) define, no artigo 34, que a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades, o que representa acessibilidade a ambientes e a ferramentas, direito a treinamentos, a remuneração equivalente ao mercado, plano de carreira e

todas as mesmas iniciativas, benefícios e vantagens que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, oferecerem aos profissionais contratados. Publicada em 2015, em conformidade com a Convenção Internacional da ONU, da qual o Brasil é signatário, a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) ainda não é uma garantia de acesso e inclusão de PcDs no mercado de trabalho no Brasil.

A LBI é uma das formas encontradas pelo estado para estimular e garantir a inclusão de PcDs no mercado de trabalho, que é assegurada pela Lei de Cotas, em vigor no Brasil há 30 anos, ou seja, desde 1991. Segundo a Lei, empresas com mais de 100 empregados precisam destinar ao menos 2% das suas vagas para PcDs. A exigência chega a 5% das vagas para empresas com mais de 1001 empregados. Contudo, apesar da garantia de vagas e da regulamentação de iniciativas para acessibilidade e inclusão, a participação de PcDs no mercado de trabalho formal ainda é pequena. Segundo a Agência Brasil⁴⁵, em 2017, menos de 1% das 45 milhões de pessoas com deficiência no país estavam empregadas.

Conforme informações do Ministério do Trabalho e da Previdência Social de 2016, caso as empresas seguissem a Lei de Cotas no Brasil, teríamos pelo menos 827 mil postos de trabalho para PcDs. Contudo, nem 400 mil vagas foram criadas. A estimativa é que mais de 7 milhões de cidadãos se enquadram na exigência da legislação. Vemos, nesse cenário, a resistência das organizações em ter essas pessoas com deficiência em seu quadro de trabalhadores, preferindo, inclusive, pagar pela multa. Há, também, um alto número de denúncias contra empresas que apenas pagam os salários, mas não oferecem uma ocupação aos PcDs, mantendo-os em casa e cumprindo com a sua cota. Neste caso, entendemos que o preconceito é ainda mais explícito, já que a inclusão deixa de ser uma questão financeira e acaba sendo, simplesmente, um ato discriminatório.

O fato é que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é uma pauta pouco aprofundada, ao menos no Brasil. Na busca por mais informações e conhecimento acadêmico produzido pelo tema, nos deparamos com uma gama de publicações que se restringem ao cumprimento ou não da cota ou a casos práticos sobre como grandes empresas têm feito seu papel na contratação e inclusão desses profissionais. Nesse sentido, cabe refletir: por mais que o preconceito contra PcDs seja uma realidade de mercado e se exija das empresas que superem a exigência legal e passem a trabalhar o assunto de forma digna, poucos são os

⁴⁵ Dados extraídos da matéria “<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-08/apenas-1-dos-brasileiros-com-deficiencia-esta-no-mercado-de>”, veiculada pela Agência Brasil, em agosto de 2017. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-08/apenas-1-dos-brasileiros-com-deficiencia-esta-no-mercado-de>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

artigos, produções, reflexões de profissionais que extrapolam esse âmbito.

Considerar PcDs como sujeitos possíveis para a atividade de trabalho ainda é um passo a ser dado, já que frequentemente são vistos como alguém sem capacidade de produzir algo sozinho, sem aptidão ou habilidades. Vemos, nesse sentido, que a compreensão da deficiência passa por transformações ao longo das últimas décadas, porém ainda carrega muitos resquícios no Modelo Médico da Deficiência, que centrava o problema no indivíduo, como se ele, de fato, fosse um problema a ser corrigido. Assim, a desigualdade e as desvantagens vivenciadas pelas PcDs ignoravam o fator social de opressão e marginalização (BAMPI; GUILHEM; ALVES, 2010). Esse modelo foi o responsável por patologizar, institucionalizar e promover a exclusão dessas pessoas. Contudo, em oposição a ele surgiu, ainda na década de 1960, no Canadá, o Modelo Social da Deficiência, estruturado a partir da perspectiva de que a deficiência não é uma questão individual, mas uma questão da vida em sociedade, que se mostra incapaz de se ajustar a uma realidade que não seja aquela compreendida como normal. O Modelo Social sofre críticas por sua incompletude e, por isso, deu origem a diversas outras teorias de certa forma complementares. De qualquer forma, esse é um modelo teórico e político que provocou o dissenso ao questionar os modelos tradicionais de compreensão da deficiência, transferindo das PcDs para a sociedade a responsabilidade pela desigualdade e pela exclusão.

Dessa transformação quanto à compreensão sobre a deficiência surge o termo capacitismo, uma concepção que, como o racismo e o machismo, é estrutural, se constitui ao longo de muitos anos e está presente de forma enraizada em nossas instituições e, por consequência, em toda sociedade. Para Campbell (2001, p. 44), o capacitismo é definido como “uma rede de crenças, processos e práticas que produz um tipo particular de compreensão de si e do corpo (padrão corporal), projetando um padrão típico da espécie e, portanto, essencial e totalmente humano. A deficiência para o capacitista é um estado diminuído do ser humano”. O capacitismo é, portanto, uma forma de hierarquização dos sujeitos em função de um ideal de beleza, mas também de funcionalidade dos corpos para o sistema produtivo.

Assim como outras formas de discriminação, o capacitismo está associado a relações de poder, que se constituem a partir da normatização de um imaginário padrão que estrutura todas as relações sociais, criado e reforçado por processos comunicacionais em todas as esferas da vida em sociedade. Para Dias (2013, p. 02), “O capacitismo é profundamente subliminar e embutido dentro da produção simbólica social. Faz parte de uma ‘grande narrativa’, uma concepção universalizada e sistematizada de opressão sobre o conceito da deficiência”. Por esse motivo, é possível afirmar que o capacitismo provoca isolamento, muitas vezes sobrepondo estigmas, já que a pessoa com deficiência é um sujeito do mundo, impactado pela

transversalidade das questões de gênero, raça e sexualidade, por exemplo.

A racionalidade neoliberal, tecnocrática e gerencialista de nossa sociedade tende a normalizar o discurso capacitista por meio de uma lógica perversa e normativa que tem por objetivo atender aos objetivos do capital. Afinal, a lógica praticada pelo mercado (e reverberada em algum nível a toda sociedade) confere aos sujeitos um valor social intimamente atrelado à sua utilidade para o sistema, condição adquirida a partir de uma posição profissional. O trabalho é, pois, uma forma de se fazer presente no mundo e dar visibilidade às suas habilidades. Nesse sentido, quem não fizer parte desse mundo – de forma condizente com a expectativa da lógica do capital – não terá condições dignas de existência.

As organizações, baseadas em uma ideologia gerencialista, atuam de modo a reforçar valores como produtividade e autogerenciamento, produzindo um cotidiano regido pelo tempo e baseado no individualismo. Não há, portanto, espaço para o ensino, o acompanhamento, o apoio, a gestão com foco em desenvolvimento. Profissionais são contratados para uma finalidade específica e se espera que entrem na empresa e se adaptem ao fluxo o mais rapidamente possível. Nessa máquina, que ainda se movimenta de forma industrial, exigem-se corpos preparados para uma fácil adaptação e agilidade de entrega de resultados. Não há o tempo da espera, da adaptação, do cuidado. O humano é excluído em nome da eficiência de um cotidiano formatado. A formatação não aceita deficiências. Não aceita, portanto, as pessoas em sua pluralidade.

Em contrapartida, a mesma sociedade que repele pessoas que não são consideradas normais – que por muitos anos já as relegou a lugares sombrios e até mesmo as conduziu à morte –, aplaude e espera dessas pessoas que se apresentem como exemplos de superação. Um espírito de heroísmo é esperado das PcDs como forma de provação, como um atestado de que merecem pertencer a este mundo. Espera-se também um sentimento de gratidão à vida, ao trabalho e a tudo o que possuem, como se nada merecessem e tudo fosse apenas um presente ou uma dívida.

obriga-se a todas as PcDs a serem profundamente gratas com as imensas oportunidades dadas a elas por seus patrões, empregos e cotas, alienando-as da noção de que elas têm direito ao trabalho e à autonomia. No imaginário dominante de superação, em que o individualismo se dota de marca definitiva de status, poder, prioridade, ganho e excelência, o capacitismo encontra um excelente aliado no neoliberalismo. (DIAS, 2013, p. 11).

Assim, os indivíduos devem provar serem capazes de sobreviver sem mediadores para que, então, possam ter direito a serem reconhecidos por uma sociedade que preza pelo

individualismo e pela capacidade de superar adversidades mesmo quando tudo parece conspirar contra. É a lógica do sonho americano e a base dos ideais de meritocracia, que vêm sendo fortalecidos desde a década de 1980 nas organizações empresariais.

Compreendemos que os sentidos provocados pelas pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, assim como aqueles provocados por sujeitos com marcadores identitários relacionados a grupos minorizados, tendem a estar relacionados a construções simbólicas fundamentadas em percepções e argumentos negativos, inferiorizantes, excludentes e discriminatórios, como podemos observar a partir dos exemplos trazidos à tona nesse processo de construção das cenas. Nesse sentido, é urgente o redimensionamento dessa perspectiva a partir do confronto com novos sentidos que se materializam a partir de processos comunicacionais.

Por meio da comunicação organizacional, conforme explica Baldissera (2009a), sob a dimensão da “organização comunicante”, entendemos que a presença de sujeitos diversos nas organizações representa a possibilidade de que novos sentidos sejam colocados em circulação, entrem em tensão e provoquem a perturbação de todo um sistema de percepções e valorações no que diz respeito ao reconhecimento das diferenças no ambiente de trabalho. É por meio da comunicação que os sujeitos manifestam sua existência no mundo, estabelecem relações e passam, também, a serem reconhecidos por outros sujeitos. Nesse processo, têm potencial para desestabilizar sentidos até então cristalizados, desencadeando transformações na divisão da partilha. A “organização comunicante”, conforme Baldissera (2009a), diz respeito não apenas às falas oficiais, pronunciadas pela organização, mas considera a interferência dos sujeitos nos processos comunicacionais institucionais, ocasionando fissuras, desestabilizações, além de atualizações permanentes dos sentidos em circulação.

Considerando, ainda, a dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009a), que se refere à fala oficial, compreendemos como oportunidade para que a própria organização possa reverberar imagens, exemplos que possam desconstruir percepções negativas e discriminatórias quanto às pessoas com deficiência – e também outras diversidades –, desfazendo estereótipos e reforçando suas potencialidades. Por meio dos canais oficiais de comunicação, por exemplo, é possível trazer à tona novas histórias, colocar novos sentidos em circulação, a fim de que os espaços destinados aos profissionais com deficiência sejam redimensionados e novas posições possam ser disponibilizadas, em um movimento de abertura a novas oportunidades de atuação. Além disso, a mudança de outros processos, como aqueles relacionados à seleção de candidatos, a fim de instituir dinâmicas mais inclusivas, também representa uma forma oficial das organizações atuarem e comunicarem aos seus públicos uma

postura de maior equidade e inclusão. Acreditamos, portanto, que a comunicação organizacional, na dimensão da “organização comunicada”, tem o papel de agir intencionalmente de forma a redefinir a teia de sentidos que envolve o tema, contribuindo de forma ativa e consciente para sua evolução no contexto da organização.

3.3 CENA 3 – Luta por sobrevivência e empregabilidade trans

*Permita que eu fale, não as minhas cicatrizes
Elas são coadjuvantes, não, melhor, figurantes
Que nem deviam tá aqui*

Emicida. AmarElo. 2019.

Este é um dos principais trechos da música AmarElo, faixa que dá nome ao álbum lançado pelo rapper Emicida em 2019. Interpretada por Pablo Vittar⁴⁶ e Majur⁴⁷, além de Emicida⁴⁸, com quem dividem a cena conforme Figura 13, a letra revela o desejo de se libertar dos estigmas resultantes de um contexto social precário, ter direito a sonhar e a construir novos caminhos para um futuro diferente do provável. É um desejo de emancipação. Representantes do movimento LGBTQIA+, sendo uma drag queen e outra identificada com o gênero não-binário, Pablo e Majur trazem à luz um desejo em ampliar a forma como são percebidas, ouvidas, a fim de que não sejam reduzidas às cicatrizes que carregam. A música, de alguma forma, reivindica às pessoas LGBTQIA+ novas posições na sociedade, que as aproximem de

⁴⁶ Pablo Vittar é um cantor e *drag queen* brasileiro que abriu portas para outros artistas *drag queens*, trans e travestis. É conhecido por ser ativista dos direitos das pessoas LGBTQIA+ e, em 2019, chegou a ser incluído na lista dos Líderes da Próxima Geração pela revista Time. A Forbes já o citou como "a drag queen mais popular do mundo". Recentemente, lançou um *single* com Lady Gaga, cantora, produtora e empresária norte-americana. Pablo Vittar faz aparições públicas com e sem a sua caracterização artística, o que pode ser compreendido como uma tendência à fluidez de gênero. Suas referências musicais são uma mistura de pop com gêneros como *tecnomelody*, arrocha e forró.

⁴⁷ Majur dos Santos Conceição é uma cantora e compositora brasileira. Não-binária, trans e negra, ativista pelas pessoas LGBTQIA+, Majur expressa em seu corpo, em seu existir, arte e resistência. “Tento utilizar minha imagem para criar representatividade”, como a artista declarou para a Vogue, em matéria disponível em: <<https://vogue.globo.com/lifestyle/cultura/noticia/2019/03/12-fatos-que-voce-precisa-saber-sobre-majur-nova-voz-da-musica-baiana.html>>. Acesso em: 10 out. 2021. Suas influências passam por Caetano Veloso, pela Liniker e pelo Afrofuturismo. Majur é apresentada como uma artista com bastante fluidez entre os gêneros R&B (*Rhythm and Blues*), MPB e AfroPop.

⁴⁸ Leandro Roque de Oliveira, conhecido publicamente pelo nome artístico Emicida, é um *rapper*, cantor, compositor, apresentador e empresário brasileiro. Reconhecido e premiado nacional e internacionalmente, Emicida utiliza sua projeção no palco para atuar pelos direitos e pela equidade racial. O seu último álbum, AmarElo, ganhou o Grammy Latino, de 2020, na categoria “Melhor Álbum de Rock ou Música Alternativa em Língua Portuguesa”, e o documentário, fruto do projeto de mesmo nome, “Emicida: AmarElo – É Tudo Pra Ontem” (Netflix), foi indicado ao Emmy Internacional 2021. Em parceria com seu irmão, Evandro Fióti, fundou a produtora Laboratório Fantasma, que além de administrar as produções do artista, também agencia e dá visibilidade a outros artistas negros e/ou da periferia.

perspectivas positivas, prósperas e não redutoras.

Figura 13 – Majur, Pablo Vittar e Emicida em performance no clipe da música Amarelo.



Fonte: Emicida (2019).

No clipe oficial da música⁴⁹, ainda são apresentadas diferentes situações, ilustradas na Figura 14, em que as personagens, negros, da periferia, rompem com os lugares aparentemente mais óbvios aos quais são destinadas a ocupar, da miséria, do crime, da exclusão social, para demonstrarem delicadeza, competência, realização, alegria.

⁴⁹ Clipe oficial da música AmarElo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=PTDgP3BDPIU>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

Figura 14 – Cenas do clipe Amarelo.



Fonte: Emicida (2019).

A arte representa, para Rancière, uma possibilidade de reconfiguração do universo sensível. Por meio dela, somos provocados a enxergar os sujeitos a partir de novas lentes, redefinindo características e valores que atribuímos a eles e possibilitando que novas histórias possam surgir. É neste ponto que se materializa o caráter político da arte: na possibilidade de desenhar novas formas de articulação entre o dizível, o visível e o pensável, de forma que ela possa intervir e produzir novos modos de ver, sentir, pensar e agir, como explica Rancière (2012, p. 99): “O problema não é opor a realidade a suas aparências. É construir outras realidades, outras formas de senso comum, ou seja, outros dispositivos espaço-temporais, outras comunidades de palavras e coisas, formas de significados”. A arte, nesse sentido, não é política pelo que defende, mas se faz política ao mobilizar um conjunto complexo de relações, quebrando as hierarquias do regime representativo.

Tudo que a gente faz é política. A roupa que eu escolho para sair na rua é política, a escolha de sair maquiada ou não também. Cada palavra que eu digo numa música ou numa conversa informal é política, tem efeitos e diz respeito a uma atitude, a um posicionamento⁵⁰.

A afirmação é de Linn da Quebrada, "bicha, trans, preta e periférica. Nem ator, nem atriz,

⁵⁰ Excerto da manifestação da artista Linn da Quebrada na matéria “De testemunha de Jeová a voz do *funk* LGBT, MC Linn da Quebrada se diz 'terrorista de gênero’”, veiculada pelo portal G1, em setembro de 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/musica/noticia/2016/09/de-testemunha-de-jeova-voz-do-funk-lgbt-mc-linn-da-quebrada-se-diz-terrorista-de-genero.html>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

atroz. Performer e terrorista de gênero"⁵¹, como se define. Linn conquistou seu espaço na cena funk no Brasil e é representante do ativismo LGBTQIA+. No clipe Oração, uma de suas produções mais conhecidas e visualizadas no Youtube, Linn apresenta “um ritual de preservação e celebração de nossas vidas, de cuidado e proteção”, como descreve⁵². As cenas foram gravadas em uma igreja abandonada na região da Brasilândia, em São Paulo. Apesar de possuir documentação de autorização para gravar o clipe, a equipe foi surpreendida no dia da gravação por uma fiscalização. Conforme reportagem do portal da Carta Capital⁵³, “A polícia suspendeu a gravação por quatro longas horas. Um advogado foi convocado pela artista e, quando se conseguiu a liberação, foi permitida uma hora de gravação e nada mais”. Em depoimento à publicação, Linn afirmou: “Que território nós, enquanto travestis, temos? Nós não temos território nenhum possível de ocupação”. Na imagem a seguir, cena do clipe na Figura 15, Linn está no espaço reservado ao altar da igreja abandonada, em traje branco esvoaçante, braços estendidos em menção ao Cristo. A paisagem, presente através das janelas envidraçadas, compõe uma cena de pureza, reforçando uma percepção de sacralidade ao projetar o corpo ao lugar de divindade.

⁵¹ Excerto da manifestação da artista Linn da Quebrada na matéria “De testemunha de Jeová a voz do funk LGBT, MC Linn da Quebrada se diz 'terrorista de gênero’”, veiculada pelo portal G1, em setembro de 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/musica/noticia/2016/09/de-testemunha-de-jeova-voz-do-funk-lgbt-mc-linn-da-quebrada-se-diz-terrorista-de-genero.html>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

⁵² Excerto da explicação da artista Linn da Quebrada sobre o clipe Oração, em artigo no portal Tenho Mais Discos Que Amigos!, em novembro de 2019. Disponível em <<https://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2019/11/08/linn-da-quebrada-celebra-oracao/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

⁵³ Excerto do depoimento da artista Linn da Quebrada extraído da matéria “Sem medo, Linn da Quebrada confronta o Brasil moralista”, veiculada pela Carta Capital em novembro de 2019. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/cultura/sem-medo-linn-da-quebrada-confronta-o-brasil-moralista/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

Figura 15 – Cena do clipe Oração, de Linn da Quebrada.



Fonte: Linn da Quebrada (2020).

Figura 16 – Artistas trans em elenco do clipe Oração, de Linn da Quebrada.



Fonte: Linn da Quebrada (2020).

Para Linn, o clipe *Oração*, na Figura 16, foi criado para afirmar vidas e lembrar delas. “Cada vez mais tenho entendido o meu trabalho como continuação de mim mesma e daquelas que vieram antes de mim, e que assim seguem vivas em nossas vitórias e conquistas”⁵⁴. No

⁵⁴ Trecho da explicação da artista Linn da Quebrada sobre o clipe *Oração*, em artigo no portal *Tenho Mais Discos* em Que Amigos!, em novembro de 2019. Disponível em

Brasil, o cenário musical tem reunido cada vez mais artistas representantes de causas relacionadas à questão de gênero por meio de letras, discursos e posicionamentos que extrapolam o palco, fazendo parte da vida dos artistas e influenciando toda uma geração. A visibilidade que a causa LGBTQIA+ alcança por meio da arte, contudo, não é suficiente para transformar a realidade.

Em paralelo aos holofotes direcionados aos artistas e aos aplausos, vemos desenhada a outra face dessa realidade, uma batalha diária, sofrida e solitária para sair da zona de escuridão. A seguir apresentamos o excerto de uma mensagem originalmente postada por Maria Clara Araújo – pedagoga e ativista afrotransfeminista, como ela mesma se define – em uma rede social, reproduzida pela revista Carta Capital em reportagem de 2015 que revelava sua posição de destaque na luta dos direitos das transexuais no Brasil.

“O que ela faz aqui?”, se perguntam diariamente ao me ver andando na luz do dia. Afinal, eu, enquanto travesti, devo ser uma figura noturna. Assim, sedimentando a posição que a sociedade me atribuiu: de sub-humana. E quando falo isso, meus queridos, estou sendo o mais honesta que posso. Olhe ao seu redor! Quantas travestis e mulheres trans você se depara no seu dia a dia? Quantas estão na sua sala de aula? Quantas te atendem no supermercado? Quantas são suas médicas? Espere até as 23hrs. Procure a avenida mais próxima. As encontrará. Porque lá, embaixo do poste clareando a rua escura, é onde nós fomos condicionadas a estar por uma sociedade internalizadamente transfóbica⁵⁵.

O depoimento revela a forma como Maria Clara enxerga sua realidade, marcada por uma sociedade que não reconhece o direito de travestis e transexuais a uma vida com humanidade. A sentença “O que ela faz aqui?” representa, nesse sentido, muito mais do que uma dúvida pontual, pois que traz à tona uma indignação em forma de questionamento, que poderia ainda ser acompanhada da correspondência “Este não é o seu lugar”. Mas, afinal, qual é o lugar das pessoas transgêneras na sociedade? Infelizmente, esses questionamentos terão respostas rasas ou pouco conclusivas. No Brasil, os dados referentes à população trans ainda são escassos, principalmente em estatísticas governamentais, o que invisibiliza ainda mais essa parcela da população e reforça preconceitos. As estatísticas atuais são alimentadas principalmente por informações coletadas por ONGs e organizações ligadas à causa LGBTIA+, como a ANTRA – Associação Nacional de Travestis e Transexuais, que estima que 1,9% da

<<https://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2019/11/08/linn-da-quebrada-celebra-oracao/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

⁵⁵ Excerto da mensagem de Maria Clara Araújo, publicada na matéria “Maria Araújo, a mulher trans que passou na UFPE”, veiculada pela Carta Capital em fevereiro de 2015. Disponível em <<https://www.cartacapital.com.br/sociedade/conheca-maria-clara-araujo-a-transexual-que-passou-na-universidade-publica-6544/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

população brasileira seja trans. Contudo, essas estatísticas ainda apresentam fragilidades e pouco aprofundamento, dificultando, também, a criação de iniciativas específicas para contribuir com a visibilidade e o avanço de direitos desse grupo.

Pessoas transgêneras, portanto, têm em comum uma história de vida marcada pela invisibilidade, pela não aceitação de sua existência como indivíduos em sociedade. Em última instância, lutam por poder existir. Afinal, em uma sociedade estruturalmente binária e heteronormativa, o corpo trans é aquele que cruza fronteiras e não se encaixa, aquele que não se deixa definir. Pela crença de muitas pessoas, é um ser inexplicável, não classificável.

Conforme Butler (2002), corpos que não importam, que não são inteligíveis e não têm uma existência legítima, não podem ser materializados e, por isso, são considerados corpos abjetos. Para Butler (2002, p. 19-20), seres abjetos são aqueles não considerados sujeitos, pois que estão à margem do campo dos sujeitos: “O abjeto designa aqui precisamente aquelas zonas invisíveis. Inabitáveis da vida social que, no entanto, estão densamente povoadas por aqueles que não fazem parte da hierarquia dos sujeitos, mas cuja condição de viver sob a condição do invisível é necessária para circunscrever a esfera dos sujeitos”.

Nesse sentido, como destaca Bento (2017, p. 48), com referência aos estudos de Butler (2002), a construção de conceitos e ideias baseadas na binaridade contribui para a reprodução de invisibilidades, já que exclui todo um espectro de identidades que extrapolam os conceitos de homem ou mulher. Como parte estrutural de nossa sociedade, a binaridade passa a ser reproduzida pelas instituições a partir de uma posição de centralidade, definindo, por consequência, o lado oposto, ou seja, quem está à margem. Essa lógica produz, de forma sistemática, uma série de violências, explícitas ou sutis, contra as pessoas que não se identificam com o que é compreendido como normalidade. Ser uma pessoa trans é, portanto, ter uma vida não reconhecida, invisibilizada até tornar-se um ser abjeto.

Seres abjetos sofrem de um apagamento que os transformam em seres impensáveis, aqueles que não podem ser compreendidos por estarem fora da normatividade, mas que nem por isso deixam de existir. De acordo com Butler, a ideia de corpos abjetos “Relaciona-se a todo tipo de corpos cujas vidas não são consideradas vidas e cuja materialidade é entendida como não importante” (PRINS; MEIJER, 2002, p. 161). A partir dessa perspectiva, Bento (2017) explica que a ideia de sujeito abjeto compreende a ausência de qualquer nível de inteligibilidade humana:

Os atributos considerados qualificadores para os corpos entrarem no rol de “seres humanos” não encontram morada quando se está diante de uma pessoa na qual o aparato conceitual de que se dispõe para significação da existência humana não a

alcança. A linguagem entra em pane, em colapso. E, nessa falta de “texto”, o nojo e a violência se instauram. (BENTO, 2017, p. 50).

Com a finalidade de reflexão, a noção de corpo abjeto, ou de seres abjetos, pode ser posta em relação àquilo que Rancière (2018) define como os sem-parcela, ou simplesmente sujeitos sem voz, pois que os sons que emitem sequer são compreendidos como fala. Os sem-parcela e o seres abjetos, são, dessa forma, aqueles que não têm o direito sequer de serem considerados, que sofrem a violência da invisibilidade. Deles é arrancada a humanidade, restando apenas uma vida de luta pela sobrevivência. Nesse sentido, ao considerarmos a nossa estrutura social, baseada na questão heteronormativa e binária, retiramos das pessoas trans o direito de ocuparem o centro e as posicionamos em um único lugar possível: a margem.

As formas idealizadas dos gêneros geram hierarquia e exclusão. Os regimes de verdades estipulam que determinadas expressões relacionadas com o gênero são falsas, enquanto outras são verdadeiras e originais, condenando a uma morte em vida, exilando em si mesmo os sujeitos que não se ajustam às idealizações. (BENTO, 2011, p. 553).

A história de vida dos sujeitos abjetos é, nesse sentido, marcada pela luta constante para tensionar e ampliar o significado de humanidade. Corpos trans, desviantes, são privados do afeto, do desejo, de sentir e de serem sentidos, ou seja, não partilham do que é considerado humano pela racionalidade social. A definição do que é humano e, conseqüentemente do inumano, se constitui a partir de fronteiras que no passado foram delimitadas inclusive pela ciência e, por isso, o conceito está relacionado, também, à compreensão do que seja normal ou patológico. Esses limites vêm sendo revistos ao longo das últimas década, entretanto se estabeleceram no imaginário social e continuam servindo de parâmetro para interpretações discriminatórias quanto à população LGBTQIA+, em particular aos sujeitos não binários, pois que se eximem de partilhar dos mesmos códigos culturais da maior parte da sociedade. Nesse sentido, sujeitos que não aceitam ou que não obedecem ao que a sociedade, de forma geral, entende por normalidade, são, por vezes, relegados à condição de desajustados, safados, doentes mentais e/ou loucos e, portanto, precisam passar por mecanismos de cura sob o risco de serem tratados, a vida inteira, como marginais.

Ao longo da história da humanidade, o discurso sobre a loucura foi se transformando, redefinindo limites e problematizando a linha tênue entre ela e a sanidade. A problematização sobre esses limites está presente na produção literária de Machado de Assis, especialmente no conto *O Alienista* (1998). Criticando o cientificismo do século XIX, o autor retrata o jogo de forças em torno dos critérios de normalidade por meio de um médico que se esforça em tentar

entender os distúrbios psicológicos da população.

Era assim que ele ia, o grande alienista, de um cabo a outro da vasta biblioteca, metido em si mesmo, estranho a todas as coisas que não fosse o tenebroso problema da patologia cerebral. Súbito, parou. Em pé, diante de uma janela, com o cotovelo esquerdo apoiado na mão direita, aberta, e o queixo na mão esquerda, fechada, perguntou ele a si:—Mas deveras estariam eles doidos, e foram curados por mim,— ou o que pareceu cura não foi mais do que a descoberta do perfeito desequilíbrio do cérebro? E cavando por aí abaixo, eis o resultado a que chegou: os cérebros bem organizados que ele acabava de curar, eram desequilibrados como os outros. Sim, dizia ele consigo, eu não posso ter a pretensão de haver-lhes incutido um sentimento ou uma faculdade nova; uma e outra coisa existiam no estado latente, mas existiam. Chegado a esta conclusão, o ilustre alienista teve duas sensações contrárias, uma de gozo, outra de abatimento. A de gozo foi por ver que, ao cabo de longas e pacientes investigações, constantes trabalhos, luta ingente com o povo, podia afirmar esta verdade:—não havia loucos em Itaguaí. Itaguaí não possuía um só mentecapto. Mas tão depressa esta ideia lhe refrescara a alma, outra apareceu que neutralizou o primeiro efeito; foi a ideia da dúvida. Pois quê! Itaguaí não possuiria um único cérebro concertado? Esta conclusão tão absoluta, não seria por isso mesmo errônea, e não vinha, portanto, destruir o largo e majestoso edifício da nova doutrina psicológica? (ASSIS, 1998, p. 85).

Ao longo do conto, as definições sobre a loucura e a sanidade vão sendo colocadas à prova, enfraquecendo a linha que separa os dois grupos. Sob um viés realista e crítico, Machado de Assis revela que o discurso sobre a loucura e a sanidade opera em espaços de poder, onde a verdade é construída e reverberada pela lógica cientificista. Por meio desses artefatos é delineada uma identidade pressuposta do doente mental, que irá definir as regras a respeito de o que deve ser aceito ou não, reconhecido ou não, resultando em uma humanidade normalizada. A perspectiva Machadiana, escrita em 1882, se mantém atual. Conforme destaca Bento (2011, p. 553), “O processo de naturalização das identidades e a patologização fazem parte do processo de produção das margens”, ou seja, o que a sociedade, de forma geral, associa ao que é correto ou desviante, não está baseado em uma verdade científica irrefutável, mas é fruto de uma construção social baseada em aspectos identitários binários. Esse contexto vem se modificando desde a década de 1970, quando as lutas políticas por reconhecimento provocaram mudanças na forma como a ciência compreendia essas identidades.

As homossexualidades foram despatologizadas na década de 1980 e 1990, quando foram retiradas dos manuais diagnósticos mais conhecidos, como a Classificação Internacional de Doenças (CID) e o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM). Deu-se pela Medicina e Psicologia o devido reconhecimento de que não haveria necessidade de “tratamento” ou “cura” a tal forma de vida, pois essa é apenas uma possibilidade dentro da diversidade humana. Ainda que até hoje versem certas tentativas de repatologização e psicologização que reemergem em um momento de intensa disputa política por direitos LGBT, especialmente no Brasil dos últimos anos. (TENÓRIO; PRADO, 2016, p. 50).

Esses limites entre o humano e o inumano são socialmente construídos sob a lógica capitalista. Segundo Marques e Prado (2018a), vivemos em uma sociedade dirigida e obcecada pelo consenso, na qual a ideologia neoliberal impulsiona os sujeitos a serem responsáveis pela própria sobrevivência. Tal mecanismo contribui para o aumento no nível de sofrimento psíquico da população trans, que carrega em seu corpo, de forma aparente, a materialização do que é considerado desvio. A transexualidade seria, portanto, “a materialização do impossível, o inominável, aquilo que transcende a capacidade de compreensão” (BENTO, 2011, p. 552) e também aquilo do qual é impossível livrar-se. Sujeitos transgêneros acabam, portanto, sendo responsabilizados por não se adaptarem a uma normatividade, o que, de certa forma, os responsabiliza também pela violência que sofrem.

Somente no primeiro semestre de 2021, 80 transexuais foram mortas no Brasil, conforme dados informados pela ANTRA – Associação Nacional de Travestis e Transexuais⁵⁶, sendo a maioria delas mulheres trans/travestis negras. Na lista, está, inclusive, uma adolescente de 13 anos, que foi morta a pauladas, no Ceará, e se tornou a vítima mais jovem no levantamento feito desde 2018 pela associação. Para Bruna Benevides, coautora da pesquisa, "Nunca houve um momento tão vulnerável e violento para pessoas trans como o que estamos vendo agora". A violência e a agressividade contra pessoas trans é respaldada e legitimada por um Estado que não apenas se omite a essas discussões como profere discursos de ódio às pessoas LGBTQIA+, como o atual Presidente da República, Jair Bolsonaro, que, frequentemente, realiza piadas homofóbicas em aparições oficiais, ou mesmo o já citado Ministro da Educação, Milton Ribeiro, que atribui a homossexualidade a um contexto familiar desajustado.

As adversidades são tantas, que no anseio de se sentirem aceitas e incluídas, as pessoas LGBTQIA+ sentem-se motivadas a apagar ou a esconder os traços da identidade que desejariam assumir. Essa lógica não se limita a uma questão estética ou comportamental, mas como efeito, acaba por “produzir apagamentos das condições econômicas, sociais e históricas que produziram determinada realidade, encontrando no indivíduo o início e fim de todas as explicações para determinadas exclusões” (BENTO, 2017, p. 57). Esse mecanismo representa, em algum nível, também a sua morte. A obsessão pelo consenso, pelo encaixe, pela padronização das designações identitárias, legitima-se, em certa medida, na produção do ódio ao outro, produzindo novos contornos para a atuação das polícias na contemporaneidade.

À perspectiva científica a respeito dos critérios de humanidade somam-se, ainda,

⁵⁶ Dados apresentados em matéria do portal G1, em set. 2021. Disponível em <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2021/07/07/80-pessoas-transexuais-foram-mortas-no-brasil-no-1o-semester-deste-ano-aponta-associao.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2021.

preceitos originados de determinadas religiões. Muitas crenças estão baseadas em critérios de binaridade, de uma formação tradicional das famílias e do pudor quanto ao corpo e à sexualidade. Nesse contexto, as pessoas trans são relacionadas a sexo, prostituição e até mesmo pedofilia. Os sentidos acionados por essas instituições ganham uma grande proporção na sociedade a partir de argumentos que tendem a ser rasos e totalizantes. Seja o argumento científico ou o argumento da crença e dos valores religiosos, o preconceito e a discriminação a pessoas LGBTQIA+ são disseminados em caráter de verdade, oferecendo pouco ou nenhum espaço para contestações.

A atuação policial, conforme Rancière (2009a), remete a uma categorização dos corpos por meio de sua regulamentação e atribuição de valor, definindo não apenas o que deve existir, mas como deve existir. No entanto, ela não pode ser vista como soberana, pois que é sistematicamente questionada, desestabilizada, desconstruída por meio de ações políticas, que provocam uma reorganização do sensível, possibilitando que sujeitos abjetos, sobreviventes de uma vida à margem, conquistem posição mais próxima ao centro (RANCIÈRE, 2009a). Nesse sentido, o corpo trans representa, em si, uma manifestação de resistência, um ato político que transgredir a norma, já que não pode ser disfarçado, corrigido ou formatado. Como forma de representação dessa dor, a atriz Viviany Belebani, transexual, ficou conhecida em todo o mundo após a Parada do Orgulho LGBT em São Paulo, em 2015, em que se prendeu a uma cruz para encenar o sofrimento de Jesus, como visível na Figura 17. Viviany foi alvo de muitas críticas e mesmo ataques pela internet, inclusive realizados por parlamentares, mas fez questão de explicar a cena: “Usei as marcas de Jesus, que foi humilhado, agredido e morto. Justamente o que tem acontecido com muita gente no meio GLS⁵⁷, mas com isso ninguém se choca.”⁵⁸.

⁵⁷ GLS era a sigla utilizada anos atrás para denominar, Gays, Lésbicas e Simpatizantes. Ela caiu em desuso frente a novas discussões do movimento, que passou a dar visibilidade também a outras identidades. A sigla mais utilizada, hoje é LGBTQIA+.

⁵⁸ Excerto da manifestação da atriz Viviany Belebani divulgada na matéria “‘Representei a dor que sentimos', diz transexual 'crucificada' na Parada Gay”, veiculada pelo portal G1, em junho 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/06/representei-dor-que-sentimos-diz-transexual-crucificada-na-parada-gay.html>>. Acesso em: 15 set. 2021.

Figura 17 – A atriz Viviany Beleboni, transexual, se prendeu a uma cruz para encenar o sofrimento de Jesus.



Fonte: Reuters e Castellano (2015).

A ação e a fala de Viviany expressam, com clareza, a analogia entre o sofrimento de duas pessoas, na qual uma merece a redenção e a outra merece o repúdio. Jesus, sacralizado, tornou-se um mártir. A mulher trans, em situação análoga, é repudiada e continua a ser agredida, diariamente, sem piedade. Nesse sentido, cabe a reflexão: por que determinadas vidas valem mais?

Viviany utilizou o seu corpo para expressar a violência com a qual as pessoas trans são tratadas no Brasil. Aproveitou-se de uma imagem mundialmente conhecida, como a do Cristo na cruz, para tensionar sentidos de justiça, dor, sofrimento, repúdio e absolvição. A imagem foi tão chocante que atraiu a atenção da imprensa. Conforme mencionado, o portal G1 publicou a notícia incluindo a própria explicação de Viviany, reverberando sua ação política e fortalecendo verbalmente um discurso que até então estava apenas na leitura das imagens. Uma de suas falas diz: “Representei a dor que sentimos”, que se tornou título da matéria, comparando diretamente a violência a pessoas trans ao sofrimento sentido por Cristo. Seu posicionamento representa, nesse sentido, um conjunto de resistências, no qual coloca em choque a visão preconceituosa e discriminatória da sociedade quanto a pessoas trans a partir do uso de uma figura religiosa em um evento que não tem o apoio e reconhecimento dessa mesma religião. Assim, por meio de um ato comunicacional, representado pelo seu corpo em destaque em um caminhão, ela carrega os sentidos de fé, bondade, justiça, relacionados a Cristo, para o cerne de uma manifestação pagã.

A partir desse exemplo, cabe destacar que a ação política, como explica Rancière (2009a), não se traduz necessariamente em uma mudança estrutural concreta, mas pressupõe uma transformação de perspectiva sobre determinado objeto. E a emancipação se dá quando sujeitos enquadrados passam a enxergar a possibilidade da não adequação, permitem-se a um pensamento subversivo que implica em nova postura diante dos limites que os cercam, como fez Viviany ao comparar-se a Jesus na cruz.

A atuação da polícia se materializa de diversas formas, inclusive pelas instituições, por meio das quais reproduz suas normatizações, atingindo diferentes dimensões da vida em sociedade. Nesse sentido, a família, a escola, a religião e o mundo do trabalho, por exemplo, representam grandes sistemas de padronização das identidades, com seus próprios mecanismos de reconhecimento, exclusão e punição. Para Bento (2011, p. 555), a escola “funciona como uma das principais instituições guardiãs das normas de gênero e produtora da heterossexualidade”, provocando muitas crianças a deixarem a escola por não suportarem o ambiente hostil.

Quando compreendemos a produção das identidades de gênero marcada por uma profunda violência, passamos a entender a homofobia enquanto uma prática e um valor que atravessa e organiza as relações sociais, distribui poder e regula comportamentos, inclusive no espaço escolar. (BENTO, 2011, p. 556).

Ao invés de ser, portanto, um ambiente acolhedor e plural, torna-se um reduto de reprodução de uma visão heteronormativa da sociedade, avessa a outras formas de manifestação de identidades sexuais e de gênero, excludente àqueles que não se encaixam no padrão. A educação sexual nas escolas é uma das iniciativas que, segundo especialistas, contribui com a redução da gravidez na adolescência e doenças sexualmente transmissíveis, além de reduzir a homofobia e o machismo no ambiente escolar. O Governo Federal, contudo, expressa posição contrária a essa visão e, em 2020, o Presidente Jair Bolsonaro chegou a fazer crítica à OMS (Organização Mundial da Saúde) após interpretar de forma distorcida um documento que indicava a melhor abordagem para o tema educação sexual para crianças em diferentes faixas etárias. Bolsonaro deu a entender, em uma publicação em suas redes sociais, que o documento incentivava a masturbação e relações sexuais na infância⁵⁹.

De acordo com a ABGLT (Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais,

⁵⁹ Informações disponíveis na notícia “Bolsonaro distorce guia e acusa OMS de incentivar masturbação e homossexualidade”, publicada pelo portal O Tempo, em abril de 2020. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/opiniaopolitica/bolsonaro-distorce-guia-e-acusa-oms-de-incentivar-masturbacao-e-homossexualidade-1.2331356>>. Acesso em: 16 set. 2021.

Travestis, Transexuais e Intersexos), em pesquisa realizada em 2016, 73% dos estudantes LGBTQIA+ já sofreram algum tipo de agressão verbal no ambiente escolar e 36% foram vítimas de agressão física. Episódios constantes de humilhação e ausência de acolhimento alimentam a expulsão de crianças e jovens do ambiente escolar, já que são repelidos por não se adaptarem ao sistema. Em 2021, um caso em Campinas (SP) chamou atenção da imprensa nacional⁶⁰. Um menino chamado Lucas sugeriu, no grupo do Whats App da turma, que o próximo tema a ser estudado em aula fosse o mês do orgulho LGBTQIA+. No mesmo momento, pais e responsáveis pela escola enviaram diversas mensagens repudiando a sugestão, deixando o menino inseguro e desestabilizado. Para completar a situação de preconceito, a coordenadora da escola chegou a ligar para o menino à noite (e não para o seu responsável) para explicar o quanto a sugestão dele era inapropriada, sugerindo inclusive tratamento, fazendo o menino chorar. A situação somente foi interrompida quando a irmã do garoto chegou em casa e, ao deparar-se com o irmão chorando, tomou o telefone de sua mão. Nos dias seguintes, a fachada da escola foi coberta por mensagens de apoio ao estudante, como visto na Figura 18 - cobrando uma postura diferente da diretoria da instituição⁶¹, com dizeres como “eu respeito a diversidade”, “ou aceita ou respeita”, “não à lgbtfobia!”, “lgbtqia+fobia é crime e mata!”, “inapropriado e inadmissível é o preconceito de vocês!”.

⁶⁰ Informações da matéria “Família denuncia preconceito contra aluno de 11 anos após sugestão de trabalho com tema LGBT em grupo da escola”, veiculada pelo portal G1 Campinas, em junho de 2021, expõe o caso. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2021/06/13/familia-denuncia-preconceito-contraluno-de-11-anos-apos-sugestao-de-trabalho-com-tema-lgbt-em-grupo-da-escola.ghtml>>. Acesso em: 16 set. 2021.

⁶¹ Informações em notícia do portal Metrôpoles sobre o caso, de jun. 2021. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/brasil/alunos-protestam-por-crianca-hostilizada-ao-sugerir-trabalho-lgbt>>. Acesso em: 16 set. 2021.

Figura 18 – Alunos e ex-alunos da Escola Estadual Aníbal de Freitas, em Campinas, demonstram apoio ao colega hostilizado.



Fonte: Metr p les (2021).

A situação de Lucas revela a dimensão do preconceito e da desinformação disseminados pelas próprias escolas, diretores e professores. Uma escola que não   inclusiva, que não se propõe a pensar, a discutir, a evoluir, em nada contribui com a educação para o reconhecimento do diferente, da valorização do outro. Resume-se, portanto, em uma fábrica de sujeitos pré-moldados, sem consciência social, incapazes de lidar com o outro, mas também consigo. É nesse ambiente hostil que crescem as denúncias de *bullying*, a evasão, a violência. É, portanto, uma escola incapaz de lidar com os desafios da sociedade de hoje, formando sujeitos que não conseguem reconhecer sua identidade, não se sentem aceitos e, em última instância, decidem até mesmo por tirar a própria vida. Afinal, se a escola não acolhe, a família não acolhe, a religião não acolhe, como sobreviver? E por que sobreviver?

Segundo dados do Projeto Além do Arco- ris, da AfroReggae, 72% das pessoas trans não concluiu o ensino médio e apenas 0,02% estão na universidade. A baixa escolaridade soma-se, então, ao preconceito, dificultando o acesso da população trans ao mercado de trabalho formal.

A quase inexistência das travestis no mercado de trabalho é resultado da estigmatização e preconceito dos quais elas são alvos, os quais, muitas vezes, se reificam em atos de violência física, desde a infância. Raros são as travestis que

conseguem terminar o ensino fundamental, pois são objetos de discriminação e violência nas escolas. Nesse sentido, observa-se uma forte correlação entre a violência experimentada por esses indivíduos e sua baixa qualificação profissional. (IRIGARAY, 2010, p. 7).

O trabalho tem função relevante na constituição da identidade e da subjetividade, articulando um espaço de reconhecimento. A inclusão de travestis e transexuais no mercado de trabalho formal se dá por meio da aceitação individual e coletiva de sua sexualidade. E, “ao contrário dos gays e lésbicas, cuja identidade social é visível e pode ser camuflada como estratégia de sobrevivência, a classe social *per se* e o nível educacional [da população trans] não facilitam a entrada no mundo corporativo” (IRIGARAY, 2010, p. 12).

No Brasil, a miséria e a violência experimentadas por esses indivíduos são cruciais para decidir seu destino: a grande maioria se prostitui e, os que conseguiram entrar no mercado de trabalho formal exercem majoritariamente funções operacionais. Ainda assim, com frequência são vítimas de situações de intolerância por parte dos colegas de trabalho, como destaca Irigaray (2010), inclusive em empresas que assumem postura de valorização da diversidade. O ambiente corporativo se configura como espaço de forte regulamentação, alimentada e reforçada ao longo de gerações de trabalhadores por meio de rituais, crenças e normas, expressos e implícitos, que visam a manter uma aparente percepção de harmonia. Para Irigaray (2010, p. 10), as organizações “Lidam com os indivíduos que nelas trabalham como se suas diferenças pudessem ser ocultadas sem maiores problemas sob o manto da informalidade, dos rituais e processos organizacionais, das posições hierárquicas”. Nesse sentido, a ação policial, nas organizações empresariais, se encarrega de criar formas de eliminar o dissenso e, assim, distanciar-se de situações que possam desafiar verdades historicamente reproduzidas. Contudo, a materialização do diverso se estabelece como força política capaz de gerar questionamentos, desestabilizar e ferir o pretense controle policial. Os corpos trans nas empresas podem, nesse sentido, ser compreendidos, por si, como ato político capaz de produzir cenas de dissenso, com potencial para reconfigurar o universo sensível dos trabalhadores e, assim, provocar mudanças na ordem policial.

A ausência de representatividade da população transgênera nas empresas é nítida e carece de olhar atento, principalmente às travestis e mulheres trans, que por identificarem-se com o que foi socialmente construído como feminino, sofrem ainda com o machismo estrutural. A elas se sobrepõem também as expectativas da sociedade a respeito do que é “ser mulher”, constituindo um estado permanente de comparações e questionamentos quanto à sua identidade. Como explica Irigaray (2010, p. 11), “as travestis e transexuais, assim como os homossexuais

masculinos, são vítimas da lógica androcêntrica que prevalece na sociedade brasileira”, que reforça estereótipos e condiciona esses sujeitos a determinadas profissões, frequentemente relacionadas à moda, ao entretenimento ou às artes.

Esse é o cenário no qual Danielle Torres, na Figura 19, construiu sua carreira. Considerada a primeira executiva trans do Brasil, sócia-diretora de Seguros da consultoria KPMG, realizou seu processo de afirmação de gênero já ocupando um cargo de destaque na hierarquia da empresa.

Figura 19 – Danielle Torres, sócia-diretora da consultoria KPMG.



Fonte: Você S/A e Paixão (2019).

Em 2019, ainda estreou na posição de colunista da revista Marie Claire Brasil, colocando-se em posição de igualdade a outras mulheres, deixando claro a todas as leitoras que, sim, ela é uma mulher, se enxerga como tal e não admite colocar este fato em dúvida. A seguir, sua primeira coluna publicada:

A mulher que sou.

Uma situação que me incomodava durante a minha afirmação de gênero era a expectativa que alguns tinham quanto a minha **passibilidade**. Para quem não conhece, “passar” é uma expressão informal que significa ser reconhecida por outras pessoas no gênero de identificação, e não naquele atribuído no nascimento. No meu caso, ser reconhecida e tratada socialmente como uma mulher.

Compreendia que ser identificada como uma mulher cisgênero poderia garantir um viver com maior respeito e tranquilidade, em uma sociedade que ainda busca compreender o espaço da pessoa trans.

Ocorre que, em diversas situações, eu era cobrada a apresentar uma estética irreal. Sentia que **era desafiada a “parecer” cada vez mais mulher**, como se tivesse que almejar um feminino quase clichê.

Em resposta, passei a cultivar o contraponto de que como mulher eu não precisaria, necessariamente, corresponder a um único padrão de beleza. **A liberdade com a qual interpretaria e viveria com o meu corpo deveria ser sempre respeitada.** E nada mais natural, enquanto uma pessoa transgênero, que eu apresentasse ambiguidade e androginia em minha aparência.

O fato é que a afirmação do meu gênero era algo que não se limitava ao aspecto físico. Assumir que sou uma mulher transgênero envolveu um esforço para conciliar a minha essência com o meu corpo e a minha própria história de vida. Respeitar cada uma destas dimensões, entendendo que seria necessário tempo para que tudo se acomodasse, foi a chave que encontrei para realizar uma caminhada em harmonia.

Precisei compreender que não estava necessariamente presa em um corpo “errado”. Enfrentei, sim, um doloroso processo de afirmação – primeiramente, no âmbito emocional – onde eu **tive que encontrar caminhos para apreciar a minha individualidade.** Além disso, busquei meios para lidar com as frustrações a que era invariavelmente exposta, fosse em relação às minhas expectativas iniciais ou nas interações sociais que vivia.

Com o tempo, percebi que o meu objetivo não seria viver a amplitude de experiências que uma mulher cisgênero vive, mas **sim acolher e respeitar o feminino inerente a mim.** As alterações corporais decorrentes se limitariam ao que entendia ser necessário, e não às expectativas que alguém poderia ter sobre mim – tampouco se eu deveria ou não “passar”.

Minha poesia foi parte indivisível de todo este caminhar. Tratei de maneira simbólica os enormes conflitos que enfrentei neste período. Olhando para trás, posso dizer que o meu maior aprendizado foi compreender que não existiria um jeito “correto” ou “único” para eu realizar a minha transição. Especialmente pela **terapia**, pude entender que eu possuía as minhas próprias necessidades, conflitos e aspirações. Neste sentido, **somente eu poderia responder quem é a mulher que sou**⁶². [grifo nosso].

Ao longo dos seus textos como colunista, Danielle narrou o quanto se sentiu cobrada para que apresentasse uma estética correspondente ao que seja ser mulher hoje. O corpo feminino sempre foi alvo de análises, críticas e policiamentos por parte da sociedade e com ela não foi diferente. Mesmo nesse contexto, Danielle representa o dissenso. Sua presença assume uma posição política não apenas na organização em que trabalha, mas para todo o universo empresarial, produzindo representatividade. Danielle não permite sua própria invisibilidade, ocupa um lugar de poder e influência. E como colunista de Marie Claire é, ainda, validada e reconhecida como mulher por um veículo de comunicação de relevância.

No Brasil, país que mais mata transsexuais no mundo, a média de expectativa de vida da população trans é de apenas 35 anos – idade de Danielle hoje. Estima-se que 90% dessa população tenha a prostituição como principal forma de sobrevivência. Em geral, as travestis e transexuais têm baixa educação formal, saúde precária, baixa renda, ausência/instabilidade de emprego e condições precárias de moradia (IRIGARAY, 2010, p. 12). Corpos trans carregam o estigma do não pertencimento. Por esses motivos, Danielle chama atenção pelo *status* que ocupa, trazendo à tona questionamentos e desconfortos de pessoas que são obrigadas a admitir

⁶² Texto na íntegra da coluna “A mulher que sou”, de Daniella Torres, publicada no portal da Marie Claire em fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://revistamarieclaire.globo.com/Blogs/danielle-torres/noticia/2019/02/mulher-que-sou.html>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

que ela existe. O corpo trans é, por si, um ato político, pois que ele não pode ser escondido e, por isso, ele comunica todo o tempo. A presença de Danielle coloca em circulação novos sentidos a serem disputados no espaço simbólico que é a organização. Sua existência provoca desestabilizações, perturba um sistema que não está programado para tê-la como integrante, ainda mais em uma posição de alta gestão. Danielle saiu da margem e passou a ocupar o centro. Nem por isso deixou de ser desafiada, forçada a se encaixar em um novo papel, para que minimamente atendesse às expectativas da sociedade e, enfim, desconstruísse a sensação de desencaixe.

As empresas, guiadas pelas ideologias de gestão, buscam a todo tempo formas de organização que se traduzem em processos, rituais ou práticas que acabam por formatar não apenas a operação, mas as próprias pessoas em sua forma de atuação. Assim, não dizem apenas sobre o que precisa ser feito, mas como deve ser feito e por quem deve ser feito. Por meio de suas lógicas de valorização dos empregados, dão visibilidade e premiam aqueles que ali se encaixam, ao mesmo tempo em que se desfazem daqueles que não se adaptam facilmente às formas de controle. Em um contexto de alta competitividade e busca por produtividade, as relações se estabelecem, frequentemente, na busca por uma rotina sem atritos, guiada pelo consenso. Vence a praticidade do senso comum, aquele que não questiona, apenas faz. Nesse contexto, se sobressaem as relações diretas, objetivas, enquanto se excluem os afetos. Reina a superficialidade. E para que o sistema funcione, é preciso que todos compreendam, concordem, compartilhem a mesma visão de mundo, os mesmos valores, as mesmas prioridades. É por isso que pessoas com histórias e objetivos em comum são priorizadas, pois que facilitam o processo ao formar equipes homogêneas, que não destoam, que interpretam determinados códigos de forma semelhante. Assim, aqueles que se sentem diferentes precisam aprender a lidar com o não-pertencimento ou mesmo fingir algo que não são, a fim de se integrarem e se sentirem parte do todo que é a organização.

Essa lógica é comum a grandes organizações e contribui para a compreensão da ideia de diversidade nesse contexto. Enquanto grande parte dos empregados parece compartilhar dos mesmos códigos sociais e tem experiências de vida muito semelhantes, o diferente passa a ser o outro, aquele sobre o qual ninguém sabe, que se torna, portanto, um desconhecido, distante. Do diferente, exigem-se a flexibilidade e a abertura a novos pensamentos como sinal de maturidade e disposição para uma boa convivência. Do não-diferente, que se assume como padrão, nada se exige. Afinal, não é ele quem precisa se adaptar. É sempre o outro.

Em uma sociedade majoritariamente binária, cisgênero, representada tal e qual nas organizações, espera-se da pessoa transgênera uma super habilidade de adaptação, de

flexibilidade, de compreensão, que dificilmente será alcançada. Seria como solicitar que, ao entrar para a organização, esses sujeitos deixassem para trás toda e qualquer experiência de vida a fim de que assumissem uma nova cultura, baseada em valores muito claros, sólidos, muitas vezes opostos ao seus.

Acreditamos, nesse sentido, que a cultura organizacional se (re)constrói diariamente nas organizações a partir das crenças e práticas reverberadas pelos sujeitos que compõem o centro e que se configuram como maioria nas organizações. O diferente, portanto, passa a ser aceito e incluído apenas quando concorda em abrir mão das suas diferenças para, enfim, misturar-se ao todo homogêneo. Ainda assim, muitas diferenças não podem ser desfeitas ou ignoradas, como aquelas que se manifestam pelo corpo, como em pessoas trans, negras, pessoas com deficiência física, por exemplo. A gestão da diversidade recai sobre elas como forma de minimizar posturas contestadoras, críticas, superficializando as relações. É possível afirmar, nesse contexto, que um complexo sistema de gestão se exerce de forma a estabelecer um processo de homogeneização do diferente, que o força a se adaptar ou o expelle caso a adaptação não ocorra rapidamente.

A serviço desse sistema de gestão está a comunicação organizacional, na dimensão da “organização comunicada”, conforme definição de Baldissera (2009a), a comunicação formal, realizada a partir dos canais oficiais, com o objetivo de reverberar falas autorizadas que representam não simplesmente o que a organização acredita, mas aquilo que ela deseja fazer crer frente aos seus diferentes públicos. Por meio de vídeos, fotos, campanhas, depoimentos e frases de impacto, a comunicação organizacional traz à luz as lógicas que deseja construir no imaginário social, inclusive sobre a noção de diversidade e o seu papel nessa discussão. Assim, constrói suas histórias, demonstra seus argumentos e fatos que levam os públicos a acreditarem naquela organização como um espaço que valoriza a diversidade, que apoia e aposta no potencial dos grupos minorizados. Porém, ao mesmo tempo em que o holofote realça desejos e iniciativas que já estão em andamento – já que o gerúndio é utilizado como promessa de realizações que somente chegarão no futuro –, a ausência de luz tende a mascarar, a omitir as circunstâncias do dia a dia, aquelas que ocorrem a todo momento fora dos palcos iluminados. Abordagens em processos seletivos, alinhamento de expectativas com gestores quanto a novos candidatos, clareza de metas da alta liderança, reconhecimentos de carreira que valorizem a diferença, códigos de vestimentas, conversas de corredor, elogios, críticas, diálogos, eventos e tantas outras situações são rotineiras e precisam ter movimentos intencionais pela inclusão a fim de que a diversidade deixe de ser uma história contada de forma planejada e passe a ser um combustível para transformações na organização.

PARTE II

DIVERSIDADE E SUBJETIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta segunda parte da tese, que abrange os capítulos 4, 5 e 6, problematizamos as questões evidenciadas nas três cenas de dissenso a partir de um adensamento teórico que mobiliza os principais conceitos abordados por Rancière (2009a; 2009b; 2018b), a comunicação como disputa de sentidos no âmbito das organizações (BALDISSERA, 2008a, 2009a, 2009b, 2010, 2021) e as estratégias tecnocráticas que conformam a noção de diversidade. A partir dessas articulações, evidenciamos nos capítulos a seguir modos de resistência manifestados pelos sujeitos por meio de ações políticas que colocam em circulação novos sentidos relacionados às diversidades no contexto organizacional. Esta segunda parte do trabalho, portanto, busca trazer à luz movimentos de ordem e desordem, disputas simbólicas que se estabelecem no contexto organizacional e que desestabilizam a distribuição da partilha.

4 CONFORMAÇÃO DA IDEIA DE DIVERSIDADE E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

A noção de diversidade não é uma invenção contemporânea, pois que faz parte da história da civilização (ORTIZ, 1999). Contudo, ela foi sendo ressignificada ao longo do tempo, revelando traços culturais e valores da sociedade em determinados contextos políticos, econômicos e sociais. Segundo Ortiz (1999), foi a partir da Revolução Industrial e do surgimento da modernidade que a diversidade adquiriu uma nova dimensão, desencadeando um processo que deu origem à ideia de nação.

Ela [a nação] pressupõe que no âmbito de um determinado território ocorra um movimento de integração econômica (emergência de um mercado nacional), social (educação de ‘todos’ os cidadãos), política (advento do ideal democrático como elemento ordenador das relações dos partidos e das classes sociais) e cultural (unificação linguística e simbólica de seus habitantes). (ORTIZ, 1999, p. 78).

A ideia de nação compreende a articulação de diversos elementos com a finalidade de estabelecer uma unidade. Trata-se, portanto, da consciência de uma cultura nacional, expressa por um universo de símbolos partilhados por aqueles que habitam seu território. A nação surge como produto das revoluções industriais, que conectaram economicamente diferentes territórios e, por meio do comércio, possibilitaram e potencializaram as trocas entre povos de diferentes características culturais. Ela é, portanto, um organismo vivo, composto também por contradições, disputas e relações de dominação que se desenvolvem a partir da perspectiva da modernidade (ORTIZ, 2007).

A modernidade avançou junto às revoluções industriais, provocando “um movimento integrador que curto-circuita as diversidades étnicas, civilizatórias e nacionais”, situando-as em um cenário de “sociedade global” (ORTIZ, 1999, p. 79). Como explica Ianni (1994), a sociedade global evoluiu ao longo do tempo até assumir os contornos da globalização. Ela cria novas conexões, estabelece novos parâmetros, fecha ou abre novos horizontes, provoca novas interpretações para conceitos, categorias e interpretações, que aos poucos foram sendo redimensionadas, tecendo, assim, outras dinâmicas sociais, como novas configurações familiares ou novas visões sobre a masculinidade.

Com a globalização, pudemos assistir à intensificação das relações sociais em escala mundial, impactando, também, em nossa percepção sobre tempo e espaço. Nesse contexto, “As identidades embaralham-se e multiplicam-se. As articulações e as velocidades desterritorializam-se e re-territorializam-se em outros espaços, com outros significados. O mundo se torna mais complexo e mais simples, micro e macro, épico e dramático” (IANNI,

1994, p. 155). A globalização, portanto, torna a exposição à diferença mais intensa e complexa, como explica Ribeiro (2008, p. 201):

discursos sobre diversidade, assim como sobre universalismo e particularismo, estão relacionados a tensões existentes nas partes constitutivas de qualquer sistema social, especialmente aqueles sistemas inseridos em dinâmicas de crescimento e expansão. Tensões entre forças centralizadoras e descentralizadoras são inerentes à expansão capitalista, por exemplo. A triunfante expansão global contemporânea do capitalismo tem maximizado tais tensões.

Nesse sentido, a diversidade assume um caráter complexo e coloca em evidência perspectivas aparentemente opostas, que coexistem e se articulam a partir de inúmeras mediações, que provocam questionamentos basilares para a conformação da nossa sociedade, como as ideias de “local e global, parte e todo, micro e macro, individualismo e holismo”, como explica Ianni (1994, p. 157-8). As fronteiras são sempre fluidas, interferentes. Afinal, a sociedade moderna global é caracterizada por relações complexas que não admitem simplificações, sob o risco de serem compreendidas de forma equivocada. Ela pressupõe fluxos de informação e relações que emergem de diferentes pontos, que são múltiplas, simultâneas e sofrem perturbações a todo instante. Além disso, a sociedade moderna global ainda apresenta maior quantidade de repertórios, produzidos pela compressão do tempo-espço, contribuindo com essa complexidade.

A diversidade cultural tem se tornado um tópico altamente politizado, tanto internamente aos Estados-nação, como em um nível global. A política da diferença evoluiu rapidamente, transformando demandas étnicas e culturais por reconhecimento em importantes campos de lutas políticas contemporâneas. Consequentemente, muitos discursos, ideologias e utopias referem-se à questão da diversidade cultural. A culturalização dos conflitos políticos, especialmente aqueles envolvendo demandas por cidadania baseadas em identidades étnicas, reforçou as ideologias de pluralismo e multiculturalismo. (RIBEIRO, 2008, p. 201).

Segundo Ortiz (1999), a modernidade é essencialmente diversa, pois que atravessa países ou formações sociais, realizando-se em cada lugar de forma diferente. No Brasil, por exemplo, em 2003 foi instituída a data de 20 de novembro como Dia da Consciência Negra, marcando a luta dos negros por direitos e contra a opressão no país. A data faz oposição ao 13 de maio, que representou a assinatura da Lei Áurea, em 1888, na qual os escravos foram alforriados, mas sem, de fato, receberem sua liberdade. O Dia da Consciência Negra representa, portanto, uma data política e não histórica, que traz à tona uma perspectiva diferente sobre a história do Brasil e, ainda, homenageia Zumbi dos Palmares, líder quilombola, morto neste dia, em 1685, por bandeirantes em um episódio de resistência à escravidão. Assim, compreendemos

que a diversidade submerge na materialidade dos interesses e dos conflitos sociais, que, por meio de diferentes discursos, destacam as diferenças a partir de critérios que não são neutros, mas valorativos:

o uso de ‘negro’, ‘indiano’ ou ‘asiático’ é determinado não tanto pela natureza de seu referente como por sua função semiótica dentro de diferentes discursos. Esses vários significados assinalam diferentes estratégias e resultados políticos. Mobilizam diferentes conjuntos de identidades culturais ou políticas, e colocam limites ao estabelecimento de fronteiras da ‘comunidade’. (BRAH, 2006, p. 340).

Ao reconhecermos a diferença como uma construção social, a dissociamos da ideia de pluralismo, que tende a mascarar desigualdades existentes no reconhecimento das diferenças. Conforme Ortiz (1999, p. 83), o pluralismo pressupõe “que cada uma dessas múltiplas unidades possuiria a mesma validade social”, ou seja, ele desconsidera as relações de poder que envolvem as dinâmicas de reconhecimento, como se se tratassem de expressões puramente democráticas. O autor atenta, ainda, para o fato de que os próprios discursos sobre diversidade, por vezes, podem esconder questões de desigualdade. Afinal, vivemos em um contexto de assimetrias que nem sempre estão contempladas na ideia de um mundo multicultural. O racismo, por exemplo, atua de forma a reforçar a especificidade das raças – o que pode, inicialmente, parecer um movimento de valorização –, para então classificá-las em ordem de importância. Nesse mesmo sentido, vemos a ideia de democracia racial, que consistiria na convivência harmônica entre diferentes raças, sem considerar suas diferenças históricas, relações de poder e dominação, resquícios simbólicos que persistem e impossibilitam que, de fato, exista uma situação de igualdade entre elas. É com base nessas perspectivas sobre a realidade que a construção simbólica do que é o racismo se fortalece, estando presente na fala de governantes, como Hamilton Mourão, vice-presidente da República, que ao ser questionado pela imprensa quanto à morte de João Alberto no Carrefour, afirmou: “Para mim, no Brasil não existe racismo. Isso é uma coisa que querem importar aqui para o Brasil. Isso não existe aqui”⁶³. Ainda como desdobramento desse caso, vimos, também, o presidente da Fundação Cultural Palmares, Sérgio Camargo, um homem negro, afirmando por meio de uma rede social que não há “racismo estrutural” no Brasil. Para ele, o racismo é apenas “circunstancial”. Importante lembrar que a Fundação é um órgão do próprio governo federal que tem como atribuição preservar os valores

⁶³ Excerto extraído da matéria “No Brasil, não existe racismo”, diz Mourão sobre assassinato de homem negro em supermercado”, veiculada pelo portal G1, em novembro de 2020. Disponível em <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/11/20/mourao-lamenta-assassinato-de-homem-negro-em-mercado-mas-diz-que-no-brasil-nao-existe-racismo.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2021.

da cultura negra e, desde que começou a ser comandada por Sérgio Camargo, em 2019, já implementou uma série de iniciativas que efetivam um apagamento da história da luta dos negros no Brasil, criticando fortemente pessoas representativas para o movimento, como Zumbi dos Palmares. Movimentos sociais, representativos da luta antirracista, têm se pronunciado contra Sérgio Camargo, evidenciando sua postura racista na liderança do órgão. Recentemente, por exemplo, a Coalizão Negra por Direitos realizou uma denúncia contra ele à Comissão de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), por violações de direitos humanos e dos interesses da população negra. O texto, assinado por mais de 200 entidades brasileiras em defesa dos direitos afrodescendentes, foi protocolado em julho de 2021, citando "constantemente ataques ao patrimônio histórico e cultural da população negra e aos direitos humanos, bem como os constantes ataques a jornalistas e ao trabalho de comunicação voltados às denúncias públicas sobre temas relacionados a racismo"⁶⁴. Diante desses fatos vemos, portanto, que o contexto atual do Brasil revela as múltiplas formas de violência que podem ser exercidas contra os negros, sendo elas manifestadas não apenas por ações físicas, mas pela violência simbólica provocada por discursos de natureza discriminatória ou ainda por decisões e iniciativas que representam um retrocesso na luta por direitos dessa população.

O próprio conceito de diversidade se revela por meio de tensões e ambiguidades e sua abrangência dificulta o reconhecimento de posturas discriminatórias (KONRAD, PRASAD, PRINGLE, 2006). A noção de diversidade se constrói a partir da identificação da diferença em uma relação estabelecida entre o eu e o outro, ou entre o nós e o eles. E é por meio dessa relação que se afirma quem é o grupo de referência (LANDOWSKI, 2002), determinando, por consequência, quem é o diferente, o diverso, o estrangeiro. A partir de processos comunicacionais, esse jogo entre centro e periferia passa a ser atualizado no contexto das organizações, em disputas simbólicas entre os próprios sujeitos e entre os sujeitos e a organização.

Nesse campo de disputas, temos a constituição da ordem policial, representada pela organização e por todo seu aparato gerencialista com poder institucional para definir quem é quem na divisão da partilha. Na formatação dos projetos de gestão da diversidade, por exemplo, a polícia institui quais serão as diversidades reconhecidas e quais sequer serão lembradas. E, para além disso, como cada uma delas será representada, a partir de qual construção discursiva,

⁶⁴ Excerto do texto publicada na notícia “Coalizão de movimentos negros denuncia Sérgio Camargo à ONU por violações de direitos humanos”, veiculada pelo portal G1, em julho de 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2021/07/22/coalizao-de-movimentos-negros-denuncia-sergio-camargo-a-onu-por-violacoes-de-direitos-humanos.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2021.

definindo, portanto, qual lugar a ela é destinado na organização. Na existência da diversidade, a lógica policial tende a atuar de forma a reforçar estereótipos e regular, mesmo que não explicitamente, a atuação de cada sujeito, principalmente aqueles não-pertencentes ao grupo de referência. Para Gaulejac (2007, p. 34), “A gestão é definitivamente um sistema de organização do poder. Por trás de sua aparente neutralidade, é preciso que compreendamos os fundamentos e as características desse poder que evoluiu consideravelmente no tempo”. Podemos afirmar, portanto, que a gestão da diversidade se faz por meio do gerenciamento do diverso, em um jogo de visibilidade/invisibilidade que se alimenta do paradigma simplificador.

Dito isso, entendemos a necessidade de compreendermos a diversidade a partir do contexto constituído por uma base ideológica de gestão, sob a ideologia gerencialista, conforme abordamos a seguir.

4.1 Desenvolvimento das estratégias de gestão

Conforme Fleury e Fischer (1992), as décadas de 1970 e 80 provocaram transformações sensíveis na sociedade e na economia brasileira, refletindo reconfigurações nas relações de trabalho, mudanças nas políticas públicas e novos rumos para a ação das organizações empresariais. No Brasil, o crescimento populacional nas grandes cidades intensificava-se, principalmente na região Sudeste, como resultado das correntes internas de migração. Identificaram-se, também, mudanças no perfil da classe trabalhadora, com a chegada de trabalhadores rurais nas zonas urbanas e melhoria no nível de educação formal, além do surgimento de novas tecnologias, o que impactou no desenvolvimento dos trabalhadores, mas implicou, também, em mudanças em sua relação com o trabalho e a organização.

A partir dos anos 1980, foi possível perceber um forte movimento de multinacionais no sentido de refinar suas estratégias de gestão, o que se materializou no gerencialismo, “uma ideologia capaz de traduzir as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios” (GAULEJAC, 2007, p. 36). O gerencialismo influenciou toda uma lógica de gestão que construiu “uma representação do humano como um recurso da empresa, contribuindo assim para a sua instrumentalização” (GAULEJAC, 2007, p. 36-37). Desse modo, ao invés de investir no poder disciplinar, o poder gerencialista atua diretamente na subjetividade dos sujeitos, mobilizando “um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa. Ele transforma a energia libidinal em força de trabalho. Ele encerra os indivíduos em um sistema paradoxal que os leva a uma

submissão livremente consentida” (GAULEJAC, 2007, p. 37-38). Como uma das consequências desse novo modelo de gestão, pudemos ver a precarização do trabalho.

Além desses aspectos, que já impactavam as organizações de forma geral, em diferentes países, o início da década de 1990 foi marcado por mudanças estruturais na economia brasileira, com o fim da política de substituição de importações, um dos pilares de sustentação do desenvolvimento do País, criado na década de 1930 (COSTA, 2005). Nesse sentido, as empresas se viram obrigadas a iniciar um processo de adaptação competitiva ao mercado global, dando início a uma forte reestruturação interna. Como resultado, houve o crescimento do desemprego, “que provocou a retração dos sindicatos e o avanço de iniciativas empresariais e do governo no tema da flexibilização do mercado de trabalho” (COSTA, 2005, p. 120). Dessa forma, a implementação de mudanças no sistema produtivo não se limitou a processos de automação, mas colocou em questão a qualificação e o controle dos trabalhadores sobre seu trabalho e, ainda, “exige da empresa a redefinição de sua estratégia organizacional, principalmente no que se refere às políticas para gestão dos recursos humanos” (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 13).

Segundo Fleury e Fischer (1992), as teorias de gestão de recursos humanos não estavam preparadas para todas essas mudanças, já que muitas vezes se limitaram a práticas convencionais da administração, que não atendiam às necessidades da sociedade contemporânea:

O surgimento de mudanças mais profundas constitui, porém, o maior desafio desse processo de transformação. A mudança de padrões culturais e políticos depende da ocorrência e da sedimentação de transformações fundamentais no papel e no desempenho dos diversos agentes sociais em interação: o trabalhador coletivo, o empresariado, o governo, o próprio conjunto da sociedade como ‘caixa de ressonância’ desse processo. (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 13).

Como resposta a esse novo contexto, foi possível identificar uma fase de transição das políticas de gestão no país. Modelos que haviam feito sucesso em décadas passadas já não se mostravam adequados na década de 1980. Para Boltanski e Chiapello (2005, p. 129), o início da década de 1990 representou uma grande mudança de espírito do capitalismo, impactando em novas formas de organização da sociedade, de ordenamento dos objetos e garantias no mundo do trabalho. Esses movimentos exigiram das organizações que se reinventassem.

Os anos 90 ficaram marcados na literatura de gestão como um período de grande transição na forma pela qual as empresas são estruturadas e conduzidas, já que a abordagem tradicional das teorias administrativas não conseguia mais suportar um contexto marcado pelas

imprevisibilidades e incertezas (GONÇALVES, 1998). Para Costa (2005, p. 122), uma das consequências desse novo cenário foi a criação de ações e programas organizacionais voltados para a antecipação dos conflitos e maior envolvimento ideológico dos trabalhadores. Nesse contexto, atenta Gaulejac (2007), a lógica da gestão passa a se decompor em “Diversos saberes práticos que têm como função modelar comportamentos, orientar processos de decisão, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento” (GAULEJAC, 2007, p. 64). Para o autor, ela se constitui como um sistema de interpretação do mundo social, ou seja, uma ideologia: “Designar aqui o caráter ideológico da gestão é mostrar que, por trás dos instrumentos, dos procedimentos, dos dispositivos de informação e de comunicação encontram-se em ação certa visão do mundo e um sistema de crenças” (GAULEJAC, 2007, p. 65).

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas foi se aperfeiçoando junto às transformações de mercado, políticas e sociais. Nesse cenário, tanto as organizações quanto os trabalhadores foram convocados a desenvolver competências de adaptabilidade, além de criarem novas formas de se manterem atualizados frente ao contexto de instabilidade e de transformações profundas marcadas por aspectos como estrutura organizacional, cultura, mercado de atuação, contexto político, econômico, dentre outros.

Vemos, portanto, a partir das estratégias evidenciadas até aqui, que as organizações tendem a atualizar-se a partir das mudanças refletidas pela sociedade, refinando dispositivos de gestão e controle. A seguir, apresentamos como essa capacidade adaptativa foi se conformando até chegarmos nos programas de gestão da diversidade.

4.2 Contexto político-econômico e o surgimento das ações afirmativas

As mudanças experienciadas pelas organizações entre as décadas de 1980-90 tiveram origem pelo menos 20 anos antes. Para o historiador Eric Hobsbawn (2002), a década de 1960 foi um marco histórico de atuação de movimentos libertários, que por meio de suas lutas chamaram a atenção do mundo para temas antes pouco discutidos (e valorizados), como a sexualidade, a repressão, as instituições e os direitos dos grupos minorizados. Ao final da década, toda essa insurreição, somada a outras discussões, teve seu ápice com o movimento conhecido posteriormente como maio de 1968, que trouxe novos olhares para a contemporaneidade

Nos Estados Unidos, por exemplo, uma série de ações foram aprovadas pelo governo ao longo dos anos 60, determinando que todas as empresas que prestassem serviços ao governo contratassem um percentual de trabalhadores não-brancos (COGO, 2000). O presidente John F. Kennedy, em 1961, foi responsável, então, por redefinir o conceito de ‘ação afirmativa’, que deixou de ser ferramenta de justiça aplicável apenas a um indivíduo, mas a uma coletividade. Dessa forma, “Kennedy determinou que projetos financiados com recursos federais deveriam incluir ações afirmativas para evitar discriminações nas contratações e promoções no emprego” (GRUPO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES DA AÇÃO AFIRMATIVA, 2021). Seguindo nessa mesma linha, Richard Nixon aprovou, em 1969, uma lei mais abrangente, chamada Ordem da Filadélfia, com o objetivo de combater a discriminação no setor de construção, exigindo que empreiteiras contratassem trabalhadores de minorias raciais e comprovassem que estavam cumprindo com a legislação. Outros países seguiram o mesmo caminho nos anos seguintes:

Experiências semelhantes ocorreram em vários países da Europa Ocidental, na Índia, Malásia, Austrália, Canadá, Nigéria, África do Sul, Argentina, Cuba, dentre outros. Na Europa, as primeiras orientações nessa direção foram elaboradas em 1976, utilizando-se frequentemente a expressão ação ou discriminação positiva. (MOEHLECKE, 2002, p. 199).

A ideia contemporânea de ação afirmativa diz respeito a uma noção de igualdade que compense não apenas discriminações do passado, mas também desigualdades manifestadas no presente que sejam resultantes de processos discriminatórios que ainda vigoram em nosso sistema social (GRUPO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES DA AÇÃO AFIRMATIVA, 2021). Dessa forma, a ideia de ação afirmativa está relacionada a dois princípios: o da compensação, no qual “focaliza a retificação das injustiças cometidas contra indivíduos ou grupos, cometidas por outros indivíduos ou pelo Estado”, e o da justiça distributiva, que se ocupa “da distribuição de direitos, benefícios e ônus entre os membros de uma sociedade no presente” (GRUPO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES DA AÇÃO AFIRMATIVA, 2021). A partir da reflexão de diferentes autores, e da variedade de sentidos que o termo adquire no Brasil, Moehlecke (2002) define ação afirmativa como

uma ação reparatória/compensatória e/ou preventiva, que busca corrigir uma situação de discriminação e desigualdade infringida a certos grupos no passado, presente ou futuro, através da valorização social, econômica, política e/ou cultural desses grupos, durante um período limitado. A ênfase em um ou mais desses aspectos dependerá do grupo visado e do contexto histórico e social. (MOEHLECKE, 2002, p. 203).

Apesar de os Estados Unidos terem sido precursores em aprovar esse tipo de medida, que de alguma forma forçou as empresas a aumentarem o número de trabalhadores não-brancos e de mulheres em suas equipes, formou-se no país uma relevante oposição ao assunto, principalmente desde a década de 1980, motivada pela ascensão de novos discursos empresariais que vêm se fortalecendo e se reinventando desde então.

Um dos discursos que surge com força no contexto neoliberal da década de 1980 é o da meritocracia, que pode ser considerada o elemento-base para o sucesso e a prosperidade dos indivíduos em um sistema capitalista. O capitalismo foi fortalecido e aperfeiçoado ao longo do século XIX, quando o dinheiro e a vitória sobre o outro passaram a ser reconhecidos como sinônimo de progresso pessoal, conforme afirma Barbosa (2006, p. 25). Para a autora, essa visão se contrapõe à ideia de realização individual que existiu até o início do século XIX, diretamente relacionada a um ideal de autodisciplina, no qual os indivíduos comparavam-se mais consigo do que com os outros e, por muitas vezes, tinham guiavam suas atitudes a partir de crenças religiosas.

Considerando que desempenho e avaliação não se restringem apenas a tecnologias gerenciais, a meritocracia, para Barbosa (2006, p.21), “refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público”. A meritocracia “rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais” (BARBOSA, 2006, p. 22). Dessa forma, não reconhece a condição social e econômica do indivíduo, nem mesmo sua origem ou outras variáveis históricas, culturais, por exemplo.

A ênfase na individualização do desempenho está associada à ascensão do neoliberalismo, que reforça a ideia de que cada indivíduo deve ser remunerado de forma proporcional ao seu próprio esforço, capacidade e resultados alcançados, independentemente do contexto em que estiver inserido. Para Barbosa (2006, p. 27), o cenário neoliberal é ainda reforçado pela “filosofia de sacralização do *self*”, que “ênfatiza o autodesenvolvimento como responsabilidade de cada um de nós”, desvinculando os resultados pessoais de fatores sociais, culturais e políticos. Ou seja, sob essa compreensão, todos os indivíduos são responsáveis pela sua condição e estão nos lugares que merecem estar, recebendo de forma proporcional às suas entregas. Conforme abordamos no capítulo anterior, quando retratamos as cenas de dissenso, os mecanismos de reconhecimento alimentados pelas lógicas gerencialistas representam uma forma de manutenção das desigualdades históricas.

O discurso meritocrático é, em primeira análise, envolvente e sedutor, pois que ele carrega consigo um ideal de justiça que garante recompensas àqueles que realmente as merecem. Contudo, esse é um pensamento simplificador, que provoca nos sujeitos a noção de que somente não foram reconhecidos ainda porque não mereceram e, portanto, precisam trabalhar ainda mais, já que ainda não são suficientes. Mudando a perspectiva de análise, explorando outras camadas simbólicas, percebemos que a profundidade do conceito é muito maior, já que apesar de uma suposta oferta igual de oportunidades, há uma disparidade de acesso a essas oportunidades, resultando em desigualdade de condições para a competição, como vimos representado nas cenas por meio de sujeitos que abandonaram os estudos porque não eram aceitos por suas diferenças. E, portanto, não conseguem sequer entrar no mercado de trabalho formal. É exatamente a partir desse ponto que a meritocracia deixa de ser um princípio democrático de organização social e um símbolo de justiça para transformar-se em tecnologia de exclusão.

Ao pleitear o governo, a gestão ou o reconhecimento público e formal da proeminência dos melhores, a meritocracia suscita paradoxos e dilemas que em muitos casos terminam por transformá-la de tradicional instrumento de luta contra a discriminação social em critério de discriminação social das sociedades modernas (BARBOSA, 2006, p. 22).

Para Barbosa (2006, p. 22), o mérito pelo esforço e pelo desempenho próprio caracterizam a dimensão em que a meritocracia deixa de ser um consenso. Afinal, existem muitas formas de avaliar o desempenho de alguém, considerando que não há igualdade de acesso a oportunidades para todos e, portanto, não há formas concretas e seguras para mensurar talento, esforço, desigualdades naturais, por exemplo.

A lógica de conceder algum benefício a alguém pelo simples argumento de cor da pele ou gênero não é compatível com o discurso empresarial e, por isso, as ações afirmativas representam, até hoje, um ponto de grande discordância tanto para os governos quanto para as organizações. O fortalecimento do discurso da meritocracia contribuiu para que as demandas sociais e políticas fossem atendidas sem perder a coerência dos argumentos do mundo dos negócios, ou seja, perpetuando a lógica do pensamento simplificador, destituído de uma perspectiva crítica.

Na ótica das organizações, se a ação afirmativa é uma medida capaz de resolver o passado, a diversidade representa uma possibilidade de a organização olhar para o futuro, encarando a desigualdade como oportunidade. Assim, a diversidade passa a ser absorvida no contexto empresarial como tecnologia de gestão, com o objetivo de dar novos sentidos às lutas

identitárias e transformá-las em favor dos negócios. É nesse contexto que se conforma a noção de gestão da diversidade. Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 20), ela é “parte integrante da ideologia tecnocrática, que procura deslocar o tratamento das desigualdades sociais do âmbito político para a administração de recursos humanos das empresas”, e tem sido defendida a partir de dois argumentos:

Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa [...], uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 21).

A gestão da diversidade desembarca no Brasil por meio de diferentes dispositivos, que articulam o processo de esvaziamento do seu sentido contestador. Dentre esses dispositivos podemos citar a chegada de corporações transnacionais, a bibliografia acadêmica especializada, o jornalismo empresarial e os consultores para os temas relacionados à diversidade (COELHO JR, 2015; BARBOSA, 2002). Juntos, atuam para dar visibilidade ao tema, unidos sob um mesmo viés mercadológico e mecanicista.

Importa observarmos que a expressão ‘gestão da diversidade’ (ou *diversity management*) começou a ser utilizada nos Estados Unidos ainda no início da década de 1990, com a publicação dos primeiros textos acadêmicos relacionados ao tema. De acordo com pesquisas de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), o primeiro trabalho de relevância a usar o termo gestão da diversidade “foi o de R. Roosevelt Thomas (1990), em artigo para a *Harvard Business Review*, em que defendia a necessidade de substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade”, sob o argumento de restabelecer os princípios da meritocracia e contribuir com a melhora no desempenho da organização. Já o texto “*Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*”, publicado por Taylor Cox e Stacy Blake (1991), foi um dos primeiros a “defender as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico: redução dos custos com *turnover* e absenteísmo – especialmente entre as minorias incluídas” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23). Alguns anos depois, o artigo “*Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*”, publicado por David Thomas e Robin Ely (1996), também foi considerado um marco acadêmico para o tema. As publicações de Cox e Thomas dão relevância à diversidade a partir do viés da vantagem competitiva, como ressalta Coelho Jr. (2015, p. 83), considerando que, a partir do ponto de vista dos teóricos norte-americanos,

a organização que possui um programa de gestão da diversidade consistente atrai e retém os melhores talentos em diferentes grupos de identidade, forma equipes de trabalho compostas por indivíduos com distintos repertórios culturais, sendo mais criativas, inovadoras e capazes de atender às demandas de consumo dos variados grupos que compõem uma sociedade multicultural. (COELHO JR., 2015, p. 83).

No Brasil, a temática foi traduzida e ganhou visibilidade a partir da produção acadêmica. O artigo “Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras”, de Maria Tereza Leme Fleury (2000), é considerado um marco para o assunto e influenciou o surgimento de novas pesquisas acadêmicas no país. A autora utilizou-se das ideias de Cox e David Thomas para construir a sua perspectiva do assunto:

Central a essa proposta é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Outra característica da proposta é o fato de que ela está estruturada sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade de grupo (por exemplo, não só sexo e raça, mas nacionalidade, descrição do cargo, religião, classe e assim por diante) e são aplicáveis à experiência de membros de ambos os grupos: maioria e minoria nas organizações. (FLEURY, 2000, p. 20).

Nos anos 2000, muitas multinacionais norte-americanas já estavam instaladas no Brasil, influenciando nossa cultura de negócios. O artigo de Fleury foi, portanto, uma forma acadêmica de traduzir a gestão da diversidade para o contexto brasileiro, dialogando de modo mais íntimo com o mundo empresarial. Reforçando esse discurso e repercutindo-o a outro perfil de público, a revista Exame lançou, também em 2000, uma edição com uma longa reportagem intitulada “O poder da diferença”, que se constituía quase que em um dossiê sobre diversidade ao abordar o valor estratégico da mistura de diferentes perfis de pessoas nas organizações. A diversidade era tratada como tendência no mundo corporativo e, portanto, a revista sinalizava a necessidade de as empresas começarem a entender mais sobre o assunto, apropriando-se da discussão para utilizá-la a favor do seu negócio, conforme descreveu o editor: “a arte de misturar etnias, sexos, idades, valores e experiências num mesmo caldeirão corporativo e a partir daí extrair vantagens em termos de criatividade e capacidade de competir”. O texto da reportagem ressaltava a importância do assunto como vantagem competitiva, abrangendo benefício econômicos além de um possível aspecto social.

Na esteira da produção acadêmica e jornalística, considerando o tema como tendência no mundo dos negócios, surge em cena o Instituto Ethos – criado poucos anos antes, em 1998, por um grupo de empresários com o objetivo de mobilizar o tema responsabilidade social nas

organizações –, com o lançamento do manual “Como as empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade” (INSTITUTO ETHOS, 2000). O discurso segue a lógica de Fleury (2000) e da revista Exame, abordando a questão da diversidade sobre o viés da competitividade, além de representar um compromisso ético. A publicação tinha como propósito sensibilizar as organizações sobre a importância do tema e oferecer orientações sobre como iniciar um programa de diversidade. O texto ainda se mostrava pouco contundente quanto a questões raciais e de gênero, motivando, talvez por isso, o lançamento de um documento, em 2002, intitulado “Reflexões – Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial”. O texto, assinado por Sueli Carneiro, fundadora da Geledés – Instituto da Mulher Negra, foi apresentado de forma mais direta ao defender que “as empresas identifiquem e removam barreiras que impeçam a contratação, a qualificação e a ascensão dos negros e promovam iniciativas que busquem equilibrar sua composição étnica em todos os níveis hierárquicos” (INSTITUTO ETHOS, 2002, p. 3).

Conforme estudos de Boltanski e Chiapello (2005), realizados a partir da análise da literatura de gestão empresarial, principalmente a partir da década de 1960 – quando as teorias da Administração passaram a apresentar um discurso cada vez mais refinado a respeito de aspectos como controle e motivação de trabalhadores –, a crítica ao capitalismo é também uma força propulsora de sua evolução e aperfeiçoamento. É a partir da crítica que o sistema formula novos esquemas discursivos capazes de se transformarem em mecanismos próprios de legitimação. Ou seja, com as novas demandas sociais e mudanças políticas e de comportamento o espírito do capitalismo se reorganiza, cria novas conexões, atualiza seus discursos a fim de manter-se sempre conectado às realidades que surgem, oferecendo respostas imediatas e consistentes a perguntas próprias de cada época/geração. Essas mudanças se tornam bastante explícitas, por exemplo, na publicidade, um espaço cada dia mais utilizado pelas empresas para declararem seu apoio a causas sociais ou simplesmente demonstrar seus produtos/serviços por meio de imagens e personagens conectados com essas discussões atuais. Assim, assumem um papel de protagonismo nessas discussões, conectando-se a novos consumidores e fazendo crer que realmente se importam com a valorização dos diferentes e buscam um mundo mais justo e igualitário para todos.

Um dos tantos exemplos é a grife norte-americana Calvin Klein, que se tornou assunto nas redes sociais em 2019 a partir de uma montagem⁶⁵ que colocou lado a lado dois *outdoors*

⁶⁵ Reprodução da montagem apresentada na matéria “Desconstruir é possível – e necessário”, veiculada pelo portal A Gazeta, em outubro de 2019. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/colunas/rayane-souza/desconstruir-e-possivel---e-necessario-1019>>. Acesso em: 15 set. 2021.

da marca, sendo um deles de 1999, na Figura 20, e outro de 2019, na Figura 21, conforme reproduzimos a seguir:

Figura 20 – Outdoor da Calvin Klein de 1999 estampando modelo de cabelos loiros, pele branca, com corpo magro e musculatura definida.



Fonte: Souza (2019).

Figura 21 – Outdoor da Calvin Klein de 2019 estampando modelo negra e gorda.



Fonte: Souza (2019).

As duas imagens, representando modelos visualmente muito diferentes entre si, revela o esforço de grandes marcas em mostrar sua intencionalidade em quebrar estereótipos de imagem e dar visibilidade a discursos políticos que questionam padrões estéticos. Nesse sentido, apresentamos, ainda, na Figura 22, a imagem de um *outdoor* produzido pela marca no ano de 2020, para a campanha pelo orgulho LGBTQIA+. A modelo convidada foi Jari Jones, mulher negra, trans e lésbica, quebrando com muitos dos padrões utilizados pela marca em suas campanhas publicitárias até então:

Figura 22 – Jari Jones, modelo negra, trans e lésbica comemora participação em campanha da marca, estampada em um *outdoor* com posição de destaque em Nova Iorque.



Fonte: Vino (2020).

Figura 23 – Modelo Jari Jones comemora *outdoor* com sua foto em Nova Iorque.



Fonte: Vino (2020).

Jari Jones, na Figura 23, manifestou orgulho em estampar um *outdoor* de uma grande marca em uma movimentada rua de Nova York (EUA). Em um *post* realizado em suas redes sociais, a modelo mostra a importância da representatividade:

Aqui estão alguns momentos que eu ouvi falar, os quais ajudam você a esquecer de quando o mundo disse ‘nunca’! Ouvi falar desses momentos muito reais que ajudam você a se afirmar mesmo quando não se vê neles. Eu tenho procurado a minha vida inteira por esses momentos, me cansei de procurá-los. Então eu decidi criá-los. Não para mim, mas para o próximo sonhador, excluído, queer, trans, deficiente, gordo, lindo preto, pedaço de luz das estrelas esperando o momento deles para brilhar. Foi uma honra e um prazer mostrar meu eu mais autêntico e as imagens atuais de um corpo que, muitas vezes, foi demonizado, assediado, feito parecer feio, indigno e até morto. Apresento esta imagem, de mim mesma e tudo o que meu corpo representa para minha comunidade e família escolhida, na esperança de que eles se vejam mais claramente do que nunca e percebam ainda que são dignos de celebração, compaixão, amor e gratidão⁶⁶.

Iniciativas como essa, e outras apresentadas ao longo das cenas, reposicionam comunicacionalmente as marcas, já que passam a se apresentar por meio de sentidos que antes não faziam parte da rede simbólica que o discurso oficial buscava oferecer. A Calvin Klein, por

⁶⁶ Excerto extraído da notícia “Modelo trans comemora ao ver *outdoor* com sua foto para nova campanha da Calvin Klein e reação viraliza”, veiculada pelo portal Pheeno, em junho de 2020. Disponível em: <<https://pheeno.com.br/2020/06/modelo-trans-comemora-ao-ver-outdoor-com-sua-foto-para-nova-campanha-da-calvin-klein-e-reacao-viraliza/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

exemplo, até pouco tempo não era uma marca associada a questões de diversidade, representatividade ou lutas identitárias. Por meio dessas campanhas aqui brevemente apresentadas, começam a se inserir em novos imaginários sociais, dialogando com públicos até então distantes da marca. Desse modo, entendemos que por mais que tenham objetivos financeiros e acabem por apropriar-se do discurso de movimentos sociais em prol de aumentar suas vendas, é inegável que esse movimento realizado por grandes marcas abre um novo campo de lugares possíveis de serem ocupados por pessoas negras, gordas, trans, que nunca se identificaram com um padrão estético/social, mas que agora conseguem vislumbrar novos espaços a ocupar. Independentemente da finalidade para a qual o *outdoor* foi criado, ele se traduz em representatividade e chama a atenção de públicos distantes das discussões articuladas por movimentos sociais, expandindo essas reflexões para além do próprio grupo minorizado. Além disso, posicionando-se como empresas responsáveis, diversas, que apoiam as reivindicações levantadas pelos movimentos sociais e que passam a ser reconhecidas como tal, passam a ser também cada vez mais vigiadas e cobradas pela sociedade, que espera coerência de ações e não simplificações discursivas com finalidade exclusiva de lucro.

Faz parte da tecnologia empresarial, e da ideologia do mundo dos negócios, portanto, formular novos discursos que sejam coerentes com seus objetivos e que possam propor a imagem de atualização constante, de novidade. Coelho Jr. (2015, p. 81) entende essa lógica como um mecanismo de tradução, que pode ser percebido na agenda sociopolítica contemporânea: “a maneira de as empresas se colocarem na arena de disputas em torno da questão racial comporta uma operação discursiva de tradução, que elas realizam justamente por serem interpeladas nos debates travados no espaço público” (COELHO JR., 2015, p. 80). Ao assumirem o protagonismo pela tradução desses discursos, as organizações buscam assegurar que seus públicos de relacionamento os compreendam e assimilem as mensagens de uma forma previamente determinada, planejadamente construída. A tradução serve, portanto, não para disseminar a agenda sociopolítica, mas para que ela seja compreendida como melhor servir ao sistema, ao mesmo tempo em que assume o caráter de verdade.

O mundo globalizado provocou o surgimento de uma cultura de negócios, que contempla todo um conjunto de valores e crenças compartilhadas por meio de discursos e práticas gerenciais (BARBOSA, 2002). Essa nova gramática se constitui a partir das corporações transnacionais, que, presentes em diferentes países, disseminam de forma mais rápida e efetiva a cultura de negócios pelo mundo, contribuindo para o fortalecimento dos discursos ideológicos de reafirmação constante do capitalismo. Distintas organizações, portanto, ressoando os mesmos discursos e lógicas de atuação, criam uma força capaz de gerar

autoafirmação em rede, que as fortalece perante a sociedade à medida que, discursivamente, umas apoiam e reafirmam as outras, o que também se traduz, em perspectiva hologramática, na própria legitimação do sistema capitalista que, recursivamente, as legitima (BALDISSERA, 2014).

Nesse jogo, todas as ‘peças do tabuleiro’ saem fortalecidas. E essa cultura transnacional de negócios traduz a agenda sociopolítica contemporânea por meio de tecnologias gerenciais, que provocam um deslocamento de sentido e empobrecem a discussão sobre diversidade nas organizações, reduzindo a complexidade das lutas por reconhecimento identitário em gestão da diversidade (BARBOSA, 2002; COELHO JR., 2015, p. 82). Nesse sentido, ela se conforma como “uma resposta do mundo empresarial aos movimentos sociais articulados em torno do direito às diferenças, tais como o movimento negro, o movimento feminista e o movimento LGBT” (COELHO JR., 2015, p. 81). Seguindo a mesma lógica, Jaime (2009, p. 129) argumenta que, a partir da gestão da diversidade, as organizações buscam “neutralizar o potencial contestador dos movimentos multiculturais, numa tentativa de domesticá-los e transformá-los em algo palatável ao interesse das empresas”. Reforçamos, portanto, o caráter simplificador com o qual a gestão da diversidade se constitui nas organizações, onde a atuação da lógica gerencialista se faz por meio de seus mecanismos oficiais na disjunção e na redução de compreensões complexas como a diversidade, a identidade e a diferença.

Vemos, então, a partir deste breve histórico, que a erupção dos movimentos sociais ainda na década de 1960 provocou a ampliação do escopo de reivindicações, que não se restringiram às questões de classe, mas que se deslocaram para as dimensões culturais e simbólicas. Assim, novos sentidos foram colocados em circulação na teia social, como aqueles originados das lutas identitárias. Até hoje, portanto, esses sentidos continuam presentes, em constante disputa, nunca em situação de estabilidade, mas em tensionamentos que ora representam avanços sociais, ora representam o fortalecimento da ordem policial e conservadora. Importante notar que esses novos sentidos circulam a partir de discursos e interações que não se limitam ao âmbito da fala oficial, mas que abrangem, também, os modos de resistência e de ação política dos sujeitos em situações de informalidade, de forma intencional ou não, como é o caso das pessoas negras, trans, com deficiências, que têm em seu corpo a marca da diferença que se faz perceber e, por isso, agrega novos sentidos ao espaço simbólico simplesmente pela sua presença.

Compreendemos, portanto, que as pautas identitárias promoveram novas discussões políticas ao desafiar padrões hegemônicos que, mesmo 60 anos depois, continuam atuais. Nesse contexto, aprofundamos a seguir nossas reflexões a respeito da identidade e da diferença.

5 CULTURA, IDENTIDADE E DIFERENÇA

A cultura, para Geertz (2014), é uma ciência interpretativa, sempre à procura de um significado. Assim, torna-se fundamental compreender a multiplicidade de estruturas complexas que por vezes se sobrepõem, entrelaçam, são irregulares, nem sempre explícitas, que formam uma rede simbólica. Conforme Geertz (2014, p. 04) “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” e, portanto, a ideia de cultura se mostra como sendo essas teias e sua análise. Entendemos, nesse sentido, a cultura como algo nunca finalizado, nem mesmo estático; trata-se de algo que precisa de certa estabilização, mas que ao mesmo tempo necessita de atualizações, de modo a exigir o aprendizado constante por parte dos sujeitos, a fim de que possam (re)produzi-la e interpretá-la. Essas articulações se realizam por meio da comunicação.

Geertz defende que o conceito de cultura “denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas e expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida” (GEERTZ, 2014, p. 66). Com o aprendizado, os sujeitos se tornam parte desse sistema de representação. Assim, compreendemos que, a partir das relações de comunicação que estabelece, o sujeito tem potencial para perturbar, movimentar, (re)construir, em algum nível, a rede simbólica (cultura) que fora construída anteriormente a ele (BALDISSERA, 2010b); nesse processo de perturbação e tessitura, também vão sendo (re)estruturadas as noções de identidade e diferença.

Para Woodward (2000, p. 10), a construção da identidade é tanto simbólica quanto social. Ela é simbólica porque dá conta do sentido que atribuímos a cada identidade conforme o seu contexto, permanentemente atravessado por questões culturais. E ela é também social porque se refere à forma como essas identidades são experienciadas nas relações sociais. A identidade é, portanto, relacional e pressupõe a existência de ao menos dois grupos referenciais – o eu e o outro; o nós e o eles – que, em relação, explicitam a marcação simbólica de uma identidade frente a outras identidades, movimento que revela as diferenças (WOODWARD, 2000).

São as diferenças que declaram que uma identidade não é a outra, mas também são elas que fornecem condições para que a outra exista. É preciso que essas distinções se tornem significantes, processo que se faz no seio da cultura. A constituição da diferença, nesse sentido, se faz pela construção social da realidade, mediada por grupos dominantes que passam a atuar

como grupos de referência. Assim, de forma consensual, assumem a sua perspectiva como central para a definição de limites e valores que serão atribuídos ao outro (LANDOWSKI, 2002). Podemos afirmar, portanto, que é o grupo de referência que faz o inventário das diferenças que caracterizam o outro.

O sujeito condenado a só poder construir-se pela diferença, passa a ter a necessidade de um 'ele'. Assim, o que dá forma à minha própria identidade não é só a maneira pela qual, reflexivamente, eu me defino (ou tento me definir) em relação à imagem que outrem me envia de mim mesmo; é também a maneira pela qual, transitivamente, objetivo a alteridade do outro atribuindo um conteúdo específico à diferença que me separa dele. (LANDOWSKI, 2002, p. 04).

Nesse sentido, conforme o autor, a emergência do sentimento de identidade passa pelo processo de construção da alteridade. Sob a perspectiva de Silva (2000), ao definirmos uma identidade acionamos uma extensa cadeia de diferenças, que podem ser vistas como negações a outras identidades. Qualquer afirmação suscita uma série de negações a fim de tornar determinada identidade única frente a outras. A tendência, conforme Silva (2000), é considerarmos, frequentemente, a nossa própria identidade como central para definir quem são os diferentes, atribuindo valores a eles a partir do nosso próprio sistema classificatório, atravessado por nossa experiência de vida e pelo contexto cultural do qual fazemos parte. De acordo com Silva (2000, p. 83), “Fixar uma determinada identidade como a norma é uma das formas privilegiadas de hierarquização das identidades e das diferenças”, já que a normalização é uma forma sutil de manifestação de poder que atribui a uma determinada identidade o caráter de “natural, desejável, única”, deixando de ser apenas uma identidade para tornar-se a identidade. O autor exemplifica: “Numa sociedade em que impera a supremacia branca, por exemplo, ‘ser branco’ não é considerado uma identidade étnica ou racial” (SILVA, 2000, p. 83), pois que é compreendido como uma identidade natural e, portanto, o padrão. O racismo estrutural, conforme explicamos a partir de Almeida (2019), é fortalecido a partir dessa construção simbólica. Assim, a identidade atribuída como normal, representando o grupo de referência, atua como uma força homogeneizadora que invisibiliza as outras identidades – não vemos negros em cargos de poder, faltam negros nas universidades, em empregos formais ou mesmo circulando em restaurantes, *shopping centers*, mas dada a sua invisibilidade social, isso parece estar naturalizado e distante ainda de ser amplamente questionado.

Conforme destaca Landowski (2002, p. 05), o grupo de referência pode não perceber, ou não querer ver, que “ele mesmo, a todo instante, por seu próprio modo de funcionamento tanto social quanto econômico, político, jurídico, educativo ou ‘cultural’, cria instâncias e

desigualdade entre grupos sociais”. Conforme abordamos nas cenas, por exemplo, a binaridade é uma característica de nossa sociedade, colocando as pessoas transgêneras em situação de um lugar não existente e, portanto, passam a ser consideradas como desvios, transtornos e até mesmo aberrações.

Em um contexto como esse, o grupo de referência determina os seus valores, que assumem um caráter universal ao serem exercidos por meio de diferentes mecanismos de dominação, tanto operados pelo Estado como pelas instituições e, de forma mais abrangente, como argumentaria Rancière (2018b), pela ordem policial. A partir deste ponto, inicia um sistema de hierarquização das diferenças e o uso da desigualdade e da exclusão como princípios de regulação da sociedade, muitas vezes travestido de um sentimento de universalismo. O universalismo, segundo Santos (2010), representa um dispositivo ideológico de gestão da desigualdade e da exclusão, que permite a aplicação de critérios abstratos de normalização, sempre baseados numa diferença que tem poder social para negar todas as demais. Na perspectiva do autor (SANTOS, 2010), os Estados nacionais modernos operam por meio do chamado universalismo antidiferencialista, que se operacionaliza na negação das diferenças. No Brasil, um exemplo desse mecanismo é a ideia de democracia racial que, conforme abordamos nas cenas, é baseada em uma crença de que todos são iguais e que o problema se constitui quando as identidades começam a se manifestar de forma específica, distanciando-se da massa homogênea. Nesse sentido, destaca o autor, “A negação das diferenças opera segundo a norma da homogeneização que só permite comparações simples, unidimensionais (por exemplo, entre cidadãos), impedindo comparações mais densas ou contextuais (por exemplo, diferenças culturais), pela negação dos termos de comparação” (SANTOS, 2010, p. 283). Em resumo, a concepção do universalismo antidiferencialista constrói de forma hierárquica as distintas categorias de pertença identitária.

Compreendemos aqui a relevância do paradigma simplificador (MORIN, 2011a) na forma como nós, enquanto sociedade, nos relacionamos com as diferenças. As identidades e diferenças do outro são frequentemente observadas a partir de uma perspectiva rasa, fragmentada, não o reconhecendo em sua complexidade. Como resultado, passamos a enxergar o outro como inferior, justificando que a identidade do eu se torne universal e a identidade do outro seja reduzida, desqualificada, inferiorizada. Importante atentar, nesse sentido, que universalização não se materializa de fato, já que ela não se faz democrática, mas se resume à perspectiva da identidade dominante e de seus dispositivos de legitimação, como explica Santos (2010, p. 294): “Na maior parte dos casos, a identidade nacional assenta na identidade da etnia ou grupo social dominante. As políticas culturais, educativas, de saúde e outras do Estado visam

a naturalizar essas diferenças enquanto universalismo e, conseqüentemente, transmutar o ato de violência impositiva em princípio de legitimidade e de consenso social”. Nesse sentido, assim como são reforçados os laços entre aqueles considerados semelhantes, são acirradas as disputas contra aqueles considerados estrangeiros. Esse limiar, entre quem sou eu – ou quem somos nós – e quem são os outros é definido por uma série de questões culturais, políticas e econômicas que antecedem a essa discussão. Portanto, “face a uma identidade de referência concebida como perfeitamente homogênea e colocada como que devendo ficar imutável, a alteridade só pode ser pensada como uma diferença vinda de alhures e que assume, por natureza, a forma de uma ameaça” (LANDOWSKI, 2002, p.10).

Sob a perspectiva de Landowski⁶⁷ (2002, p. 04), o outro foi, por muito tempo, tratado sob o viés do exotismo, tendo sua cultura mitificada, entretanto, ele está em fase de mudança de estatuto: “agora é preciso viver, na imediatidade do cotidiano, a coexistência com os modos de vida vindos de outros lugares, e cada vez mais heteróclitos”. No contexto atual, composto por fenômenos como a globalização e a comunicação facilitada pela tecnologia, torna-se mais comum, acessível e frequente a interação com o diferente, a ponto de não podermos mais fingir que ele não existe. Nas relações de trabalho, por exemplo, considerando o desenvolvimento dos mercados e a transnacionalização dos negócios, conviver com o outro passou a ser mais comum. Essa diversidade tende a ficar ainda mais acentuada com a abertura das organizações à implementação de ações afirmativas e ao aumento de representatividade de grupos minorizados em espaços ainda pouco ocupados por eles. Conforme verificamos a partir das cenas, as cotas raciais em universidades públicas provocaram aumento de estudantes negros, que recentemente ultrapassaram o número de estudantes brancos. Assim, vemos que além das ações afirmativas, teremos, também, um maior contingente de profissionais negros qualificados, provocando, sem dúvida, mudanças no mercado de trabalho ao longo dos próximos anos.

Em um contexto como esse, no qual a diversidade está cada vez mais presente, entendemos que, em vez de colocar no outro o rótulo simplificador do exótico, de alguma forma criando um distanciamento, ou uma percepção de excepcionalidade, somos cada vez mais convocados a estabelecer formas de interação. Landowski (2002) destaca a existência de diferentes modos de tratamento do outro, que poderão resultar na construção, na defesa ou na

⁶⁷ Importante salientar, neste momento, que não iremos nos filiar à perspectiva semiótica de Landowski, autor de base estruturalista que tem como referência os estudos de Greimas. Contudo, iremos explorar conceitualmente alguns dos termos abordados por ele que nos parecem potentes para refletir a respeito da identidade e da diferença.

atualização da própria identidade enquanto grupo de referência, como acontece com os movimentos de assimilação e de exclusão.

Os movimentos de assimilação ou exclusão do estrangeiro correspondem, na verdade, a uma única operação: ‘padronização’ e ingestão do ‘mesmo’, e correlativamente, triagem e eliminação do ‘Outro’. Nenhum dos elementos surgidos no exterior e, entretanto, considerados, sem garantia, como sendo talvez assimiláveis, deve escapar aos processos de remodelagem e, mais precisamente, de normalização previstos para assegurar sua completa fusão na massa. (LANDOWSKI, 2002, p. 10).

Quando o grupo de referência passa a agir sob a perspectiva da assimilação do outro, ele tende a não rejeitá-lo e, ao contrário, passa a tratá-lo de forma acolhedora (LANDOWSKI, 2002). Porém, qualquer diferença de comportamento do outro tende a ser percebida como destoante pelo grupo de referência. Sob a perspectiva do autor, nos princípios organizadores dos discursos de assimilação estão um conjunto de propostas e comportamentos que se pretendem baseados na razão. Assim, ao invés de manifestar alguma animosidade qualquer dirigida ao outro somente porque ele é o outro, pretende-se ajudá-lo a “livrar-se daquilo que faz com que ele seja Outro – em suma de reduzir o Outro ao Mesmo para que, um dia, ele possa integrar-se plenamente no novo ambiente que o acolheu” (LANDOWSKI, 2002, p. 08). A questão destacada por Landowski neste ponto é que, com frequência, as manifestações realizadas pelo estrangeiro não são compreendidas pelo grupo de referência, já que o grupo não busca saber o lugar que elas ocupam e nem o significado que assumem no interior dos sistemas de valores, crenças e ações dos quais fazem parte no contexto do estrangeiro. Como consequência, quem faz parte do grupo de referência não compreende a complexidade do outro precisar abrir mão de sua cultura (de sua subjetividade, de si) para que seja assimilado. Afinal, pelo olhar do assimilador, a cultura do outro não parece ter relevância e valor, o que facilitaria o processo de assimilação.

Consequentemente, sendo as atitudes e comportamentos que fazem a ‘diferença’ do dessemelhantes vistos, mais ou menos, como puros acidentes da natureza – e não como elementos que assumiriam sentido no interior de uma (outra) cultura –, o Outro se encontra de imediato desqualificado enquanto sujeito: sua singularidade aparentemente não remete a nenhuma identidade estruturada. E é finalmente este desconhecimento – ingênuo ou deliberado – que fundamenta a boa consciência do Nós em sua intenção assimiladora: não só o estrangeiro tem tudo a ganhar ao se fundir de corpo e alma no grupo que o acolhe, mas, além disso, o que ele precisa perder de si mesmo para aí se dissolver como lhe recomendam não conta, estritamente falando, para nada. (LANDOWSKI, 2002, p. 07).

Toda essa lógica de ingestão do Mesmo e de eliminação do Outro não passa de dois lados de uma mesma moeda, que é a manifestação feita pelo Nós de referência para o dessemelhante alertando que não há lugar para ele, em sua identidade original, dentro do grupo de referência. Assim, todos esses mecanismos servem, em última análise, para “controlar os fluxos provindos do exterior que poderiam vir a perturbar um equilíbrio interno, uma ordem, uma composição orgânica que se trata, precisamente, de manter, por todos os meios disponíveis, um estado tão estável quanto possível” (LANDOWSKI, 2002, p. 10), como no caso das pessoas com deficiência, que desejam entrar e se manter no mercado de trabalho, mas que sofrem constantemente com preconceito e discriminação, mesmo que de forma sutil, por exemplo, quando estão registradas como funcionárias, recebem salários, mas são orientadas a ficar em casa. Dessa forma, as organizações afirmam cumprir com a cota, mas decidem por não querer lidar com a diversidade no ambiente de trabalho. Essa postura representa não apenas um desprezo por esses profissionais, mas uma violência simbólica, emocional, já que preferem pagar a seguir pelo caminho da inclusão. Nesse sentido, entendemos, há um silenciamento do corpo e, portanto, dos indivíduos. Pessoas com deficiência provocam o dissenso por onde passam, perturbam, provocam, questionam mesmo sem intencionalidade, já que o seu corpo é uma forma de resistência.

No contexto das organizações, a inclusão ou a exclusão do diverso se materializam a partir de símbolos, rituais e práticas orientadas pela cultura organizacional e reverberadas por meio da comunicação oficial. Nesse sentido, os parâmetros de quem é o padrão/grupo de referência e quem é o outro são replicados discursivamente por meio de textos, fotos, vídeos, campanhas, discursos expressos pela alta liderança, dentre outras manifestações, mesmo que de forma não intencional. Assim, em pouco tempo, sob um olhar atento, já é possível compreender quem são as pessoas aceitas e valorizadas a partir de um padrão de comportamentos, formas de expressão estética e atitudes. Por consequência, é possível perceber, também, aquelas pessoas que parecem esquecidas, que raramente são lembradas ou destacadas. Assim, conforme já abordado, os mecanismos institucionais tendem a acolher o outro desde que ele aceite rapidamente abrir mão do si e se disponha a parecer mais próximo ao grupo de referência.

Interessa pensarmos, ainda, que essas lógicas de exclusão e assimilação, por exemplo, também se revelam a partir de diferentes graus de acolhimento ou afastamento, já que os marcadores identitários, como mostramos a partir das cenas, despertam diferentes sentimentos e sensações. Dentro do espectro da deficiência, por exemplo, uma pessoa com deficiência física severa terá muito maior dificuldade de inserção na sociedade (e, por consequência, no ambiente de trabalho) do que uma pessoa com uma deficiência que não transpareça visualmente, por

exemplo. Assim também é o caso das pessoas LGBTQIA+, no qual um homem *gay*, cis, branco, com um corpo magro e com alto poder aquisitivo será mais facilmente aceito do que uma mulher negra e trans. A estética é, portanto, um critério de passibilidade, já que ela pode definir o que a sociedade considera como afronta, desvio, ou o que nem sequer será problematizado em determinados lugares/situações.

Sob a perspectiva de Santos (2010), a desigualdade e a exclusão vigoram como princípios de regulação nas sociedades que estiveram sujeitas ao colonialismo europeu, tendo em vista que o colonialismo enquanto relação política acabou, mas ele continua até hoje “enquanto relação social, enquanto mentalidade e forma de sociabilidade autoritária e discriminatória” (SANTOS, 2010, p. 28). A desigualdade e a exclusão representam, portanto, dois sistemas de pertença hierarquizada na sociedade, originadas no período colonial, que foram sendo fortalecidos enquanto discurso de verdade até se transformarem em modos mais contemporâneos, como o racismo e o sexismo, por exemplo (SANTOS, 2010).

De acordo com Santos (2010), a desigualdade opera por um sistema hierárquico de integração, onde quem está embaixo faz parte do sistema e sua presença é indispensável. Já o princípio da exclusão é dominado pela segregação, ou seja, o sujeito passa a pertencer ao sistema conforme o modo como ele é excluído. A exclusão se constitui como um fenômeno cultural e social da civilização: “Trata-se de um processo histórico através do qual uma cultura, por via de um discurso de verdade, cria o interdito e o rejeita” (SANTOS, 2010, p. 281). A exclusão cria, portanto, um interdito, um limite para definir o que será considerado transgressão e, assim, que grupos serão condenados a ocupar esse lugar. Dessa forma, temos a constituição de um modo normalizador que qualifica ou desqualifica sujeitos e grupos sociais, reconhecendo-os ou inferiorizando-os, o que passa a legitimar os processos de exclusão. “Na base da exclusão está uma pertença que se afirma pela não pertença, um modo específico de dominar a dissidência. Assenta num discurso de fronteiras e limites que justificam grandes fraturas, grandes rejeições e segregações. Sendo culturais e civilizacionais, tais fraturas têm consequências sociais e econômicas, ainda que não se definam primordialmente por elas” (SANTOS, 2010, p. 281).

Assim, conforme Santos (2010), a exclusão é gerida a partir de um argumento diferencialista imaginário. Nesse sentido, podemos dizer, considerando também as reflexões geradas a partir da análise das cenas, que o negro passa a ser um problema quando ele começa a se identificar como tal, assumir a sua identidade, suas raízes, e não se permite mais se subjugar a uma cultura e identidade que não as dele. O *gay* passa a ser um problema quando manifesta trejeitos socialmente estereotipados, quando fala sobre suas questões de vida. A pessoa com

deficiência se torna um problema quando ela espera por adaptações para ser integrada à sociedade. E a pessoa trans passa a ser um problema quando exige ser tratada como homem ou como mulher conforme a escolha que fez. Sob a perspectiva universalista, os impasses, as perturbações surgem quando os sujeitos passam a se diferenciar e, para além disso, esperam ser reconhecidos como diferentes.

Ao longo da vida, os indivíduos estabelecem inúmeros movimentos de aproximação e de distanciamento com relação a diferentes identidades, que os interpelam e os provocam a assumir determinadas posições-de-sujeito, como explica Hall (2000, p. 112):

as identidades são as posições que o sujeito é obrigado a assumir, embora ‘sabendo’ [...], sempre, que elas são representações, que a representação é sempre construída ao longo de uma ‘falta’, ao longo de uma divisão, a partir do lugar do outro e que, assim, elas não podem, nunca, ser ajustadas – idênticas – aos processos de sujeito que nelas são investidos. (HALL, 2000, p. 112).

No contexto da pós-modernidade, para o autor (HALL, 2014, p. 13), “O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um eu coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas”. Nesse sentido, de acordo com Hall (2014), a identidade não se define por meio de uma forma fixa, mas é (trans)formada continuamente ao ser interpelada pelos sistemas culturais que a cercam, diferenciando-se das formas pelas quais foi representada. Assim, ela se fragmenta a fim de que possa assumir diferentes formas ao mesmo tempo. Para Hall (2014), esse movimento de fragmentação possibilita que o sujeito seja composto por várias identidades ao mesmo tempo e, por isso, ao invés de chamarmos ‘identidade’, explica o autor, seria melhor falarmos em ‘identificações’.

Os processos identificatórios são característicos de um sujeito compreendido sob o viés da complexidade. Nesse sentido, a fim de contemplar esses novos olhares, Baldissera propõe que a noção de identidade seja vista como um *complexus* de identificações:

isto é, a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito – portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o ‘eu’ exige a presença do ‘outro’ para existir, para ter sentido. A identidade não é apenas diferença, exclusão, fechamento, organização, unidade, antagonismo, egocentrismo, mas também semelhança, inclusão, abertura, desorganização, multiplicidade, complementaridade e sociocentrismo. (BALDISSERA, 2004, p. 104-5).

A identidade, nessa perspectiva, se constitui como uma força que oferece várias possibilidades identificatórias juntas, mas que também permite que uma (ou várias) se manifeste, conforme sentir-se provocada a se manifestar. Partimos, pois, do princípio de que o sujeito, por mais que acredite ser coerente, coeso e tente representar identificações lógicas e/ou subjugar identificações a um filtro racional, guarda em si um sujeito multifacetado, caleidoscópico, que reúne uma série de identificações disponíveis para serem exercidas nos distintos contextos, sob diferentes níveis de controle (ou descontrole).

Dito isso, é importante retomarmos a ideia de identidade como um movimento relacional, que prescinde da alteridade para atualizar suas definições, não apenas em oposição ao outro, mas também com o outro e a partir do outro. A identidade, portanto, é tecida a partir da diferença, apesar de não se resumir a ela. Conforme Hall (2000, p. 106, grifo do autor), “a identificação opera por meio da *differance*, ela envolve um trabalho discursivo, o fechamento e a marcação de fronteiras simbólicas, a produção de ‘efeitos de fronteiras’”. A partir dessas fronteiras que eu identifico entre o Eu e o Outro, que eu recebo informações de quem eu sou, mesmo que de forma instável e fragmentada.

Sob a perspectiva da complexidade, tendo por base os princípios hologramático e recursivo, Baldissera (2007) afirma que a ideia de identidade não se faz apenas em oposição à alteridade – “eu sou o que o outro não é” –, mas também há uma parte do outro em mim:

A ideia do hologramático permite inferir que a identidade está na alteridade (outro, organização, comunidade, sociedade – o todo) e que essa, por seu turno, está, de alguma forma e em algum nível, presente na identidade. Porém, não se trata de sobreposição simples e total. Nessas máculas é provável que sempre sobre e/ou falte algo. Pelo princípio da recursividade, compreende-se que a identidade estabelece tensões/transações com sua alteridade e, nesse processo, constrói a alteridade que a constrói, transformando-se mutuamente. (BALDISSERA, 2007, p. 232).

Nessa dinâmica, os sujeitos ofertam diferentes sentidos, os disputam/negociam, de forma a construir/atualizar a significação da diferença. Conforme Baldissera (2007, p. 237), “A cada experimentar a significação vai sendo construída, transformada por novas percepções e/ou atribuições de sentido. Significa dizer que há processo tenso entre a oferta de sentidos e as individuações que são efetivamente realizadas pelos diferentes sujeitos em relação de comunicação”. Essa significação é, portanto, permanentemente reconstruída por meio de processos de interação que estão localizados em um contexto histórico-social-cultural e, por isso, ela adquire valores diferentes conforme a situação em que é acionada.

A partir disso, podemos afirmar, recorrendo a Woodward (2000), que os antecedentes históricos contribuem para a construção da identidade dos sujeitos, mas também marcam no

tempo a organização e a divisão das relações sociais, o que envolve o exame de sistemas classificatórios que estabelecem contrastes entre as diferenças que terão visibilidade ou serão obscurecidas; as que serão valorizadas ou subjugadas; as centrais ou marginalizadas; as vistas como verdadeiras ou que tenderão a ser excluídas do meio social. Identidade e diferença são, portanto, conceitos interdependentes.

As identidades hegemônicas são definidas e reforçadas constantemente por meio de uma série de dispositivos e instituições, como o Estado, a escola e a mídia. No momento em que vemos apenas determinados tipos de representação, tendemos a crer que o que vemos são as únicas formas possíveis e, portanto, padrões a serem perseguidos. Nesse sentido, as formas de representação localizam uma identidade em um contexto cultural, dando sentido à nossa experiência e àquilo que somos, como explica Woodward (2000):

Podemos inclusive sugerir que esses sistemas simbólicos tornam possível aquilo que somos e aquilo no qual podemos nos tornar. A representação, compreendida como um processo cultural, estabelece identidades individuais e coletivas e os sistemas simbólicos nos quais ela se baseia fornecem possíveis respostas às questões: Quem eu sou? O que eu poderia ser? Quem eu quero ser? Os discursos e os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar. (WOODWARD, 2000, p. 17).

Problematizar as formas de representação torna-se fundamental, já que elas oferecem condições de suporte e sustentação à identidade e à diferença. Vemos, então, que as narrativas oferecidas pela publicidade, pelo cinema, pela imprensa, por exemplo, podem contribuir para a reafirmação de identidades normalizadas, mas também podem dar visibilidade a outras identidades, não classificadas como normais, a fim de que possam ser apropriadas e reconstruídas para uso.

E é justamente nessa nova oferta de identidades possíveis, impactadas por novas formas de organização da sociedade, que podemos falar em uma possível “crise de identidade” (WOODWARD, 2000). Novas formas de representação estão surgindo para identidades que pareciam ter uma representação fixa ao longo dos tempos. Os papéis desempenhados por figuras como pai, mãe, homem, mulher, por exemplo, estão sendo radicalmente questionados e, portanto, redefinidos. A fluidez de gênero, as novas configurações familiares, as conquistas das mulheres no mercado de trabalho são questões que, como vimos a partir das cenas, colocam em suspenso antigas verdades e abrem a possibilidade para que novos sentidos possam emergir. Até pouco tempo, mulheres que não desejavam ser mães sequer se pronunciavam publicamente sobre o assunto, com receio de serem julgadas. Outra discussão que vem crescendo, por exemplo, é a respeito de uma aparente obrigatoriedade de que as mulheres pintem seus cabelos

brancos para que não pareçam ter a idade que têm. Paralelamente, sabemos que homens não são questionados com frequência sobre o desejo de serem pais e, mesmo pais, sentem-se no direito de não acompanhar seus filhos. Assim como, existe uma ideia de homens grisalhos são charmosos e, por isso, não precisariam pintar os cabelos como as mulheres.

A partir desse contexto relatado, vemos que apesar de as mulheres terem alcançado muitos direitos institucionais ao longo das últimas décadas, continuam sendo vigiadas e controladas por uma sociedade que ainda as enxerga com um objeto que precisa satisfazer a vontade de alguém, e não seguir as suas próprias vontades. A problematização aqui apresentada revela que muitos passos já estão sendo dados em busca de uma sociedade mais igualitária, possibilitando que novos sentidos sejam acionados e redimensionem o que esperamos e valorizamos de determinados papéis sociais.

Assim, processos históricos que serviam de sustentação de certas identidades fixas estão entrando em colapso, possibilitando que novas identidades sejam definidas por meio da luta e da contestação política. Woodward (2000) acredita que uma consequência fundamental dessas mudanças está na estrutura de classe social, que deixou de ser determinante para o estabelecimento de todas as relações sociais, abrindo espaço para que outras arenas pudessem emergir, com base em gênero, raça, etnia ou sexualidade, por exemplo. Nesse sentido, Jameson (1991, p. 87) destaca que a década de 1960 representou um momento em que “as ‘minorias’, os marginais e as mulheres” tornaram-se seres humanos e passaram a ter um lugar no então chamado Primeiro Mundo. Após o rompimento da ideia de classe como força mobilizadora de toda luta e resistência social, para o autor (1991), a questão da diferença passou a ser central para a criação de novas categorias sociais e políticas, provocando o aparecimento de novas dinâmicas sociais.

Sob a perspectiva de Fraser (2002), o efeito da cultura sobre a política provocou a emergência de novas perspectivas de luta baseadas em critérios de justiça social ao dar visibilidade a argumentos como o trabalho simbólico, a hibridação cultural, dentre outros, resultando “numa nova consciência reflexiva dos ‘outros’ e, por isso, uma nova ênfase na identidade e na diferença” (FRASER, 2002, p. 8). Para a autora, dado este contexto, alcançamos uma politização generalizada da cultura, fundamentada nas lutas pela identidade e diferença ou, conforme sua definição, “lutas pelo reconhecimento”. Nesse sentido, temos que a emergência de “novos movimentos sociais” na década de 1960, com a luta pelos direitos civis, atravessou as questões de classe e adquiriu contornos políticos, originando uma política de identidade.

A política de identidade era o que definia esses movimentos sociais, marcados por uma preocupação profunda pela identidade: o que ela significa, como ela é produzida e como é contestada. A política de identidade concentra-se em afirmar a identidade cultural das pessoas que pertencem a um determinado grupo oprimido ou marginalizado. Essa identidade torna-se, assim, um fator importante de mobilização política. Essa política envolve a celebração da singularidade cultural de um determinado grupo, bem como a análise de sua opressão específica. (WOODWARD, 2000, p. 34).

Esses novos movimentos sociais deram visibilidade a identidades que historicamente não eram reconhecidas – que estavam “fora da história” ou que ocupavam espaços à margem da sociedade – ao enfatizar diferenças que questionam categorias biológicas, oposições binárias e, por consequência, identidades hegemônicas. E são justamente essas identidades que agora perturbam os sistemas organizados, como trouxemos à luz a partir das cenas de dissenso em relação ao mundo do trabalho. De acordo com Hall (2014), esses movimentos se contrapunham tanto ao capitalismo quanto à política stalinista, traziam à política dimensões objetivas e subjetivas e representavam o enfraquecimento das organizações políticas de massa, que se fragmentavam em movimentos sociais com identidades específicas. Para o autor, o feminismo se destaca dentre esses movimentos como um grande símbolo da modernidade tardia por representar “uma relação mais direta com o descentramento conceitual do sujeito cartesiano e sociológico” (HALL, 2014, p. 28) ao questionar a distinção do público e do privado; contestar politicamente a família, a sexualidade, a divisão doméstica do trabalho; politizar a identidade e o processo de identificação como homem/mulher, pai/mãe, filho/filha. Assim, o movimento expandiu-se ao questionar não apenas a posição social das mulheres, mas a formação de identidades sexuais e de gênero.

Para Silva (2000), a identidade e a diferença resultam de um processo de produção simbólica que é, também, discursiva, pois que a linguagem é o meio pelo qual elas se instituem e se materializam, acionando variadas redes de significação. Assim, reforça o autor, identidade e diferença estão sujeitas a vetores de força e relações de poder que dão origem a disputas e hierarquizações que não se referem apenas a recursos simbólicos, mas materiais da nossa sociedade: “A afirmação da identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo de diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir o acesso privilegiado aos bens sociais” (SILVA, 2000, p.81).

As organizações como microcosmos da sociedade revelam-se espaços para a construção da diferença e, com isso, limites estabelecidos entre o grupo de referência e o estrangeiro, com base na própria cultura organizacional, seus símbolos e artefatos. Os mecanismos de gestão, administrados sob a ideologia do gerencialismo, se constituem a partir de um conjunto de

identidades hegemônicas assumidas como universais, colocando em prática o que Santos (2010) definiu como o universalismo antidiferencista. Conforme destacado por Landowski, o grupo de referência se expressa, com frequência, por meio de atitudes de acolhimento, como se oferecesse uma abertura ao diferente. Como pudemos acompanhar por meio das teorizações de Santos (2010) e Landowski (2002), o universalismo e suas manifestações não passam de construções discursivas, limitadas e limitantes, construídas e reverberadas no contexto do paradigma simplificador (MORIN, 2011a). Entendemos que, atuando nessa lógica, utilizando-se de todos os mecanismos oficiais da gestão, são construídos os pilares para a criação dos programas de diversidade, suas ações e mensagens de engajamento e promoção de um ideal de valorização das diferenças.

Contudo, consideramos de suma importância a reflexão a respeito de quais diferenças estão sendo contempladas e comunicadas como se dessem conta da diversidade como um todo (e que assumem, portanto, um lugar de centralidade na cultura organizacional) e quais diferenças estão sendo excluídas e, portanto, sequer sendo discutidas, como se não existissem (assumindo um lugar periférico). Ou seja, a diversidade é definida a partir de uma posição de privilégio, que terá legitimidade para definir quem é o outro. As diferenças selecionadas passam a integrar, dessa forma, um sistema regulador, instituído pela ordem policial, que estabelece qual o lugar de cada sujeito na hierarquia organizacional, atribuindo expectativas, lugares, limites e espaços muito bem delimitados. Àqueles que se mostrarem inadaptados, é destinado o lugar da exclusão, do esquecimento.

As organizações, ao apropriarem-se da discussão sobre as diversidades e as diferenças, atuam com o objetivo de traduzir esse conhecimento sob o ponto de vista do paradigma simplificador, destituindo o espaço da crítica e assumindo a superficialidade dos discursos. O lugar da diferença parece ser, portanto, aquele definido pelas estratégias de gestão. Conforme destaca Baldissera (2009c, p. 136), as organizações, em seu caráter modelar, “procuram fazer com que suas concepções, seus procedimentos e suas ações se instalem, estrategicamente, na teia social cultura/imaginário. Tecidas juntas, pode-se dizer que as organizações são produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras”. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que agem de forma a selecionar as diferenças, publicizam essas diferenças para seus públicos sob a perspectiva que melhor lhes convém.

A diferença, contudo, não é da qualidade do administrável. Ela se faz no acontecer diário, nas brechas do sistema. Em tempos como os atuais, existir por inteiro, em sua complexidade, em sua diferença, é um ato de resistência. A resistência, como manifestação

política, representa para Rancière (2018b) uma ação de quebra na interpretação do sensível, uma reformulação estética que redimensiona lugares e abre a possibilidade para que novas posições de sujeito estejam disponíveis àqueles que sequer existiam. Uma dessas formas de manifestação política, que se faz presente no dia a dia das organizações, é o corpo. Não é à toa que, ainda hoje, em 2021, continuam a existir códigos de vestimenta, uniformes e orientações de conduta que ultrapassam a questão ética, chegando ao nível comportamental e, portanto, regulador.

O corpo representa uma manifestação de liberdade, poder, prazer e, por isso, sobre ele também se exercem ferramentas de controle e punição, conforme Foucault (2008). A emergência da ideia de disciplina remonta à época clássica e à descoberta do corpo como objeto e alvo do poder. Nesse período, há um grande enfoque ao corpo, um corpo passível de ser manipulado, modelado, treinado, “que se treina, que obedece, responde, se torna hábil ou cujas forças se multiplicam” (FOUCAULT, 2008, p. 117). O corpo, no contexto das organizações, é uma das formas de manifestação explícita do diverso, que destoa e se faz presente como forma de resistência a um poder disciplinador. Como destaca Woodward (2000, p. 15), “O corpo é um dos locais envolvidos no estabelecimento das fronteiras que definem quem nós somos, servindo de fundamento para a identidade”. Assim, a gestão da diversidade busca, por meio de seus mecanismos de controle, limitar não apenas a manifestação dos corpos, mas destituí-los de identidade, de história, de ancestralidade, como podemos ver a seguir, a partir de depoimentos de profissionais trans que encontraram barreiras para se posicionar no mercado de trabalho, simplesmente por não serem binários.

Colocava meu nome e também o nome social no currículo. As pessoas olhavam para mim e não entendiam e eu sabia que não iam me contratar. Não é à toa que distribuí tanto currículo para ser chamado para apenas uma vaga. O mercado de trabalho para pessoas trans é bem preconceituoso⁶⁸. (Matheus França, homem trans, operador de *telemarketing*).

Perdi as contas de quantos currículos mandei. Até mesmo na própria faculdade, o que eu mais ouvi é que vai ser difícil para mim. Nunca me chamaram para uma entrevista⁶⁹. (Marcel Borges, homem trans, operador de *telemarketing*).

⁶⁸ Excerto extraído da reportagem “Transexuais enfrentam barreiras para conseguir aceitação no mercado de trabalho”, veiculada pelo portal G1, em setembro de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/transexuais-enfrentam-barreiras-para-conseguir-aceitacao-no-mercado-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2021.

⁶⁹ Ibidem. Acesso em: 15 set. 2021.

E a seguir, depoimentos de duas profissionais negras que foram discriminadas e desqualificadas pelo cabelo.

Já ouvi diversas vezes que meu cabelo não condiz com a minha formação. As pessoas não esperam que uma mulher negra seja formada em administração e muito menos que ela use *black*. Já aconteceu em um processo seletivo o entrevistador com o meu currículo na mão chamar o meu nome e, ao me ver levantando, dizer: 'Não chamei você. Chamei a Kelly'⁷⁰. (Kelly Cristina Nascimento, mulher negra, formada em administração de empresas).

Em uma entrevista individual, me perguntaram se eu poderia alisar o cabelo e pintá-lo. Eu disse que não e eles me dispensaram. Em uma loja de sapatos, já ouvi que não fazia o perfil da empresa -- o lugar não tinha vendedores negros. Em um shopping, deixei o meu currículo e não deixaram eu fazer entrevista, porque eles tinham um limite de pessoas por dia. Eu tinha sido a primeira a chegar⁷¹. (Jéssica Caroline da Silva Conceição, mulher negra).

Vemos, portanto, que a mesma diversidade que é estampada pelas organizações em peças publicitárias, relatórios anuais, campanhas internas, como forma de consagração do diferente, é também aquela que sofre com as limitações dos mecanismos gerencialistas. Nesse sentido, trazemos à luz a dicotomia que se apresenta a partir dos programas de gestão da diversidade, em que um corpo negro, trans, com deficiência, é exaltado e oferecido ao público em um lugar de destaque, como forma de manifestação de orgulho e pluralidade, é o mesmo corpo forçadamente condicionado a lugares de subalternidade, ocupando cargos de baixa hierarquia, reduzidos a estereótipos, preso em construções discursivas de sentidos negativos e preconceituosos. É possível dizer, portanto, que corpos diversos são frequentemente utilizados como mercadoria, pois que as organizações os consideram úteis para a construção de uma imagem-conceito positiva frente aos seus públicos, mas não acreditam da mesma forma que eles sirvam ao trabalho intelectual.

É a partir da diferença que o sentido se forma e passa a constituir a identidade. Assim, o discurso (que não se restringe ao verbal) não representa apenas um signo, mas “tem ao mesmo tempo um valor de ato: ato de geração de sentido, e, por isso mesmo, ato de presentificação”, compreendida por Landowski (2002, p. X) como uma “poética da presença”. Para o autor, a única coisa que está de fato presente é o sentido. Nessa lógica, o corpo, como materialização de um discurso, tem a possibilidade de assumir um *status* de ato político, com potencial para agredir, contestar, combater por meio da presença.

⁷⁰ Excerto extraído da notícia “‘Não consigo emprego por causa do meu cabelo afro’; veja casos de racismo”, veiculada pelo portal Universa Uol, em novembro de 2015. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/universa/listas/nao-consigo-emprego-por-causa-do-meu-cabelo-afro-veja-casos-de-racismo.htm>>. Acesso em: 15 set. 2021.

⁷¹ Ibidem. Acesso em: 15 set. 2021.

O sentido da presença não se dá na superfície, já que o sentido não é o mesmo para todos. A presença do outro nos causa estranheza ao representar “aquele, imaginário ou real, cuja evocação cria em nós a sensação de uma incompletude ou o impulso de um desejo, porque sua não-presença atual nos mantém em suspenso e como que inacabados na espera de nós mesmos” (LANDOWSKI, 2002, p. XII). Por isso, a discussão sobre identidade e diferença sugere uma nova dimensão para a busca de si, ao provocar um movimento de distanciamento e aproximação com o outro, que questiona, provoca e redefine a todo momento nossa própria identidade. Para Semprini (1999, p.103), “É o encontro com o outro, sempre renovado, que permite entrever a evolução e a transformação da identidade individual e de conceitualizar uma evolução – ou eventualmente, uma verdadeira liberação – das condições iniciais de pertença dentro das quais havia tomado forma o núcleo mesmo dessa identidade”.

E à medida que os indivíduos se sentem convidados, convocados, encorajados a assumirem suas diferenças, provocam nas organizações a criação de um espaço de coexistência de diferentes identidades que interagem, se reconstróem, interferem e sofrem perturbações a todo momento pelos outros e pela própria organização. De acordo com Semprini (1999, p. 104), “[...] a experiência da diferença permite ao indivíduo ‘distanciar-se’ de sua identidade, colocá-la em jogo e fazê-la evoluir ao compará-la a outros movimentos identitários”. Assim, podemos afirmar que o indivíduo, diante da diferença, não age passivamente sobre ela. Ele não se limita a uma posição de observador, inerte, mas ele é afetado por ela. O reconhecimento da diferença é, portanto, uma questão de experiência, pois que provoca afetação. “Todo indivíduo faz, de um modo mais explícito ou menos, um ‘julgamento’ sobre a identidade do outro e é objeto, por sua vez, de um julgamento análogo” (SEMPRINI, 1999, p. 104), interferindo na constante reconstrução da sua identidade.

As diversidades em presença produzem perturbações que não podem ser controladas ou administradas por meio de uma ideologia tecnocrática, ou seja, de gestão. Porém, enquanto elas não forem reconhecidas como identidades possíveis a ocupar espaços dentro da organização, continuarão sendo apenas alternativas marginais às representações de identidades hegemônicas. Assim, “a empresa, que também carrega sua cultura, vai se configurar como um sistema de mediações que lida, sem cessar, com as contradições dos grupos sociais internos e externos, procurando antecipá-las, evitá-las e/ou controlá-las a fim de impedir o surgimento de conflitos coletivos”, como explica Garçon (2015, p. 238). Nesse impedimento de conflitos surgem artifícios para administrar essas diferentes identidades, ou seja, tecnologias gerenciais originadas do modelo capitalista neoliberal.

No capítulo a seguir, iniciamos apresentando o contexto atual da diversidade nas organizações, evidenciando uma tendência à inclusão do tema nas estratégias de negócios, como consequência de exigências recentes promovidas pelo mercado financeiro. Esse movimento, acreditamos, tende a influenciar até mesmo o avanço de ações afirmativas nas organizações, mesmo que guiadas por interesses econômicos, o que deverá implicar em novos redimensionamentos para a noção de gestão da diversidade ao longo dos próximos anos. A partir deste cenário, articulamos alguns dos insumos que vieram à tona ao longo da composição das cenas com as teorizações de Rancière (2009a; 2009b; 2018b) sob a perspectiva dos processos comunicacionais. Buscamos, nesse contexto, evidenciar possibilidades de ação política nas organizações e encaminhar nossa análise para o fechamento da tese.

6 COMUNICAÇÃO, RESISTÊNCIA E SUBJETIVAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Um recorde de 30 resoluções com foco em diversidade, equidade e inclusão estará na pauta das próximas reuniões anuais das empresas, de acordo com dados compilados pela Bloomberg Intelligence. Auditorias raciais surgiram como uma nova proposta apresentada a bancos de Wall Street e outras empresas, incluindo a Amazon.com⁷².

Assim começa matéria publicada no site Exame Invest em abril de 2021. Ao longo do texto, a repórter explica que os protestos por direitos civis, que ganharam o mundo em 2020, como o *Black Lives Matter*, impulsionaram uma mudança de comportamento em grandes organizações americanas. Afinal, altos executivos têm recebido uma demanda crescente de investidores, clientes e funcionários para que suas empresas reflitam a diversidade geral da população dos Estados Unidos e realizem ações que reduzam a disparidade social entre negros e brancos. Segundo a reportagem, conforme a visão de analistas de mercado, acionistas têm cobrado as empresas a respeito de uma atuação condizente com a publicidade que veiculam e com seus posicionamentos públicos quanto a questões sociais – desde relações raciais até mudanças climáticas.

O crescente interesse de empresários quanto a assuntos relacionados a meio ambiente e diversidade tomou uma grande proporção durante a pandemia global, não apenas como resultado das manifestações que eclodiram no mundo, mas por uma declaração formal de Larry Fink, presidente de uma das maiores gestoras de ativos financeiros do mundo, a *BlackRock*. Anualmente, Fink divulga uma carta pública direcionada a presidentes de empresas de capital aberto, destacando mudanças econômicas e direcionando a atenção a temas que devem impactar no mercado de ações ao longo do ano. Em janeiro de 2021, em sua tradicional publicação, destacou o caos provocado pela pandemia, a disparidade econômica, os impactos dos protestos contra o racismo no mundo e a invasão ao Capitólio, nos Estados Unidos, que representou – de acordo com ele – uma ameaça à democracia. Fink também reforçou a necessidade de as organizações estabelecerem compromissos com o meio ambiente, como a emissão zero de carbono até 2050, destacando que o risco climático é um risco de investimento, o que deve impulsionar uma significativa realocação de capitais. Larry Fink não deixa dúvidas de que vivemos atualmente um contexto com potencial para remodelar a economia global. Assim,

⁷² Trecho extraído da matéria “Investidores pressionam por maior diversidade nas empresas, diz Bloomberg”, veiculada pelo portal Exame Invest, em abril de 2021. Disponível em: <<https://invest.exame.com/esg/investidores-pressionam-por-maior-diversidade-nas-empresas-diz-bloomberg>>. Acesso em: 20 set. 2021.

reforça que ainda em 2020 a BlackRock alcançou a meta de adequar 100% dos portfólios ativos e de consultoria integrados ao ESG (*Environmental, Social and corporate Governance*) a fim de manter uma coerência com seus clientes e contribuir com a mudança no modelo de investimentos do mercado mundial.

A carta de Fink não foi apenas uma declaração, mas uma chacoalhada no mercado. Fundos de investimentos e organizações de capital aberto entenderam o recado claramente escrito pelo presidente da maior gestora de ativos do mundo. E, assim, o ESG saiu das sombras para ganhar ‘holofotes’. A sigla dominou o mercado financeiro e a pauta de empresas de capital aberto no ano de 2021, que passaram a divulgar seus investimentos e ações com base nos três pilares do ESG (meio ambiente, responsabilidade social, governança corporativa) a fim de mostrar transparência nos negócios e atender às expectativas de investidores neste novo cenário que se configura.

Apesar de impulsionado por essas comunicações da *BlackRock*, realizadas a partir de 2020, o conceito de ESG foi utilizado pela primeira vez ainda em 2004, em uma iniciativa chamada *Who Cares Wins*, da ONU (Organização das Nações Unidas) em parceria com instituições financeiras, com o objetivo de acelerar a temática da sustentabilidade no mercado financeiro. A B3, bolsa de valores brasileira, oferece um guia sobre investimento responsável⁷³, que é disponibilizado às empresas de capital aberto, no qual defende, com uma série de argumentos, a transparência e a divulgação de informações relacionadas à ESG. O guia afirma, ainda, que o investimento responsável está relacionado também a ganhos financeiros:

Centenas de estudos conduzidos nas últimas duas décadas demonstram que a abordagem do investimento responsável não prejudicou o desempenho das carteiras de investimento, se comparadas aos benchmarks tradicionais. Ao contrário, em vários casos, propiciou desempenho superior. Tal fato deu ainda mais força à hipótese de que sustentabilidade pode gerar vantagem competitiva ou, pelo menos, mitigar riscos e melhorar a reputação, produzindo maior valor a longo prazo (B3, p. 11).

A questão, porém, é que ninguém parecia priorizar essas temáticas até que Larry Fink chamou atenção para o tema e deu um alerta bastante negativo sobre o futuro de empresas que não levassem o ESG a sério. A relevância atribuída a esses três pilares pelo mercado financeiro provocou uma onda de transformação na forma como são feitos investimentos, possibilitando que o ESG se popularizasse entre organizações de todo o mundo. Fatores como a pandemia, as

⁷³ O guia “Novo Valor – Sustentabilidade nas Empresas: Como começar, quem envolver e o que priorizar” teve sua 2ª edição lançada em 2016 e está disponível em: <<https://www.b3.com.br/data/files/1A/D7/91/AF/132F561060F89E56AC094EA8/Guia-para-empresas-listadas.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2021.

manifestações de movimentos sociais e as novas tendências de consumo trazidas pela população mais jovem – aparentemente mais consciente de questões sociais e ambientais – aceleraram iniciativas, provocando uma mudança relevante para a forma como as organizações investem e comunicam temas relacionados com a sustentabilidade e a diversidade. Assim, a transparência de números e resultados têm sido cada dia mais valorizada, provocando as organizações a serem cada vez mais coerentes com aquilo que publicizam e que colocam em prática no dia a dia.

A preocupação com a diversidade nas organizações é impulsionada por esse movimento, fazendo-se presente tanto no pilar social quanto no da governança corporativa. Questionamentos sobre o número de negros em cargos de liderança ou nos conselhos de administração têm chamado a atenção de investidores, assim como a disparidade salarial entre pessoas de diferentes gêneros ou raças. A *BlackRock*, por exemplo, afirmou que em 2021 direcionaria investimentos a organizações que atuassem em favor da diversificação de seus conselhos e de sua força de trabalho.

O movimento ainda é recente, porém já manifesta sinais claros de avanço nas iniciativas de promoção à diversidade, demonstrando que, mesmo que impulsionadas pelo mercado financeiro, as organizações caminham em direção a uma mudança relevante na forma como lidam com o tema. O *Goldman Sachs*, banco de investimentos, por exemplo, anunciou que a partir de julho de 2021 passaria a exigir das empresas ao menos “dois conselheiros diversos” para que aceitasse auxiliá-las no lançamento de ações nos mercados dos Estados Unidos e na Europa. O foco, conforme a instituição, é estimular a presença de mulheres nesses grupos.

Conforme o *Spencer Stuart Board Index Brasil*, em 2020, o percentual de mulheres em conselhos de administração nas empresas brasileiras foi de 11,5%⁷⁴. Para Fernando Carneiro, sócio e líder das práticas de conselhos de administração da *Spencer Stuart* para a América Latina, a ausência de políticas afirmativas no Brasil faz com que a paridade de gênero e raça precisem ocorrer por outros meios: “Cabe aos stakeholders, e especialmente aos investidores, a cobrança de que as empresas tenham maior diversidade em conselhos”⁷⁵. Em 2021, de acordo com ele, a ideia é começar a medir também a diversidade de raça nos conselhos de administração, índice que atualmente deve estar próximo de zero.

Vemos, nesse sentido, o início de uma transformação alimentada no cerne do próprio sistema capitalista, ou seja, no mercado de investimentos, sendo disseminada por organizações

⁷⁴ Informações extraídas da matéria “Mulheres representam 11,5% do total de conselheiros no Brasil”, veiculada no portal do IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/board-index-2020-diversidade-conselho-entrevista>>. Acesso em: 25 set. 2021.

⁷⁵ Ibidem. Acesso em: 25 set. 2021.

potentes e representativas no sentido de remodelar o modo como a economia se articula globalmente, impulsionando o tema da diversidade de uma forma sem precedentes no contexto corporativo. O mercado financeiro e as organizações são ambientes liderados e regulados em sua maioria por homens, brancos, que muitas vezes herdaram essas posições e as transmitem também para os filhos. Se não for uma questão familiar, tendem a eleger seus parceiros de negócios e sucessores com base em suas próprias experiências, priorizando, provavelmente, sujeitos semelhantes, como pudemos compreender a partir das cenas. Nesse círculo repetitivo de indicações, não há margem para a manifestação da diferença, pois que ela sequer chega a estar próxima do círculo. A diferença habita a margem. Considerando que, conforme Schein (2009), a cultura organizacional sofre forte influência da liderança, e a liderança é, em sua maioria, branca, binária, heterossexual, compreendemos a dificuldade de acesso de sujeitos minorizados – como negros, pessoas com deficiências, ou pessoas trans – às organizações como resultado de um contexto estrutural que se retroalimenta a partir também do perfil desses líderes pouco diversos e em situação de privilégios.

Nesse sentido, a ideia liberal de que não apenas o mercado, mas as relações humanas são autorreguláveis, reforça um padrão de similaridades e diferenças normalizadas pela sociedade, como a falta de representatividade nas organizações ou mesmo a disparidade salarial entre diferentes gêneros ou etnias. Para que essas relações possam ser redefinidas é necessária a crença na igualdade dos sujeitos, partindo do princípio de que todos têm voz e podem ser ouvidos (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018). Esse estágio de reconhecimento de outras vozes não se dá por acaso, mas requer um mecanismo, uma ‘faísca’ de mudança para que se faça a redivisão da partilha.

Apesar de reconhecermos o potencial da mudança provocada pela visibilidade do ESG, não podemos deixar de destacar que ela foi resultado de uma ação articulada pelo próprio sistema, e não por movimentos sociais ou pela ação de um sujeito político. Dessa forma, a medida não representa um rompimento da lógica do capital, mas uma clara demonstração da capacidade do sistema capitalista em adaptar-se a novas situações, absorvendo transformações sociais, digerindo e refinando seus mecanismos de dominação e permanência (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2005). Esse contexto reforça o movimento realizado pelas organizações com objetivo de se apropriarem dos discursos das causas sociais e se apresentarem como protagonistas dessas causas. Nesse sentido, por meio de um processo de apropriação e ressignificação, redimensionam esses discursos de forma a torná-los mais palatáveis aos processos de gestão, neutralizando as perturbações que provocariam no sistema. Atuando nessa lógica, as organizações estabelecem narrativas que fortalecem sua imagem-conceito, conectam-

se a argumentos positivos e de valorização das diferenças, enquanto encobrem objetivos finais de obtenção de lucro.

O ESG, nesse contexto, transforma-se em mecanismo de fortalecimento do sistema financeiro a partir de uma narrativa que explora em sua superfície argumentos de valorização da preservação ambiental e de preocupações sociais. Nesse cenário, temas como diversidade, ética e transparência ganham relevância e provocam uma possibilidade de mudança na forma como as próprias empresas se relacionam com seus públicos. O que ainda não podemos afirmar é o quanto esse movimento – que parece já ter alcançado grandes proporções no mercado – irá de fato avançar e se transformar em práticas perenes, possibilitando que o diverso assuma, efetivamente, novas posições no contexto das empresas.

Acompanhando o histórico do tema, é preciso pontuar, ainda, que metas de paridade de gênero e raça, por exemplo, não se cumprem sozinhas. O machismo e o racismo estrutural (ALMEIDA, 2019) ainda são fortemente presentes na sociedade contemporânea, de forma que impossibilitam o avanço de representatividade nas organizações, principalmente em cargos de liderança. A própria Nasdaq, bolsa de valores norte-americana, sinalizou, recentemente, a intenção de exigir que todas as empresas listadas divulgassem publicamente as estatísticas de diversidade de seus conselhos de administração e tivessem pelo menos uma mulher na diretoria e um diretor que se identificasse com algum outro grupo minorizado. Nesse sentido, sendo esse um ponto relevante para os pilares social e de governança do ESG, é possível que o mercado avance na ressignificação das ações afirmativas, compreendendo a necessidade de adotá-las como estratégia a fim de acelerar transformações.

No Brasil, alguns movimentos recentes, realizados por empresas de grande porte, já demonstram o início dessa mudança: a Bayer, multinacional química e farmacêutica alemã, foi uma das pioneiras a lançar no Brasil, em 2020, um programa de *trainees* exclusivo para pessoas negras. A Magazine Luiza seguiu o mesmo caminho, lançando o seu programa logo após a Bayer. Em 2021, a varejista abriu também vagas exclusivas para profissionais com mais de 50 anos de idade, algo ainda pouco falado no País. E a Gerdau lançou, ainda em 2020, um processo de *trainee* com vagas especialmente para mulheres.

Não podemos negar, contudo, que o assunto ainda é alvo de fortes discussões e questionamentos. Em outubro de 2020, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão manifestou-se a favor da criação do processo de *trainees* da Magazine Luiza, defendendo a implementação de ações afirmativas em organizações públicas e privadas do país como forma de reverter a disparidade entre negros e brancos, decorrente do racismo estrutural, conforme excerto que destacamos a seguir:

De fato, “a desequiparação promovida pela política de ação afirmativa [...] está em consonância com o princípio da isonomia. Ela se funda na necessidade de superar o racismo estrutural e institucional ainda existente na sociedade brasileira, e garantir a igualdade material entre os cidadãos, por meio da distribuição mais equitativa de bens sociais e da promoção do reconhecimento da população afrodescendente”. Essas políticas públicas e privadas são essenciais no combate ao racismo estrutural, que pode ser definido como “um conjunto de práticas sociais, culturais, políticas, religiosas e históricas desenvolvidas e mantidas em uma sociedade de modo a manter e perpetuar hierarquização de um grupo social, mediante a manutenção de dominações, privilégios, legalizações, relações de poder e de submissão. É tipo de racismo que [...] está arraigado na estrutura da vida política, econômica, social e jurídica, fazendo-se necessária, para romper com esta estrutura, a adoção de políticas públicas, práticas institucionalizadas, representatividade social, cultural, normas repressivas, ações afirmativas que tenham por fim dirimir, apaziguar, equalizar as discriminações históricas, as desigualdades econômico-sociais e as injustiças a que submetido o grupo social e/ou étnico discriminado pelo racismo” (definição constante do Manual “Ações para Enfrentamento do Racismo na Mídia”, editado, em agosto de 2020, pelo Ministério Público do Trabalho). (MPF, 2020, p. 5-6).

A Procuradoria não fez referência direta, mas acredita-se que sua argumentação tenha sido construída e publicada de forma a confrontar a Defensoria Pública da União, que dias antes havia entrado com processo contra a Magazine Luiza utilizando como base de defesa o argumento de racismo reverso. Em resposta aos processos recebidos contra a empresa, o Ministério Público do Trabalho em São Paulo indeferiu as denúncias e reforçou sua posição de apoio à ação afirmativa promovida pela Magazine Luiza, tendo por argumento a reparação histórica. A decisão é um indicativo legal às organizações e abre espaço para que novas iniciativas possam surgir. Conforme abordamos neste trabalho a partir das cenas, as ações afirmativas, neste caso as cotas raciais, são objeto de discussão não apenas nas organizações, mas também nas universidades, suscitando, inclusive, ações fraudulentas por parte de estudantes brancos que se autodeclararam negros.

As narrativas sobre diversidade ganham visibilidade e são fortalecidas a partir da história contada por empresas de grande representatividade no mercado, em uma lógica discursiva que encobre as reais motivações. Nesse sentido, as organizações se posicionam como protagonistas de uma luta que não é originalmente sua, mas da qual se apropriam, ressignificam e contam as suas próprias versões. Considerando a relação que estabelecem com seus consumidores, por meio de marcas, produtos e serviços, acreditamos que as organizações têm potencial para transferir credibilidade e empatia também às causas que demonstram apoiar, de forma que sua visão a respeito de determinados temas possa se sobrepor, inclusive, ao discurso dos movimentos sociais.

As organizações, por meio do seu poder simbólico (BOURDIEU, 1989), dentre outros, têm potencial para instituir sua visão de mundo e reverberar seus valores a toda sociedade por meio de gramáticas já conhecidas e partilhadas pelo público, de forma que sejam compreendidos e aceitos como valores universais. Considerando que as ações afirmativas ainda são vistas com olhar de resistência, é possível que ao serem praticadas pelas organizações elas passem por um processo de naturalização, fazendo com que a própria sociedade passe a enxergar esse tipo de medida como algo legítimo, redefinindo a perspectiva dominante sobre o assunto e influenciando a opinião pública também em outros campos, como a discussão sobre a necessidade de cotas em universidades. Diante de tal cenário, se por um lado as organizações buscam atender a expectativas de investidores, por outro ainda estão em um momento de aprendizado quanto à forma de materializar e demonstrar essas mudanças. Afinal, são frequentes os casos de crise de imagem envolvendo empresas que manifestaram algum posicionamento equivocado ou até mesmo preconceituoso.

O mercado claramente se mostra atento a essas novas demandas. Hoje, dezenas de consultorias especializadas em temas relacionados à diversidade e à inclusão atuam no país com o objetivo de aconselhar lideranças e apoiar tomadas de decisão, conferindo segurança e legitimidade àquelas empresas que decidiram investir no tema. Com o assunto em alta, novas estratégias estão sendo criadas, visando à mitigação de crises por desconhecimento de premissas básicas sobre a luta dos grupos minorizados. Agora, altos executivos passam por programas de desenvolvimento específicos para compreensão de temas basilares para a promoção da diversidade e da inclusão, como racismo, discriminação e preconceito. Muitos ainda recebem mentorias e treinamentos de mídia específicos para essa pauta. Assim, se antes o assunto estava restrito às lideranças de Recursos Humanos, agora já tem se tornado comum a presidentes e outros executivos.

Acreditamos que o ambiente de trabalho e as relações que nele se estabelecem têm potência para desconstruir verdades estabelecidas, sensibilizando sujeitos para causas que não necessariamente sejam as suas. É, pois, na presença do diferente – na diferença comunicada – que novas relações simbólicas são construídas, dando lugar a novos olhares sobre o outro e sobre si. As organizações, como sistemas vivos, transformam-se a partir das interações que os sujeitos que a constituem estabelecem entre si e com elas. É a partir dessas interações que as diferenças emergem em um campo de disputa de sentidos que é o ambiente de trabalho, possibilitando que cada um manifeste o que carrega como experiência de vida, seus imaginários, crenças, habilidades, subjetivações, desejos e objetivos, como explica Baldissera (2021, no prelo): “São sujeitos que, não obstante se submetam às definições organizacionais

(com distintos níveis de rigidez e, também, de aceitação e submissão), experimentam variedade de afetações ao tempo que procuram não se afastar de seus próprios intentos”.

A partir dos pressupostos apresentados ao longo deste trabalho e sob nossa perspectiva de análise, compreendemos que a constituição da noção de gestão da diversidade se materializa nas organizações como forma de controle das diferenças e que, portanto, sua atuação pode ser acompanhada a partir, essencialmente, de dois movimentos, conforme sugerimos a seguir: a) a prática do não reconhecimento das diferenças no ambiente organizacional, resultando em uma perspectiva homogeneizante quanto aos aspectos identitários dos sujeitos que compõem a organização. Nesse sentido, percebemos nessas organizações uma pretensa busca pela harmonia e predomínio do consenso, além da superficialidade da compreensão quanto à noção de diversidade, caracterizada com frequência sob uma perspectiva romântica e destituída de crítica quanto à luta protagonizada pelos grupos minorizados em nossa sociedade. Nesse movimento, não há espaço para problematizações pelo simples motivo de que o preconceito e a discriminação não são percebidos como questões presentes no cotidiano da organização. A lógica pela qual essas organizações operam busca reafirmar a crença de que vivemos em uma sociedade plural, diversa, que convive em perfeita harmonia e que celebra as diferenças; e b) a atuação gerencialista das organizações para com o tema da diversidade, que tem por objetivo demonstrar aos seus públicos a intenção da inclusão e da pluralidade no ambiente de trabalho. Assim, utilizam-se de mecanismos poderosos de formatação e controle a fim de administrar essas diferenças da forma como melhor lhes convém. Nesse processo, as características manifestadas pelo grupo de referência (LANDOWSKI, 2002) tendem a ser assumidas como centro e, portanto, consideradas como corretas e únicas, desencadeando uma força de subordinação dos diversos à cultura central ao mesmo tempo em que sua cultura original (considerada periférica) é desqualificada e compreendida como de menor valor. Esse argumento justifica a crença de que os sujeitos oriundos de uma cultura periférica devem, em verdade, ser gratos por estarem sendo acolhidos pela cultura central.

Partindo do pressuposto de que a ideia de diversidade nas organizações foi sendo recriada a partir de uma narrativa tecnocrática de gestão, articulada minuciosamente ao longo das últimas décadas a fim de que pudesse se exercer como prática de controle sobre as questões de identidade e diferença, a compreendemos como uma ação de ordem policial (RANCIÈRE, 2018b). Nesse sentido, as práticas da gestão da diversidade formatam o que é diversidade para aquela organização, atribuindo valor a determinados sujeitos e dizendo, ao mesmo tempo, que lugares podem ocupar, dentro de uma estratégia previamente definida e orientada a partir das necessidades do negócio, como o caso da grife norte-americana Calvin Klein, que passou a

incluir pessoas negras, gordas, trans em suas campanhas, conforme mostramos por meio das cenas.

Interessante observar, ainda, que as organizações, como representantes da ordem policial, têm à sua disposição inúmeros dispositivos criados pela ideologia tecnocrática para facilitar a implementação dos seus objetivos de gestão da diversidade, como programas de desenvolvimento, metas para liderança, indicadores para contratação e retenção de funcionários, orientações e códigos de conduta e de vestimenta, dentre tantos outros, possibilitando que seus discursos sejam intencionalmente materializados em diferentes situações do cotidiano organizacional e se estabeleçam por meio de rituais de cultura, práticas de liderança e processos operacionais, por exemplo.

Vemos, nesse sentido, que a ordem policial para a gestão da diversidade está muito bem aparelhada no contexto das organizações, sendo, ainda, reforçada permanentemente por outros agentes do mercado, como consultores, palestrantes, literatura empresarial, premiações e guias de diversidade, que, além de reverberarem noções simplificadoras, disseminam boas práticas que tendem a mascarar os preconceitos estruturais aos quais os sujeitos minorizados estão historicamente submetidos. Campanhas de *marketing* (para diferentes públicos, inclusive para os trabalhadores), canais internos de comunicação, cartilhas, bancos de imagem, vídeos e depoimentos de líderes são apenas alguns dos artifícios utilizados para a construção da ideia de diversidade, frequentemente articulada sob uma perspectiva romanceada de convivência harmoniosa entre diferentes, tendo como pano de fundo o objetivo de manter o estado atual da partilha (RANCIÈRE, 2009a). A partilha do sensível, conforme destaca Rancière (2009a), remete a uma divisão de espaços na sociedade, na qual são atribuídas regras e valores a respeito de quem pode ocupá-los ou não, quem tem o poder de fala ou não, definindo, por consequência, uma hierarquização dos sujeitos. Considerando o racismo estrutural (ALMEIDA, 2019), o machismo, o capacitismo (CAMPBELL, 2001) e a homofobia, por exemplo, conforme evidenciamos por meio das cenas de dissenso, compreendemos o exercício de forças coercitivas sobre negros, mulheres, pessoas com deficiência, transexuais e *gays* como forma de manter a divisão da partilha, ao mesmo tempo em que se criam justificativas para que essas divisões não sejam questionadas ou, se forem, não adquiram grande relevância.

Por meio dessas iniciativas, as organizações inspiram-se umas nas outras, tendem a seguir as mesmas premissas, reafirmam-se entre si, amplificam as mesmas mensagens e exercem-se como uma rede potente (BALDISSERA, 2014) para a construção e reforço de suas perspectivas a respeito da noção de diversidade. A narrativa originada dos mecanismos de gestão da diversidade, nesse contexto, alcança uma posição de credibilidade para com a

sociedade, sendo, inclusive, um potente filtro tradutor das reivindicações pautadas pelos movimentos identitários. O processo de tradução é, de acordo com Coelho Jr. (2015), um mecanismo amplamente utilizado pelo mundo dos negócios com o objetivo de absorver mensagens de um determinado contexto para, então, apropriá-las e recriá-las no seu universo simbólico. A tradução não se configura apenas como a construção de novas narrativas, mas, também, como a adição de novos elementos a narrativas já existentes.

Entendemos, portanto, que o processo de tradução dos discursos de movimentos sociais e das lutas identitárias em discursos organizacionais se dá a partir de uma perspectiva simplificadora, não com o objetivo de facilitar sua compreensão, mas a fim de destituir o sentido crítico dos seus argumentos, evidenciar suas incoerências, destruir modos de resistência, dissolver provocações e perturbações a fim de transformá-los em um discurso coerente (com a lógica gerencialista), organizador, apaziguador e, dentre outras características, de caráter positivo. Dessa forma, a diversidade, sob a ótica da gestão nas organizações, adquire uma nova estética, harmoniosa, universal, que valoriza e celebra as diferenças sem que se tenha a possibilidade de problematizar sobre elas, conquistando visibilidade e abrangência. Ao longo desse processo, a ordem policial extrai o caráter político das lutas identitárias e das reivindicações de movimentos sociais, com a finalidade de assumir uma posição de protagonismo nesse cenário e, portanto, pautar não apenas ‘o que’ será dito sobre diversidade, mas ‘para quem’ será dito e ‘por quem’, ‘em qual situação’. Como consequência, as organizações devolvem ao público uma representação superficial dos diversos, de acordo com os seus interesses, sem a possibilidade de questionamento das posições hegemônicas, desarticulando formas de manifestação da ação política.

Dito isso, torna-se fundamental destacarmos que a análise das cenas e as problematizações apresentadas neste trabalho nos permitem evidenciar que, por meio do processo de tradução, as organizações atuam de forma a transpor as manifestações e argumentos utilizados pela ação política para a constituição e atualização constante dos mecanismos de ordem policial, tornando-os mais eficientes.

Contudo, sob a perspectiva de Baldissera (2021, no prelo), se, por um lado, o estabelecimento de regras e objetivos em comum por parte das organizações expressa a intenção de uma lógica organizativa, por outro lado, essas regras e objetivos serão sempre forças insuficientes, pois que partimos do pressuposto de que o ente organização se constitui como sistema vivo e, portanto, não passível de ser determinado. Afinal, dentre outras coisas, “os sujeitos que constituem a organização também atualizam e se orientam pelos seus próprios objetivos; a vida organizacional pressupõe porções de imprevisibilidade; e os sistemas com os

quais a organização se relaciona, em diferentes contextos, podem exercer distintos níveis de perturbação” (BALDISSERA, 2021, no prelo). Nesse sentido é possível dizer que, ao mesmo tempo em que a organização exerce o poder policial por meio de todo o seu arsenal gestor, na tentativa de administrar as diversidades e protagonizar narrativas sobre o tema, conquistando a credibilidade de seus públicos, ela vive, também, a emergência da ação política, que se fortalece nesse campo de disputas, se estabelece nas fissuras, nas interações, na presença, no âmbito do não administrável.

A diversidade em presença nas organizações representa a materialização da ação política. Ela foge dos limites do controle, pois que não é passível de gestão. O corpo negro, o corpo com deficiência, o corpo trans se exercem como resistência em contextos aos quais não são considerados pertencentes, como o ambiente organizacional – conforme apresentamos ao longo das cenas, frequentemente dominado por homens brancos, principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados, nos altos níveis de gestão e recebendo os melhores salários. A diversidade, portanto, não é da qualidade do administrável, pois que em seu cerne estão contidas as ideias de liberdade, de manifestação política e que, por consequência, se traduzem em emancipação. A gestão e a diversidade estabelecem um campo de tensão permanente que não permite a coexistência pacífica, mas que está sempre em um contexto complexo de desequilíbrio de forças. O triunfo de uma significa, também, a suspensão da outra, mesmo que de forma temporária.

Polícia e política não podem, nesse sentido, ser compreendidas de forma desvinculada, pois que se apresentam sempre em situação de tensionamento. Rancière (2009a) explica que a política age sobre a polícia de forma a quebrar suas regras, seus modos de fazer e de dizer, a fim de provocar novas configurações sociais, redistribuindo papéis e identidades de forma não convencional, provocando a reinvenção dos sujeitos para que ocupem espaços estéticos diferentes dos que lhes foram destinados. A política teria, portanto, um papel perturbador na ação da polícia.

A política estaria vinculada, então, a essa potência poética e produtiva de criação de cenas de dissenso, que abrem espaço para que aqueles que não eram considerados passem a ser por meio do ato de tomar a palavra e enunciá-la/performá-la diante dos outros. Nesse movimento, os sujeitos reconfiguram o comum de uma comunidade e promovem uma nova partilha do sensível, fazendo visível e audível o que não era, desconectando capacidades de funções (o que Rancière coloca como a base estética da política). (MARQUES; OLIVEIRA; LELO, 2015, p. 33).

Para Rancière, a política não se constitui como um lugar, mas ela passa a existir por meio de um ato, por uma ação conflituosa em relação à polícia. Ela se faz na quebra do senso

comum, no questionamento à normalidade, como a presença de uma mulher trans como colunista de uma revista feminina ou na representatividade de estudantes negros em universidades federais após quase dez anos da aprovação da Lei de cotas. Para Machado (2013), a motivação para a ação política parte de um pressuposto de igualdade entre seres falantes, redefinindo a partilha e incluindo novos sujeitos nessa conta. Rancière refere-se a esse processo como subjetivação política, ou seja, a “desidentificação ou desclassificação que interpela a ordem policial em um determinado campo sensível” (MACHADO, 2013, p. 269), movimento que questiona não somente a participação de cada parte na divisão, mas a própria iniciativa de contar as partes e hierarquizá-las.

É a partir do processo de subjetivação política que a emancipação do sujeito vai se constituindo (RANCIÈRE, 2009a; 2012; 2018), redimensionando o campo da experiência sensível dos sujeitos de forma a provocar o rompimento com a ordem policial. Uma mulher negra como superintendente de um grande banco provoca olhares de surpresa, desestabiliza. Afinal, o fato de pessoas minorizadas buscarem respeito e equidade ainda soa como ato de coragem e ousadia para uma sociedade que, com naturalidade, as percebem em posição de inferioridade. Esse é o caso de Alex, que retratamos em uma das cenas, um estudante cadeirante que exigiu a entrada pela porta da frente em sua própria formatura e precisou buscar visibilidade na imprensa e respaldo na justiça para garantir o direito de chegar ao palco condição igual à de seus colegas, não por meio de acesso improvisado. Conforme destacado por Marques e Mendonça (2018, p. 46), “processos de subjetivação nascem de rupturas que deslocam os sujeitos das posições em que estariam previamente encaixados, instaurando cenas dissensuais”.

O processo de subjetivação política, para Rancière (1996), relacionado à ideia de igualdade, se estabelece no ato de interlocução entre sujeitos por meio de uma cena de dissenso. A verificação de igualdade se dá ao compreendermos que uma cena de dissenso somente ocorre porque não há encaixe perfeito entre “corpos, espaços, tempos e palavras” (MARQUES; MENDONÇA, 2018, p. 46) e, portanto, não há uma relação de igualdade. Assim, conforme explicam Marques e Mendonça (2018), a subjetivação em Rancière não se refere à produção de identidades, mas à emancipação do sujeito para o questionamento das posições atribuídas a ele pela ordem policial. A força política não está, portanto, no reforço de si, mas em novas articulações que fazem emergir uma posição nova, contestadora daquela definida pela polícia.

Sob o princípio dialógico de Morin (2011a), compreendemos a possibilidade de coexistência de instâncias complementares, concorrentes e antagônicas nas organizações. Assim, vislumbramos a potencialidade para a construção de discursos alternativos àqueles formulados pelo poder institucional, de forma que a ordem e a desordem habitem o mesmo

espaço, potencializando o surgimento de novas sínteses a respeito das diferenças. Nesse sentido, sob a perspectiva de Baldissera (2021, no prelo), compreendemos a comunicação organizacional a partir de sua “potência perturbadora, desorganizadora e (re)organizadora, de modo que há lugar para a estabilização, para o mesmo, assim como há lugar para as transformações, a criação, a inovação, as diferenças”. Portanto, uma comunicação que possibilita e potencializa os processos de subjetivação política e de emancipação dos sujeitos a partir da expressão da diversidade.

Vimos, a partir de depoimentos destacados nas cenas de dissenso, as manifestações de sujeitos que não se conformam em ocupar a margem e buscam ser reconhecidos a partir de uma posição de igualdade. Assim, ao retomarmos os exemplos utilizados em cada cena, entendemos que tanto a ação política provocada pela arte, quanto a representatividade revelada na publicidade e a falta de representatividade nas organizações, por exemplo, não dizem respeito apenas àquele contexto específico, mas possibilitam que outros sujeitos se permitam acreditar em novos lugares a ocupar e iniciem, também, seu processo de emancipação. As cenas de dissenso, provocadas pela ação política, portanto, têm potencial para redimensionar construções simbólicas que passam a ser disseminadas por toda a teia social. Uma vez emancipado, consciente das posições que pode ocupar, o sujeito passa a se posicionar como tal em diferentes dimensões da sua vida, passa a sonhar, a projetar um futuro diferente daquele ao qual foi destinado pela estrutura na qual a sociedade foi constituída.

Conforme Marques e Mendonça (2018, p. 43), “O sujeito político ganha seus contornos na relação comunicativa por meio da qual experiências criadoras constituem fundamento essencial para a autonomia e emancipação, e na qual lutas políticas são vividas tanto do ponto de vista coletivo quanto individual, uma vez que as interações se baseiam, em maior ou menor medida, em relações de poder”. Nesse sentido, o ambiente organizacional se constitui como espaço possível para a subjetivação política dos trabalhadores, já que, apesar da ação policial, ele reúne sujeitos diversos, que colocam em tensão seus marcadores identitários, confrontando o espaço do outro e redefinindo, também, o seu espaço enquanto sujeitos no mundo. Assim, ao assumirem a posição de sujeitos políticos, passam a reconhecer ali um novo horizonte, repleto de novas experiências, fértil para a descoberta de novas identificações.

Os fatos trazidos à luz neste trabalho a partir das cenas de dissenso provocaram uma série de reflexões acerca das possibilidades de manifestação do diverso no contexto das organizações, as formas de resistência, subjetivação e emancipação dos trabalhadores a partir dos processos comunicacionais que estabelecem no dia a dia de trabalho, tangenciando os inúmeros mecanismos de gestão. Acreditamos, nesse sentido, que a diversidade nas

organizações é um processo evolutivo, que pode se desenvolver em maior ou menor velocidade em cada ambiente, em cada contexto político-econômico-social, mas que ele não admite retrocesso. Uma vez presente, a diversidade se manifesta pelas fissuras, ocupa lugares e estruturas, se estabelece como uma força que provoca transformações por onde passa. Ela transcende o individual e opera no coletivo, estabelecendo redes de apoio, confiança e resistência. Ela pode arrefecer, mas jamais regredir.

7 CONSIDERAÇÕES

Finalizar esta tese implica refletirmos sobre os rumos trilhados até aqui, reconhecendo a importância de nossas escolhas e, principalmente, destacando a potência dos achados que emergiram deste estudo. Nosso exercício foi, desde o princípio, compreender, a partir de uma perspectiva comunicacional, possibilidades de ação política dos sujeitos nas organizações, no contexto da gestão da diversidade. Nesse sentido, não nos limitamos à forma como as organizações se dedicam a exercer a gestão da diversidade, mas atentamos, também, a respeito de como a subjetividade dos sujeitos e seus modos de resistência se fazem presentes nesse contexto, agregando novos elementos à disputa de sentidos que se estabelece no ambiente de trabalho. Essa problematização nos permitiu trazer à luz como a noção de diversidade foi sendo conformada pelos processos de gestão no contexto das organizações, resultando não apenas em programas e ações a favor da diversidade, mas impactando na própria definição de o que é diverso e, por consequência, o que é instituído como padrão e, portanto, aceito como natural, não sujeito a questionamento. Ou seja, pudemos compreender a forma como a gestão da diversidade busca orientar modos de visibilidade e percepção no ambiente de trabalho, compartilhados por meios de processos comunicacionais.

Considerando, portanto, nossos objetivos de análise, optamos primeiramente pelo acionamento da lente da complexidade (MORIN, 2006; 2011a) a fim de conectar variadas formas de saber e articular diferentes dimensões em torno da ideia de diversidade, orientando a reflexão crítica a respeito do nosso percurso de pesquisa. Somado a isso, encontramos no método da igualdade (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018) uma referência para basearmos nossas problematizações, atentando tanto aos processos de construção de sentido estabelecidos pelas organizações – orientando modos de percepção e de visibilidade do diverso nesse contexto e materializando o que o autor define como ordem policial –, quanto às diferentes formas de resistência manifestadas pelos indivíduos que atuam de forma política a fim de desestabilizar a ordem policial, provocando o estabelecimento de novos regimes de percepção e, portanto, criando novos lugares de ocupação para o diverso na sociedade. A dupla escolha metodológica nos possibilitou agregar a este trabalho a voz de sujeitos que são, com frequência, deslocados à margem e a espaços de inferioridade. Por meio das construções de cenas de dissenso, conforme o método ranceriano (RANCIÈRE, 2018b), a relevância deste trabalho recaiu sobre a perspectiva desses sujeitos quanto à sua condição de vida, evidenciando desejos, lutas, resistências e modos de sobrevivência a partir de suas subjetivações políticas.

Importante atentar para o fato de que, até recentemente, muitas das problematizações abordadas neste trabalho a partir de cenas reais e cotidianas, baseadas em reportagens, depoimentos, documentos oficiais ou mesmo manifestações artísticas, não seriam possíveis, ou sequer prováveis em um contexto social que desde sempre naturalizou a dominação de uma raça sobre as outras, um gênero sobre os outros, apoiando-se, inclusive, na ciência para legitimar a segregação de sujeitos que não parecem encaixar-se no padrão que foi instituído como o normal do ser humano. A lógica policial, à qual refere-se Rancière (2009a; 2009b; 2018), esteve sempre presente na constituição da sociedade, adaptando-se e se reinventando a fim de manter o controle sobre as diferenças e proteger aqueles que, historicamente, ocupam o centro, ou seja, o grupo de referência (LANDOWSKI, 2002). Contudo, historicamente sempre emergiram manifestações de oposição e de resistência a esses regimes de controle, contestando suas lógicas opressoras, questionando seus limites e fazendo emergir novas possibilidades de articulação de sentidos, configurando-se como uma ação política (RANCIÈRE, 2009a; 2009b; 2018).

Agregamos, também, a esse percurso de pesquisa, nossa perspectiva quanto à complexidade dos processos de comunicação estabelecidos no contexto organizacional, conforme Baldissera (2004; 2008; 2009a). Partimos do princípio de que essas relações de controle e subversão, materializadas por meio da ordem policial e da ação política, constituem-se a partir da disputa de sentidos que são postos em circulação por meio de atos comunicacionais que não se restringem às falas oficiais, mas também se expandem às manifestações informais, não administráveis, que acontecem no fazer do dia a dia de trabalho e se referem à própria organização. Compreender a comunicação organizacional dessa forma nos permitiu ampliar as discussões em torno das possibilidades de ação política dos sujeitos nas organizações, tendo em vista que essa comunicação contempla, também, a participação dos sujeitos nos processos comunicacionais e sua potência na perturbação da rede de sentidos construída pela organização.

A complementaridade desses três pressupostos teóricos fez emergir incontáveis questionamentos, reflexões e problematizações acerca do nosso objeto, redimensionando o tema da gestão da diversidade nas organizações. Adensando a nossa pesquisa a partir de cenas cotidianas, muitas delas relatadas pelos próprios sujeitos em questão, tivemos a oportunidade de compreender a diversidade a partir de diferentes ângulos, inclusive aqueles que não estão sob domínio da gestão, mas que se materializam organicamente no contexto organizacional por meio da presentificação do diverso em um espaço dominado pela lógica policial, ou seja, um ambiente frequentemente excludente, opressor, violento, de cerceamento de liberdades e desejoso de um controle das subjetividades dos sujeitos. Afinal, não apenas a fala ou o texto

comunicam, mas o próprio corpo diverso se constitui como forma de comunicação e, portanto, de perturbação de sentidos, de indignação, de questionamento, de subversão e superação das estratégias de controle impostas pelos mecanismos de gerenciamento. Essa presença se constitui em ação política à medida que provoca a redistribuição dos corpos na partilha do sensível, modificando os regimes de percepção sobre os diversos e possibilitando o surgimento de novos espaços a serem ocupados por eles. A ação política se dá, portanto, a partir de processos comunicacionais que não são passíveis de controle, pois que se fazem nas relações, nas interações, na presença, nos modos de ver, de sentir e de se expressar no cotidiano organizacional.

Para a construção das cenas optamos por três recortes: raça, deficiência e identidade de gênero, com o objetivo de evidenciar os sentidos postos em circulação por sujeitos representantes dessas lutas, entrelaçando suas perspectivas sobre a realidade com dados, notícias, produções acadêmicas e outras manifestações, de forma a construir um cenário crítico sobre o tema, possibilitando colocarmos em suspenso crenças, opiniões, relações de causa e efeito fundamentadas em perspectivas reducionistas e excludentes, muitas vezes reverberadas e reafirmadas como verdade. Nos capítulos 4, 5 e 6, aprofundamos nossas discussões teóricas a fim de adensar as problematizações colocadas em destaque nas cenas, evidenciando achados importantes para cumprirmos com os objetivos desta tese, estando eles presentes ao longo de todo o trabalho, mas destacados a seguir de forma mais concisa.

Com vista ao objetivo específico A, que se refere à problematização da conformação da noção de gestão da diversidade nas organizações, compreendemos que ao longo das últimas décadas a pressão social e as mudanças no mercado consumidor provocaram as organizações a criarem novas formas de articulação para lidar com os temas levantados pelas lutas identitárias e movimentos sociais, resultando na reformulação de dispositivos gerencialistas e, portanto, na conformação do que se entende hoje por gestão da diversidade. Esse é, portanto, um exemplo prático que materializa a teorização de Boltanski e Chiapello (2005) a respeito da capacidade do sistema capitalista em absorver as críticas e as transformar em combustível para a manutenção do próprio sistema. A gestão da diversidade, nesse sentido, se exerce de modo a reforçar a partilha do sensível (RANCIÈRE, 2009a) existente na sociedade, estando, portanto, ao lado de diferentes outros mecanismos de ordem policial a fim de garantir e proteger a manutenção da divisão. Nesse sentido, as organizações se utilizam de seus dispositivos gerencialistas de forma a estabelecer processos, programas, rituais, regras, treinamentos, cartilhas, eventos que têm por objetivo não apenas orientar os sujeitos durante a sua jornada de trabalho, mas assumir, também, papel pedagógico e ideológico na disseminação de conceitos e

formas de compreensão quanto a temas relacionados à diversidade, em uma perspectiva que tende à superficialidade, mas que se apresenta como se contemplasse o todo. O que essa concepção simplificadora não revela é que homens brancos, heterossexuais, sem deficiências são considerados como o padrão e, portanto, ocupam o centro por direito, uma concepção que sequer é questionada. Assim, os outros, aqueles que habitam a margem, precisarão sempre de esforço para que sejam incluídos em suas diferenças.

Seguindo nessa lógica, entendemos que a gestão da diversidade nas organizações não se exerce de forma a questionar, desestabilizar, propor alternativas para a reconfiguração do nosso sistema patriarcal, binário e estruturalmente racista (ALMEIDA, 2019), mas se utiliza de seus mecanismos para garantir que esse sistema se mantenha, se fortaleça e ainda seja apresentado aos públicos como um sistema inclusivo e igualitário porque abre espaços limitados e fortemente controlados para a ocupação daqueles que habitam as margens. Nessa lógica das organizações, os diversos estarão sempre habitando as regiões periféricas, dependendo da concessão dos sujeitos que habitam o centro para que minimamente possam sentir-se pertencentes. Assim, por mais que em determinadas circunstâncias pareçam caminhar em direção à equidade e à inclusão dos que consideram diversos, as organizações servem, em primeira instância, à lógica do capital e, portanto, a todas as formas de hierarquia, reconhecimento, valorização ou exclusão que se constituíram ao longo do processo histórico de constituição do Brasil e que estão subordinadas, inclusive, às lógicas coloniais de discriminação e exclusão que não deixaram de existir quando nos tornamos um país independente de Portugal (QUIJANO, 2005) – pelo contrário, foram sendo aperfeiçoadas ao longo do tempo, sendo parte constituinte da nossa sociedade.

Nesse sentido, conectamos essa problematização ao objetivo específico B, que visa à compreensão da forma como a gestão da diversidade busca orientar modos de visibilidade e percepção no ambiente de trabalho, compartilhados por meio de atos comunicacionais. Destacamos, nesse ponto, a relevância de observarmos o processo de tradução realizado pelas organizações com o intuito de absorver os discursos originados de lutas identitárias e movimentos sociais, destituir seu caráter contestador e político a fim de torná-lo palatável e útil aos seus objetivos de negócios. Conforme apresentamos no capítulo anterior, acreditamos que as organizações, com o objetivo de se adaptarem às transformações da sociedade e às críticas proferidas ao capitalismo, apropriam-se das ações políticas provocadas pelos sujeitos de forma a transformá-las em mecanismos da ordem policial. Com isso, refinam suas formas de controle e aperfeiçoam mecanismos de gestão para que possam se proteger e manter o sistema em funcionamento.

Partindo do pressuposto de que as organizações configuram como sistemas complexos, entendemos a necessidade de que estabeleçam trocas com o meio onde estão inseridas a fim de manterem-se atualizadas e, portanto, vivas. Nessas trocas constantes, as organizações articulam seus discursos na tentativa de instituir suas crenças para além de seus limites de controle, conquistando consumidores e conformando a sociedade a partir de suas próprias visões de mundo. Contudo, esse não é um movimento unidirecional; ao mesmo tempo em que buscam aumentar o seu poder de influência, sofrem perturbações e se desestabilizam a partir dos movimentos realizados pela própria sociedade. Assim, como forma de sobrevivência e sob a ideologia tecnocrática, as organizações desenvolveram ao longo dos tempos diferentes modos de controle e padronização na tentativa de eliminar contradições, estabelecer consensos e atuar no gerenciamento de tudo o que apresentasse potencial de disrupção. A gestão da diversidade é, como ação de ordem policial, uma tentativa de definir o que é diverso, qual o seu valor, seus limites, que lugar poderá ocupar e como poderá se manifestar no contexto organizacional. Essas perspectivas são intencionalmente disseminadas por meio da comunicação organizacional sob a perspectiva da organização comunicada (BALDISSERA, 2009a), ou seja, a partir de manifestações oficiais, as organizações colocam em circulação sentidos que irão orientar modos de visibilidade e de percepção da diversidade no ambiente de trabalho. Nessa direção, lançam mão de comunicados oficiais, campanhas de comunicação para empregados e outros públicos, publicidade, assessoria de imprensa, além de programas de treinamento e desenvolvimento, avaliações de performances, programas de diversidade e inclusão, processos de contratação de pessoas, programas de acompanhamento de carreira, formas de reconhecimento de empregados, eventos, programa de líderes, processos e sistemas internos, códigos de comportamento, estruturas físicas e, ainda, veículos internos de comunicação, dentre tantas outras formas possíveis de serem utilizadas para a disseminação de sentidos sobre os temas relacionados à diversidade.

Torna-se fundamental citarmos, ainda, as formas não explícitas de controle, que se materializam por meio de discursos não-ditos, mas que se exemplificam na ausência de representatividade em cargos de liderança, no reconhecimento reiterado a sujeitos em situação de privilégio, nas delimitações de vestimenta, maquiagem ou indicações sobre como arrumar o cabelo. Dito isso, entendemos que as tentativas de controle exercidas pelas organizações não se limitam a questões processuais do cotidiano de trabalho, mas se estendem também a um domínio sobre os corpos dos sujeitos que a compõem. Corpos diversos, como evidenciamos a partir das cenas, tendem a ser enquadrados em posições de subalternidade, forçados a um forte gerenciamento que determina suas rotinas, modos de agir, vestir e se fazerem presentes no

cotidiano organizacional, de forma que passem despercebidos, ou seja, invisibilizados. As organizações agem, portanto, como se pudessem controlar não apenas o que se diz sobre diversidade, mas o que se pensa sobre ela e como se manifesta no ambiente de trabalho.

Compreendemos, contudo, a partir dos conhecimentos evidenciados até aqui, que os sentidos acionados pelas organizações não circulam sozinhos; eles são apenas parte de um campo de disputas constituído pelos sentidos acionados também pelos sujeitos em interação. O ambiente de trabalho é, dessa forma, um lugar propício para o estabelecimento de relações e, portanto, para a constituição de atos comunicacionais, que colocam em confronto o eu e o outro, o eu e a organização, possibilitando, a todo momento, que novos sentidos possam emergir. A diversidade no contexto das organizações não prescinde, nesse sentido, da comunicação oficial para existir: ela se faz em presença. A presença incomoda, confronta, desestabiliza e não se conforma totalmente ao controle dos dispositivos gerencialistas, pois que sua própria existência já se configura como um ato de resistência, perturbando sentidos e ideias postas, agregando novas perspectivas, confrontando o espaço do outro a fim de que ele tenha a oportunidade de se refazer. Assim, reconfigura o regime de percepção e coloca à disposição outras possibilidades de conexões, novos espaços possíveis de serem ocupados, reconfigurando a partilha do sensível. Movimentos como esse liberam uma força de transformação que não possibilita voltar atrás, ou seja, as ações políticas, uma vez realizadas, não são possíveis de serem desfeitas, pois que dão origem a novas construções simbólicas que irão perturbar o sistema organizacional e exigir que ele se atualize novamente.

Dito isso, desejamos que as problematizações e achados apresentados nesta tese possam contribuir com o avanço das pesquisas sobre as diversidades no contexto das organizações sob a perspectiva dos atos comunicacionais, abrindo caminhos não apenas para investigações a respeito dos processos formais de comunicação, mas atentando, também, aos atos de resistência que se materializam nas relações, nas fissuras dos dispositivos de gerenciamento, nas manifestações políticas que surgem no dia a dia de trabalho.

Sabemos, pois, que questões relacionadas às lutas identitárias e aos movimentos sociais estão em momento de profunda transformação, conquistando cada vez mais espaço no debate público. Como consequência, o próprio mercado de trabalho está mudando e, com ele, novas estratégias estão sendo estruturadas pelas organizações a fim de manter o sistema em funcionamento. Importa, nesse sentido, que não apenas os pesquisadores, mas também os profissionais de comunicação que atuam nesses contextos, estejam atentos a essas mudanças, observando o refinamento de discursos e os novos tensionamentos simbólicos que devem emergir a partir da maior representatividade de sujeitos minorizados nas organizações.

Torna-se fundamental, portanto, o aprofundamento teórico do tema de forma a redimensionar a noção de diversidade sob a perspectiva da comunicação no contexto organizacional, acolhendo novas problematizações, compreendendo espaços de fala e agregando vozes e saberes de sujeitos minorizados nas trajetórias de investigação, não se limitando a perspectivas simplificadoras que apenas reforçam posturas discriminatórias e que não alcançam potência para a transformação das nossas próprias bases de saberes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 fev. 2021.

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

B3. **Novo Valor – Sustentabilidade nas Empresas**: Como começar, quem envolver e o que priorizar. 2 ed. B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/1A/D7/91/AF/132F561060F89E56AC094EA8/Guia-para-empresas-listadas.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.

BALDISSERA, R. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS), PUCRS, Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 228-243, jun. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954>. Acesso em: 5 mar. 2021.

BALDISSERA, R. Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, 2008a, p. 149-177.

BALDISSERA, R. **Balancos sociais**: entre a promoção de marketing e a responsabilidade social. *Revista Conexão – Comunicação e Cultura*. UCS, Caxias do Sul, v.7, n.14, jul/dez, 2008b.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *In*: **Organicom**. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, Abrapcorp. São Paulo: Universidade de São Paulo/Escola de Comunicação e Artes/Gestcorp, 2009a. Edição Especial, Ano 6, números 11/12, p. 115-120.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva. 2009b, p. 135-163.

BALDISSERA, R. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. *In*: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão Editora. 2009c, p. 33-56.

BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In*: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 61-76.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e gestão de marca: redes de organizações por articulação conceitual. *In: Encontro Anual da Compós*, 23, 2014, Belém. **Anais [...]**. Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2014. p. 1-16. Disponível em: <https://proceedings.science/compos-2014/papers/comunicacao-organizacional-e-gestao-de-marca--redes-de-organizacoes-por-articulacao-conceitual>. Acesso em: 5 mar. 2021.

BALDISSERA, R. **Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional**. [capítulo de livro]. 2021. No prelo.

BAMPI, L. N. da S.; GUILHEM, D.; ALVES, E. D. (2010). Modelo social: uma nova abordagem para o tema deficiência. **Revista Latino-Americana De Enfermagem**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 816-823, jul./ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/yBG83q48WG6KDHmFXXsgVkR/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BARBOSA, L. Globalização e cultura de negócios. *In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R.; CAPPELLIN, P. (orgs.). Empresas, empresário e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, FAPERJ, 2002. p. 211-226.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BBC NEWS; G1. Caso George Floyd: morte de homem negro filmado com policial branco com joelhos em seu pescoço causa indignação nos EUA. G1, maio 2020. Disponível em: <<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-indignacao-nos-eua.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2021.

BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Aparecida: Ideias e Letras, 2007

BENTO, B. **Transviad@s, gênero sexualidade e direitos humanos**. Salvador: EDUFBA, 2017.

BENTO, B. Na escola se aprende que a diferença faz diferença. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 19, n. 2, p. 549-229, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2011000200016>. Acesso em: 5 jul. 2021.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A., 1989.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, v. 26, p. 329-376, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/B33FqnvYyTPDGwK8SxCPmhy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BUTLER, J. **Cuerpos que importan**: sobre los límites materiales y discursivos del "sexo". Buenos Aires: Paidós, 2002.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CAMPBELL, F. K. Inciting legal fictions: Disability date with ontology and the ableist body of the law. **Griffith Law Review**, 10, p. 42-62, 2001. Disponível em: <https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/3714>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COELHO JR., P. J. D. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: MOURA, C. P. D.; FERRARI, M. A. **Comunicação, interculturalidade e organizações**: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 67-95.

COGO, D. M. **Multiculturalismo, comunicação e educação**: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos. 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2000.

COLETIVA. Rampa provisória é instalada para formatura de aluno cadeirante da Ufrgs. **Coletiva**, ago. 2018, Academia. Disponível em: < <https://coletiva.net/academia/rampa-provisoria-e-instalada-para-formatura-de-aluno-cadeirante-da-ufrgs,278887.jhtml>>. Acesso em: 3 ago. 2021.

COSTA, M. S. O sistema brasileiro de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, out. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/fHFbMMCdjMhs5bhPFnysVxh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

DIAS, A. Por uma Genealogia do Capacitismo: da eugenia estatal à narrativa capacitista social. In: Simpósio Internacional de Estudos sobre Deficiência, 2, **Anais eletrônicos [...]** São Paulo, 2013. p. 1-14.

EMICIDA. AMARELO (SAMPLE: BELCHIOR - SUJEITO DE SORTE) PART. MAJUR E PABLO VITTAR. Direção: Sandiego Fernandes. Produção: Emicida; Laboratório Fantasma. Publicado pelo canal Emicida. Youtube. 2019. Vídeo (8'53"). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PTDgP3BDPIU>. Acesso em: 22 ago. 2021.

EXAME; BIOFOTO; SANTANA F. As empresas premiadas pelo Guia EXAME de Diversidade 2019. Fotografia. In: VIEIRA, R. José Roberto Caetano, de EXAME, e equipe do Carrefour. Exame, mar. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-empresas-premiadas-pelo-guia-exame-de-diversidade-2019/>. Acesso em 30 ago. 2021.

FERREIRA, B.C. L. **Comunicação Organizacional e Diversidades**: sentidos ofertados pelo Guia Exame de Diversidade/2019. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação) –

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/214005>. Acesso em: 9 mar. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 3, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 22 jul. 2021.

FOLHA DE SÃO PAULO; FOLHAPRESS. Brancos usam cota para negros e entram no curso de medicina da UFMG. Folha de São Paulo, São Paulo, set., 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/09/1921245-brancos-usam-cota-para-negros-e-entram-no-curso-de-medicina-da-ufmg.shtml>. Acesso em: 13 ago. 2021.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 35 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

FRANÇA, T. H. Modelo Social da Deficiência: uma ferramenta sociológica para a emancipação social. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 31, p. 59-73, dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/25723>. Acesso em: 12 jun. 2021.

FRASER, N. A justiça social na globalização: redistribuição, reconhecimento e participação. **Revista Crítica das Ciências Sociais**, n. 63, p. 7-20, out. 2002. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/1250>. Acesso em: 4 maio 2021.

G1 RS. Polícia indícia seis por morte de João Alberto no Carrefour em Porto Alegre. **G1 RS**, dez. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/12/11/policia-indicia-seis-por-morte-de-cidadao-negro-no-carrefour-em-porto-alegre-rs.ghtml>. Acesso em: 30 ago. 2021

G1; TAVARES, C. Roberta Anchieta é superintendente na área de Administração Fiduciária do Itaú Unibanco. G1, set. 2019, fotografia. In: TREVISAN, K.; BRIDI, G. Negros na liderança: ‘Eu me sinto adequada exatamente onde eu estou’, diz Roberta Anchieta, do Itaú. **G1; Globonews**, set.2019, Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/10/negros-na-lideranca-eu-me-sinto-adequada-exatamente-onde-eu-estou-diz-roberta-anchieta-do-itaui.ghtml>. Acesso em: 01 fev. 2021.

GALDINO, P. D. **A relação entre Estética e Política na obra de Jacques Rancière**. 2016. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/22417>. Acesso em: 27 mar. 2021.

GALVANI, N. Influenciadora digital e ativista dos direitos das pessoas com deficiência, Tathi Piancastelli, rebateu declaração de Milton Ribeiro. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, ago. 2018, fotografia. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2021/08/19/interna_politica,1297366/jovem-com-sindrome-de-down-rebate-ministro-o-senhor-atrapalha-o-brasil.shtml. Acesso em: 23 jul.

2021.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2014.

GARÇON, M. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade nas organizações. *In*: MOURA, C. P. D.; FERRARI, M. A. **Comunicação, interculturalidade e organizações**: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 235-248.

GRUPO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES DA AÇÃO AFIRMATIVA. GEMAA. Instituto de Estudos Sociais e Políticos (IESP), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: < <http://gema.iesp.uerj.br/estados-unidos/>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, jun. 1998. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol38-num2-1998/necessidade-reinventar-empresas>. Acesso em: 30 jun. 2021.

GRUPO CARREFOUR BRASIL. **Valorizamos a diversidade**: Carrefour por um mundo mais justo. 2015. Cartilha. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/JuliaPajot/amostra-cartilha- apenas-para-visualizao>. Acesso em: 30 ago. 2021.

HALL, S. Quem precisa de identidade? *In*: SILVA, T. T. (org.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 103-33.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

HOBBSBAWN, Eric. **Tempos interessantes**: uma vida no século XX. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

IANNI, O. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 147-163, ago. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/B8N9NgC4F9XkXZjpGqZMFzr/?lang=pt>. Acesso em: 2 jul. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Como as empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade. **Instituto Ethos**. São Paulo, 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Reflexões: Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial, n. 8. **Instituto Ethos**. São Paulo, 2002. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflex%C3%A3o081.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2021.

IRIGARAY, H. A. R. Identidades Sexuais Não-Hegemônicas: A Inserção dos Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho Sob a Ótica Queer. *In*: Encontro de Estudo Organizacionais da ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2010. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo425.pdf>. Acesso em: 28 maio 2021.

JAIME, P. Multiculturalismo lutas por reconhecimentos e gestão da diversidade: notas para comparação entre Brasil e França. *In*: BARBOSA, L. (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009, p. 116-138.

JAMESON, F. Periodizando os anos 60. *In*: HOLLANDA, H. B. (org.). **Pós-Modernismo e Política**. Rio de Janeiro: Rocco, 1991, p. 81-125.

KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. K. **Handbook of Workplace Diversity**. London: SAGE Publications Ltd, 2006.

LANDOWSKI, E. **Presenças do Outro**: ensaios de sociossemiótica. São Paulo: Perspectiva, 2002.

LINN DA QUEBRADA. ORAÇÃO (CLÍPE OFICIAL). Direção: Linn da Quebrada. Produção: Nuance Filmes. Publicado pelo canal Linn da Quebrada. Youtube. 2020. Vídeo (5'59"). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=y5rY2N1XuLI>. Acesso em: 7 maio 2021.

MACHADO, F. V. Subjetivação política e identidade: contribuições de Jacques Rancière para a psicologia política. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 13, n. 27, p. 261-280, ago. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v13n27/v13n27a05.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MARQUES, A. C. S.; HERRERA, A. P. O sujeito político e o espaço público cubano atual a partir do pensamento de Jacques Rancière, **Comunicação Pública** [Online], Lisboa, v.11, n. 21, 2016. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/1335>. Acesso em: 13 set. 2020.

MARQUES, A. C. S.; MENDONÇA, R. F. A política como (des)construção de sujeitos: desencaixes e rearticulações identitárias em protestos multitudinários contemporâneos. **Galáxia** (São Paulo), São Paulo, n. 37, p. 41-54, abr. 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/33855>. Acesso em: 3 ago. 2021.

MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA, A. K. C.; LELO, T. V. Política, política, estética e cenas dissensuais: desafios impostos à pesquisa em Comunicação no diálogo com Rancière. **Líbero**, São Paulo, v.18, n. 36, p. 29-42, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/17>. Acesso em: 6 mar. 2021.

MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA, A. K. C.; MORICEAU, J. A política da escrita e a performatividade da palavra do homem ordinário no método da igualdade de Jacques Rancière. **Revista Epistemologias da Comunicação**, vol. 6, n 12, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/questoes/article/view/18082/PDF>. Acesso em: 15 mar. 2021.

MARQUES, A. C. S.; PRADO, M. A. M. O método da igualdade em Jacques Rancière: entre a política da experiência e a poética do conhecimento. **Revista Mídia e Cotidiano**, v. 12, n. 3, dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/midiaecotidiano/article/view/27105/16072>. Acesso em: 11 mar. 2021.

METRÓPOLES. Alunos protestam por criança hostilizada ao sugerir trabalho LGBT. **Metrópolis**, Brasília, jun.2021, fotografias. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/alunos-protestam-por-crianca-hostilizada-ao-sugerir-trabalho-lgbt>. Acesso em: 16 set. 2021.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: História e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 117, p. 197-217, nov. 2002. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/550>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

MORIN, E. **O método 3**. Porto Alegre: Sulina, 2008

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2011a.

MORIN, E. **O método 4**. Porto Alegre: Sulina, 2011b.

MPF. **Nota Pública PDFC-GT1-002/2020**. Ministério Público Federal, Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, 2020. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/pfdc/manifestacoes-pfdc/notas-publicas/nota-publica-pfdc-gt1-002-2020>. Acesso em: 2 set. 2021.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MUNDO NEGRO. Após polêmica com ausência de diversidade entre os funcionários, XP e Ável Investimentos se pronunciam. **Mundo Negro**, ago.2020, fotografia. Disponível em: <https://mundonegro.inf.br/apos-polemica-com-ausencia-de-diversidade-entre-os-funcionarios-xp-e-avel-investimentos-se-pronunciam/>. Acesso em: 19 ago. 2021.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, E. H. P. Além do nada: Estado, raça e ação afirmativa. **Cadernos ABONG**. Ed: 23, São Paulo, 1997. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/228/ABONG_RACISMO_BRASIL_DEMOCRACIA_QUEST%C3%83O.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 ago. 2020.

OMOTE, S. Perspectivas para conceituação de deficiências. **Revista Brasileira de Educação Especial**, n 2(4). p. 127-35, 1996.

ORTIZ, R. Diversidade cultural e cosmopolitismo. **Revista Lua Nova**, São Paulo, n. 47, p.73-89, ago. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/F3ZBtNxnjYnN3XjDCXMRzSR/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 maio 2021.

ORTIZ, R. Anotações sobre o universal e a diversidade. **Revista Brasileira de Educação**,

Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 07-16, jan./abr. 2007. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/qdpcZ4LyvRBC8ycLhGYgKjg/?format=pdf&lang=pt>.
 Acesso em: 19 maio 2021.

PRINS, B., MEIJER, I. C. Como os corpos se transformam matérias: entrevista com Judith Butler. Ponto de Vista. **Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 155-167, jan. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/vy83qbL5HHNKdzQj7PXDdJt/?lang=pt>. Acesso em: 16 jul. 2021.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, E. (org.) **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: CLACSO, 2005. Disponível em: http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-sur/20100624103322/12_Quijano.pdf. Acesso em: 1 ago. 2021.

RANCIÈRE, J. **Os nomes da História**. São Paulo: EDUC/Pontes, 1994.

RANCIÈRE, J. **The politics of aesthetics: the distribution of the sensible**. London: Continuum, 2004.

RANCIÈRE, J. **A partilha do sensível**. São Paulo: Ed. 34, 2009a.

RANCIÈRE, J. **O inconsciente estético**. São Paulo: Ed 34, 2009b.

RANCIÈRE, J. The method of equality: an answer to some questions. In: ROCKHILL, Gabriel; WATTS, Philip (eds.). **Jacques Rancière: History, Politics, Aesthetics**. Durham and London: Duke University Press, p.273-288, 2009c.

RANCIÈRE, J. **O espectador emancipado**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2012.

RANCIÈRE, J. **El método de la igualdad**. Conversaciones con Laurent Jeanpierre y Dork Zabunyan. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Claves, 2014.

RANCIÈRE, J. **Aisthesis: cenas do regime estético da arte**. São Paulo: Editora 34, 2018a.

RANCIÈRE, J. **O Desentendimento: política e filosofia**. São Paulo: Ed. 34, 2018b.

REUTERS; CASTELLANO, J. Manifestação contra a homofobia na 19ª Parada do Orgulho LGBT na Avenida Paulista, neste domingo. Fotografia. In: DANTAS, C. "Representei a dor que sentimos", diz transexual 'crucificada' na Parada Gay. **G1 SP**, jun. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/06/representei-dor-que-sentimos-diz-transexual-crucificada-na-parada-gay.html>. Acesso em: 15 set. 2021.

RIBEIRO, G.L. Diversidade cultural enquanto discurso global. **Desigualdade & Diversidade: Revista de Ciências Sociais da Puc-Rio**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 199-233, jan./jun. 2008. Disponível em: http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/Ribeiro_desdiv_n2.pdf. Acesso em: 23 maio 2021.

SANTOS, B. S. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, H. et al. **Políticas públicas para a população negra no Brasil**. ONU, 1999.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEMPRINI, A. **Multiculturalismo**. Tradução de Laureano Pelegrin. Bauru: Edusc, 1999.

SILVA, T. T. A produção social da identidade e da diferença. *In*: SILVA, T. T. da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 73-102.

SOUZA, R. Desconstruir é possível - e necessário. **A Gazeta**, Vitória, out. 2019. Colunas. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/colunas/rayne-souza/desconstruir-e-possivel---e-necessario-1019>. Acesso em: 15 set. 2021.

TENÓRIO, L. F. P.; PRADO, M. A. M. As contradições da patologização das identidades trans e argumentos para a mudança de paradigma. **Periódicus**, Salvador, v. 1, n. 5, p. 41-55, maio/out. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaperiodicus/article/view/17175>. Acesso em: 10 jul. 2021.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, p. 107-118, mar. /abr., 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>. Acesso em: 29 jul. 2021.

THOMAS, D.A.; ELY, R.J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, sep./oct. 1996.

URIBE, P. M. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Editorial comunicación, 2009.

VINO. Modelo trans comemora ao ver outdoor com sua foto para nova campanha da Calvin Klein e reação viraliza. Pheeno, jun. 2020, Gente. Disponível em: <https://pheeno.com.br/2020/06/modelo-trans-comemora-ao-ver-outdoor-com-sua-foto-para-nova-campanha-da-calvin-klein-e-reacao-viraliza/>. Acesso em: 15 set. 2021.

VOCÊ S/A; PAIXÃO, O. Danielle Torres, sócia-diretora da KPMG: o processo de afirmação de gênero contou com o apoio de toda a empresa. Fotografia. *In*: LIMA, L. Conheça Danielle Torres, a primeira executiva trans do Brasil. **Você S/A**, São Paulo, dez. 2019, Carreiras. Disponível em: <https://voca.abril.com.br/geral/conheca-a-primeira-executiva-trans-da-kpmg/>. Acesso em: 16 set. 2021.

VOIGT, A. O conceito de “cena” na obra de Jacques Rancière: a prática do “método da igualdade”. **Kripton**, Belo Horizonte, n. 142, p. 23-41, abr. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/kr/a/GSgR36CsZBF7LKbdj7W7mgh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2021.

WOODWARD, K. Identidade e Diferença: uma introdução teórica e conceitual. *In*: SILVA, T. T. da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 07-72.