

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES: práticas da estratégia discursiva cínico-degenerativa¹ ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND DIVERSITIES: practices of the cynical-degenerative discursive strategy

Rudimar Baldissera²
Bruno Garcia Vinhola³
Diego Wander Montagner⁴
Renata Karoline Kehl⁵
Sérgio Gabriel Fajardo⁶

Resumo: Neste estudo objetivamos compreender como empresas reconhecidas como exemplares empregam o cinismo em seu discurso sobre diversidades/diferenças. A análise atenta para as marcas discursivas dos processos atenuantes dos efeitos de sentido e para a coexistência de lógicas paradoxais e degenerativas. Na pesquisa, a partir das materialidades nos sites institucionais, analisamos os discursos sobre diversidades/diferenças e inclusão realizados por 11 empresas reconhecidas como exemplares pelo Guia Exame de Diversidade. Os resultados evidenciam o emprego da estratégia cínico-degenerativa, a partir de cinco principais práticas comunicacionais, de modo que a estratégia tende a funcionar como um dispositivo para as empresas se apropriarem dos discursos dos grupos identitários minorizados, atenuarem seu caráter político e realizarem seu enquadramento nas lógicas e concepções gestionárias, ao tempo em que mantêm os efeitos de sentido de convergência com os acordos sociais.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional. Diversidade. Estratégia cínico-degenerativa.

Abstract: In this study, we aim to understand how companies recognized as exemplary employ cynicism in their discourse on diversity/differences. The analysis focuses on the discursive markers of processes that attenuate meaning effects and on the coexistence of paradoxical and degenerative logics. Based on materials from institutional websites, we analyze the discourses on diversity/differences and inclusion produced by 11 companies recognized as exemplary by the Guia Exame de Diversidade. The results highlight the use of the cynical-degenerative strategy through five main

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional. 34º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba - PR. 10 a 13 de junho de 2025.

² Professor do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bolsista de produtividade do CNPQ. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

³ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: bruno.vinhola@ufrgs.br.

⁴ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: diego.wander@ufrgs.br.

⁵ Discente do PPGCOM/UFRGS e bolsista CAPES. Mestranda em Comunicação (UFRGS). E-mail: renatakehl@gmail.com.

⁶ Professor no IFSul. Discente do PPGCOM/UFRGS e bolsista CAPES. Doutorando em Comunicação (UFRGS). E-mail: sfajardopoa@hotmail.com.

communicational practices, showing that this strategy functions as a mechanism for companies to appropriate the discourses of minoritized identity groups, attenuate their political nature, and frame them within managerial logics and conceptions, while simultaneously maintaining meaning effects that align with social agreements.

Keywords: Organizational communication. Diversity. Cynical-degenerative strategy.

1. Introdução

As diversidades ainda tateiam seus lugares no âmbito das organizações, tendendo a serem percebidas como valor fundamental por algumas, como imperativo estratégico por outras e, no outro extremo, como algo muito sensível e adverso. Portanto, seu valor na cultura organizacional ainda é muito oscilante e está em evidente disputa. Uma disputa política que ultrapassa, de fato, os domínios de cada organização em si, pois é estruturante da própria sociedade, das concepções e valores que a constituem. No contexto específico das organizações, quando as diferenças são assumidas como valor central, orientam suas existências, porém, em grande parte das vezes, restringem-se a usos estratégicos em busca de legitimidade e imagem-conceito, e, no limite, outras não as reconhecem e/ou nelas prevalecem os apagamentos e silenciamentos. Assim, são frequentes as dinâmicas de opressão, negligência e violência, que revelam abordagens gestionárias limitadas (limitantes), de modo a reduzir as diversidades a meros recursos instrumentais.

A urgência de atentarmos para essas questões se acentua no atual cenário, caracterizado por ações de desmonte das políticas de diversidade e inclusão de grandes organizações – algumas delas discursivizadas como exemplares. Esse arranjo também evidencia que as questões relativas às diversidades, para tais organizações, inclinaram-se a ser simples respostas discursivas – estratégicas – às pressões dos diferentes grupos minorizados e, por conseguinte, eram e são periféricas em sua cultura organizacional.

Assumindo o pressuposto de que ao mobilizar determinados sentidos as organizações também procuram influenciar a forma como as diversidades são representadas, visibilizadas ou silenciadas nos diferentes contextos, neste artigo objetivamos compreender como empresas reconhecidas como exemplares (nominadas a seguir) empregam o cinismo em seu discurso sobre diversidades/diferenças. Cabe ressaltar que este é um recorte de uma pesquisa maior, intitulada “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos ofertados em sites institucionais de organizações empresariais”, financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e que tem como objeto empírico o

conjunto de textos institucionais sobre diversidades/diferenças disponíveis nos *sites* de 11 empresas de diferentes setores, a saber: Santander, Sabin, Natura, Avon, Accenture, Diageo, Dow Brasil, PwC, Schneider Electric, Sodexo e White Martins. A seleção dessas organizações foi orientada por dois critérios: a) destaque como “empresa do ano” nas edições do Guia Exame de Diversidade (GED) de 2019, 2020 e 2021; e b) recorrência entre as empresas mais premiadas ou destacadas em múltiplas categorias da premiação. Os estudos adotaram como referencial teórico-metodológico a Análise de Discurso (AD), conforme segue.

2. Procedimentos metodológicos

Orientados pela perspectiva teórico-metodológica francesa da Análise do Discurso (AD), assumimos que o discurso, conforme Orlandi (2009), é uma prática social simbólica e política, ideologicamente marcada, que não pode ser dissociada do contexto, da historicidade, do interdiscurso e das condições de produção que atravessam e constituem sua materialidade, influenciando os efeitos de sentido que produz. De acordo com Pêcheux (1995), os efeitos de sentido de um discurso são construídos dentro de uma formação discursiva específica, a qual determina o que pode e deve ser enunciado pelo sujeito em um determinado contexto e posição ideológica. Nesse sentido, as significações textuais são dinâmicas e passíveis de transformação, conforme as posições ideológicas sustentadas por aqueles que as empregam. À luz disso, Benetti (2007) argumenta que todo texto apresenta uma exterioridade e uma anterioridade inerentes, uma vez que sua construção se insere em um processo altamente complexo, que tem origem na sociedade, na cultura, na ideologia e no imaginário.

Orlandi (2009) e Benetti (2009, 2007) ressaltam que os discursos não são transparentes, pois apresentam opacidade inerente, decorrente do apagamento de processos históricos e enunciados precedentes, bem como das escolhas discursivas – intencionais ou não – realizadas por sujeitos situados em determinadas formações ideológicas. Nessa direção, uma das potências da AD é a de permitir compreender a relação entre o simbólico e o político na produção de sentidos (Orlandi, 2009). Portanto, apresenta-se muito produtiva para a análise das “marcas discursivas” (Benetti, 2007, p. 113) que evidenciam deslizamentos e tensões nas materialidades discursivas sobre diversidades e diferenças, especialmente no jogo entre paráfrases (repetição de sentidos) e polissemias (multiplicidade de significações possíveis).

Para este estudo, o *corpus* de análise compreendeu os textos que versavam sobre diversidades/diferenças, acessíveis nos *sites* institucionais das 11 empresas anteriormente

referidas, e disponíveis nos meses de março e abril de 2024. Esse objeto empírico é bastante representativo, uma vez que reúne materialidades discursivas de empresas reconhecidas por seus programas de diversidade, equidade e inclusão e que, portanto, assumem e reafirmam uma posição modelar sobre a temática.

Para a seleção dos materiais, primeiro foi realizada leitura exploratória para identificar os textos que se referiam às “diversidades”, “diferenças”, “equidade”, “inclusão”, bem como a grupos historicamente minorizados, por meio de expressões como “mulheres”, “negros”/“negras”, “raça”/“étnico-racial”, “LGBTQIAPN+”, “pessoas com deficiência”, “gerações”, “imigrantes” e “refugiados”, entre outros. Em seguida, em leitura mais criteriosa, foram excluídos os textos que empregavam esses termos em contextos alheios ao escopo do estudo. Na sequência, foram analisadas as sequências discursivas (SDs) com marcas linguístico-discursivas relativas às diversidades/diferenças e, também, as estratégias empregadas na produção de efeitos de sentido de diversidades/diferenças.

Entre outros aspectos, as análises evidenciaram a recorrência de determinadas estratégias discursivas associadas a uma comunicação organizacional marcada por cinismo e/ou degeneração, configurando uma abordagem cínico-degenerativa (que será apresentada adiante), recorte para este texto.

3. Breves pressupostos sobre diversidades e inclusão nas organizações

É preciso situar que atentamos para a temática das diversidades pela ótica da produção social das identidades e das diferenças, partindo do pressuposto de que são noções interdependentes que se relacionam em condição de coabitação, pois, segundo explica Silva (2014, p. 76), identidade e diferença possuem importante característica comum: são resultantes de “atos de criação linguística”. Resultantes da cultura e dos sistemas simbólicos, não são “algo natural” e devem ser interpretadas a partir dos “sistemas de significação nos quais adquirem sentido” (Silva, 2014, p. 78). O autor ainda ressalta que, pela condição de a linguagem ser viva, os sistemas de significações da identidade e da diferença são instáveis e mutáveis, atravessados por diversas influências e fortemente impactados e (re)modelados nas/pelas relações de poder.

Conforme afirmado por Brah (2006), compreendemos as diferenças como fenômeno emergente nas relações sociais, resultante das experiências individuais e grupais dos sujeitos. A autora argumenta que a diferença, como produto das relações sociais, “é constituída e organizada em relações *sistemáticas* através de discursos econômicos, culturais e políticos e

práticas institucionais” (Brah, 2006, p. 362, grifos da autora), e ressalta que há diferentes regimes de poder que instituem caracterizações de gênero, de raça e de classe, dentre outros, de modo sistemático e estruturado, jamais ingênuo ou orgânico. Assim, entendemos que as diversidades são discursivizações, conformadas, fundamentalmente, mediante processos de comunicação e tensionadas pelas práticas interacionais dos sujeitos. De fato, disputam-se sentidos, mas, além disso, trata-se de exercícios de forças que estruturam os lugares de poder: a manutenção de privilégios/assimetrias *versus* a busca pela equidade.

Em convergência, para Hall (2014), é evidente o entrelaçamento entre os discursos e as práticas sociais nos processos de atribuição de sentidos sobre as identidades e diferenças. Nessa direção, Nicolau Netto (2017) afirma que as diferenças são práticas discursivas, pois não se revelam, simplesmente, entre determinadas coisas, mas sim a partir dos sentidos que atribuímos e das maneiras como classificamos as coisas do/no mundo. No caso das pessoas, em particular, é fato que diferenciamos umas das outras com base em caracterizações atribuídas a partir dos nossos lugares nas estruturas de poder político-econômicas e socioculturais. Isso evidencia as profundas assimetrias entre os grupos e a importância de os/as diferentes sujeitos ocuparem os lugares de poder e, conseqüentemente, que também tenham condições de dizer, pois isso amplia as potências discursivas, especialmente dos grupos minorizados, para que as classificações e hierarquizações sejam perturbadas, visando a gerar mais equidade entre os sujeitos.

Em perspectiva do objetivo deste estudo, é preciso atentarmos para o contexto organizacional, em particular. Nessa direção, observamos que Fleury, ainda nos anos 2000, destacou a importância das pautas levantadas pelos movimentos sociais, desde os anos 1960, para a chegada da temática, e seus avanços, nas organizações brasileiras, especialmente a partir das ações afirmativas implementadas por matrizes de empresas multinacionais, com apelos e discursos de responsabilidade social. Cabe pontuar que, conforme Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão das diversidades nas organizações brasileiras, com forte influência estadunidense, adotou práticas com cunho meritocrático, inclinadas a diluir as diferenças com discursos sofisticados, e, em segundo plano, centrou-se nos possíveis retornos econômicos para os sujeitos e para as organizações. Portanto, essas práticas surgiram e se estruturaram desprovidas “de qualquer sentido político explícito”, sendo que “o determinismo técnico inserido no discurso da gestão da diversidade reproduz a lógica da máxima eficiência econômica presente na ideologia tecnocrática” (Alves; Galeão-Silva, 2004, p. 22). Assim, por

meio de estratégias sofisticadas, a inclusão dos grupos minorizados sob a lógica produtivista torna-os palatáveis, isto é, “as diferenças transformam-se em vantagem competitiva” ou “em um recurso – a diversidade – que pode ser gerenciado”, buscando neutralidade “ao serem transportadas para o campo em que todas as coisas são mercadorias” (Alves; Galeão-Silva, 2004, p. 28).

Em convergência, Silva e Coca (2024) corroboram a ideia de que, embora impulsionadas por apelos de responsabilidade social, as práticas empresariais de gestão das diversidades acabam relegando as possibilidades de transformações sociais a um segundo plano, visto que são suplantadas pelo interesse na produtividade e eficiência. Nessa direção, ressaltamos que, no contexto empresarial, as pautas das diversidades e da inclusão, com frequência, sofrem variados níveis de esvaziamentos de sentidos, em perspectiva de, por um lado, serem atrativas e lucrativas e, por outro, suscitarem certa validação social, sem, necessariamente, promoverem transformações sociais, efetiva inclusão ou melhorias na qualidade de vida dos/as trabalhadores/as.

Cabe destacar que a inclusão, como paradigma da sociedade, é o processo no qual os “sistemas sociais comuns são tornados adequados para toda a diversidade humana – composta por etnia, raça, língua, nacionalidade, gênero, orientação sexual, deficiência e outros atributos – com a participação das próprias pessoas na formulação e execução dessas adequações” (Sassaki, 2009, p. 01). Portanto, também é medular que a acessibilidade seja promovida com qualidade e amplitude, uma vez que é a “facilidade que desejamos ver e ter em todos os contextos e aspectos da atividade humana” (Sassaki, 2009, p. 02). Então, é preciso reconhecer que, para haver efetiva inclusão e representação dos sujeitos diversos, é imperioso trabalhar aspectos de vieses inconscientes e adotar medidas críticas diante das desigualdades, discriminações e opressões estruturais (Coêlho; Mustafé, 2022).

Para romper com as lógicas gestionárias restritivas e promover avanços concretos, as organizações precisam incorporar em seus processos de gestão um trabalho contínuo e estruturado com a diversidade (Baldiisera et al., 2022). É premente que, nos níveis de gestão das diferentes áreas, ao planejarem políticas voltadas à diversidade, considerem a complexidade dos sujeitos e de suas interseccionalidades, inclusive criando e potencializando espaços para que sejam incluídos no pensar, problematizar e elaborar o planejamento dessas ações. Sabemos, conforme já evidenciamos (Baldiisera et al., 2024), que a comunicação

organizacional tem o potencial de transformar esse cenário, mas também pode contribuir para a manutenção dessas discrepâncias e violências.

4. Comunicação organizacional e diversidades

Em relevante estudo sobre a gestão da comunicação para promoção das diversidades, Toth (2010) afirmou que muitas vezes os processos comunicacionais são orientados para a formulação de classificações das diversidades (reforçando estereótipos), concebendo, nas organizações, certos grupos identitários. Não por acaso, a revisão sistemática da literatura realizada por Yadav e Lenka (2020) revelou que as pesquisas sobre diversidades no contexto organizacional enfocam, predominantemente, as dimensões de idade, gênero e raça, enquanto outras, como orientação sexual, deficiência, religião e diversidade funcional, recebem menor atenção. As práticas comunicacionais de gestão, orientadas por esse viés simplificador, pouco articulam as interseccionalidades dos sujeitos, materializando-se a partir de ações generalistas, simplistas e excludentes. Nessa direção, a comunicação tende a ser estrategicamente empregada para manter e/ou reforçar a atual configuração assimétrica e não para transformá-la.

Consideramos que a comunicação dinamizadora das diversidades exige ser pensada sob outros contornos. Primeiro, é precípua que os níveis de gestão (lideranças) tenham a valorização das diversidades/diferenças como princípio e propósito, pois que são os lugares de decisão. Depois, parece potente compreendermos a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos em âmbito organizacional” (Baldiçera, 2008, p. 169), de modo que a significação não é simplesmente predeterminada pelas organizações, pois que emerge das interações com seus públicos. No entanto, isso não significa dizer que se trata de relações de forças equilibradas, pelo contrário.

Em sentido complexo, Baldiçera (2009) afirma que a comunicação organizacional compreende três principais dimensões articuladas: a da “organização comunicada”, que diz respeito às falas oficiais/autorizadas, com frequência planejadas e orientadas ao autoelogio; a da “organização comunicante”, que além de abranger a dimensão anterior, engloba os demais processos comunicacionais que irrompem quando os sujeitos estabelecem qualquer relação direta com a organização; e a da “organização falada”, relacionada às manifestações comunicacionais que se referem à organização, mas que ocorrem fora de seus domínios físicos e virtuais. Cumpre destacarmos que tais dimensões são interdependentes, em regime tensional.

Assim, os fluxos heterogêneos de sentidos se atualizam nas interações organizacionais, de modo que às falas oficiais se misturam (e com elas disputam) especulações, boatos, conversas paralelas, comentários nas mídias sociais, entre outras possibilidades comunicativas: “[...] fluxos de sentidos, de diferentes ordens e qualidades, sobre os quais os sujeitos em interação se exercem para (re)construí-los e disputá-los [...]” (Baldissera, 2017, p. 82).

Dessa forma, a comunicação organizacional é mais que um espaço delimitado e autorizado de oferta (e efeitos programados) de sentidos. Isso porque, ainda conforme Baldissera (2009), a organização é uma construção social realizada por diferentes sujeitos que se exercem como forças na estruturação e estabilização do organizado e, ao mesmo tempo (conscientemente ou não), na perturbação e decorrente (des/re)organização desse sistema, tendo em vista a multidirecionalidade de fluxos de sentidos que estão em jogo. Isso expõe o quão complexa pode ser a questão das diversidades nas organizações sob o ponto de vista comunicacional. Sob essa perspectiva, por exemplo, os enquadramentos das diversidades no contexto de captura gestonária da temática, por mais que demonstrem força modelar, tendem a ser tensionados pelos diferentes públicos. Então, mesmo que os públicos, muitas vezes, sejam constrangidos ao silêncio devido à falta de informações, por incompreensão, por outras questões mais urgentes a enfrentar, ou até por ameaças, isso não significa que internalizam a significação desejada pela organização. Para além dos consensos, as organizações que se propõem a valorar as diferenças precisam admitir as tensões, a dispersão, as perturbações e os conflitos como constitutivos e produtivos.

Então, a comunicação organizacional para reconhecer, valorizar positivamente, potencializar e incluir as diversidades exige assumir características dialógicas, negociais e de ampliada escuta. Além disso, precisa admitir as perturbações como pressuposto, pois os diferentes, a partir de suas experiências, percursos e lugares socioculturais, bem como político-econômicos, tendem a perceber o mundo de modo distinto. Para os níveis de gestão, isso exigirá significativos esforços para que os objetivos organizacionais, como orientadores da existência do ente organização, sejam compartilhados e orientem a vida organizacional. Além disso, importa que a comunicação, especialmente aquela materializada no âmbito da “organização comunicada”, se qualifique por ser fidedigna.

Porém, entendemos que nem sempre as organizações que se propõem modelares em diversidades e inclusão, de fato, materializam a comunicação com essas características. Antes, considerando os desejos de produção de efeitos de sentido das organizações que se dizem

comprometidas com as diversidades, é provável que empreguem sofisticadas estratégias discursivas para atingir seus intentos. Dentre elas, podemos pensar na adoção do cinismo, no embaralhamento e/ou na insuficiência de informações disponibilizadas e na degeneração conceitual.

Aqui, cumpre destacar que a noção de cinismo que acionamos não remete a um discurso falso *per se*, ou a barreiras que protegem posturas de insinceridade, geralmente ligadas a possíveis ‘outros interesses’, como geralmente relacionamos pelo senso comum. Em nossa abordagem, recorreremos inicialmente à noção proposta por Sloterdijk (2012) de cinismo como espécie de falsa consciência esclarecida, algo fundamentalmente paradoxal. De forma mais sofisticada, o cinismo não procura ataques primários, mas atua de maneira vaga e difusa, a partir de uma assimilação estratégica do contexto do mundo que caracteriza as interações “de centros extremamente equipados da razão privada” (Sloterdijk, 2012, p. 707). Ainda de acordo com o autor, a razão comunicativa é subjugada “por meio de simulações de comunicação às suas condições privadas” (Sloterdijk, 2012, p. 708), ou seja, a comunicação não busca a construção de um comum, o que reduz a experiência de mundo.

Nessa direção, importa observar que, segundo Safatle (2008), embora exista um acordo social de que determinados conceitos são valores compartilhados, isso não significa que há um acordo sobre como aplicá-los e o que significam. Nessa perspectiva, Safatle (2008) compreende que o cinismo é uma posição discursiva a partir da qual grupos consensuais, especialmente os hegemônicos, invertem valores socialmente partilhados no ato de aplicá-los. Assim, o cinismo, de acordo com o autor, expressa-se quando elementos originários de outro âmbito ideológico são assumidos como pertencentes de determinada verdade (ou aquilo que é entendido ou desejado como tal pelos grupos consensuais), mesmo em situações que pareceriam ser seu oposto ou não caber em seu campo, ou seja, decorre em um processo contraditório. O cinismo, tendo no horizonte tal verdade, faz caber no mesmo dizer/discurso lógicas paradoxais. Nesse processo de funcionamento, o cinismo, tal como afirma Safatle (2008, p. 71, grifo do autor): “[...] pode ser visto como uma certa *enunciação da verdade*, mas uma enunciação que anula a força perlocucionária que poderíamos esperar desse ato de fala”, isto é, pode se dar pela atenuação dos potenciais efeitos de sentido que poderiam ser produzidos pelo interlocutor.

À vista disso, podemos atentar não apenas para os modos como tal lógica constitui processos de uma comunicação cínica, mas também sobre como essa processualidade

reverbera na produção dos efeitos de sentido, atuando (na degeneração dos) nos discursos de diversidades/diferenças e, conjuntamente, integrando o conjunto de significações em disputa na arena de discussão sobre o tema. Desse modo, compreendemos que seria um processo (comunicacional) cínico-degenerativo, pois que é uma prática de apropriação discursiva que relativiza noções e valores que o próprio dizer enuncia, ao mesmo tempo que desliza os sentidos das significações originárias do discurso das diversidades/diferenças produzidos pelos grupos minorizados e pelos seus respectivos movimentos sociais (retira seu caráter político e apaga as complexidades das diferentes experiências de vida, reduzindo as suas potencialidades). É para essa direção que este estudo atentou, conforme segue.

5. Diversidades e práticas de comunicação organizacional cínico-degenerativas

Nossas análises da comunicação realizada pelas organizações em estudo em seus *sites* institucionais revelaram um conjunto de práticas que conformam materialidades do que definimos como estratégia cínico-degenerativa, conforme apresentamos no quadro 1, a seguir.

QUADRO 1

Estratégia cínico-degenerativa

Práticas comunicacionais	Descrições
Diversidades como moedas de troca	Uso oportunista da pauta da diversidade para obter benefícios, sem compromisso real com transformações estruturais.
Diversidades capturadas pela meritocracia	Diversidade como condição para início da trilha meritocrática.
Protagonismo em diversidades e inclusão por associações institucionais	Vinculação a iniciativas de terceiros para sugerir comprometimento com as diversidades, sem ações concretas próprias.
Declarações genéricas que não comprometem	Declarações genéricas de apoio às diversidades, desprovidas de ações concretas, funcionando como uma maquiagem retórica baseada em frases de impacto.
Responsabilidades relativizadas em orientações	Transferência da responsabilidade sobre diversidades e inclusão para indivíduos ou grupos específicos, esvaziando o compromisso coletivo.

FONTE – Elaborado pelos autores.

Antes, importa ressaltar que nem todas as organizações que compõem o *corpus* da pesquisa, necessariamente, empregam essa abordagem de modo significativo ou evidente. Assim, aqui apenas são destacadas sequências discursivas das empresas cujos textos

demonstraram de forma explícita esses acionamentos estratégicos. Contudo, é importante dizer que essa delimitação não implica que as demais organizações estejam isentas de simplificações ou apagamentos em sua comunicação sobre diversidades/diferenças.

5.1 *Diversidades como moedas de troca*

A maior parte das organizações em estudo procura evidenciar, em seus *sites*, que está atenta às questões e pautas relativas às diversidades/diferenças, algumas até mesmo afirmando que suas políticas consideram o bem-estar e a saúde mental dos/as trabalhadores/as, produzindo efeitos de sentido de atenção, cuidado e compromisso em relação às questões das diversidades. Porém, uma análise mais criteriosa revela importantes deslizamentos (suaves e intencionais) de sentidos, de modo que, além da aparente responsabilidade e preocupação social, são evidenciadas intenções de explorar as potencialidades das diversidades para gerar proventos financeiros e simbólicos.

Esse não é um fato novo ou isolado. Conforme contexto sócio-histórico, sempre foi possível identificar indícios de que para a gestão das diversidades, com muita frequência, as possibilidades de transformações sociais permanecem suspensas na promessa de futuros que não se efetivam necessariamente, pois o que realmente orienta suas políticas e ações é a máxima produtividade e eficiência. Nesse processo, há tons de uma comunicação cínico-degenerativa, na qual os efeitos de sentido gerados pelo discurso organizacional sobre diversidade tendem a convergir com as pautas dos movimentos sociais, mas, ao mesmo tempo, encobrem o verdadeiro interesse das organizações: os diferentes retornos que a diversidade pode gerar para os negócios.

Dessa maneira, as diversidades tornaram-se/tornam-se atrativas, pois as organizações vislumbram que, ao agregarem diferentes sujeitos, com distintas visões de mundo e habilidades, tendem a ter melhores resultados, gerando maior lucratividade, seja financeira e/ou simbólica. Isso fica evidente nas seguintes SDs: SD1, SD2 e SD3.

SD1: “Como parte da nossa estratégia de talentos, contratamos e desenvolvemos pessoas com diferentes formações, diferentes perspectivas e diferentes experiências vividas. [...] melhorar continuamente e responsabilizar os nossos líderes por garantir que temos as pessoas mais inovadoras e talentosas na nossa indústria. Esta abordagem é um motor essencial do nosso progresso.” (Accenture)

SD2: Quanto mais estimularmos um ambiente diverso e inclusivo [...] maior será nossa capacidade de inovar e criar novas soluções, de surpreender, aumentando nossa atratividade para os clientes. [...] Empresas que adotam a diversidade são

mais felizes, saudáveis e rentáveis e têm probabilidade 59% maior de superar a performance financeira de seus pares.” (Santander)

SD3: “Gestão da Diversidade é estratégia de negócios para a White Martins. [...] É questão de justiça e equidade social. Além disso, acreditamos que empresas mais diversas são mais inovadoras. Talentos de diferentes perfis garantem pluralidade de perspectivas e novas formas de pensar soluções eficazes.” (White Martins)

Essas SDs evidenciam que as organizações que as enunciaram realizam movimentos discursivos para salientar os sentidos de as diversidades terem valores positivos (como os talentos, a importância da justiça social etc.), mas, na contramão de uma perspectiva realmente transformadora, fazem isso esvaziando o valor das diferenças em si. Dentre outras coisas, diluem as especificidades das diversidades e suas intersecções, pois, como é declarado na SD3 e SD4, a “gestão da diversidade é estratégia de negócios” e se orienta em promover oportunidades independente das características das pessoas, uma vez que seu foco maior está no que os sujeitos diversos podem vir a entregar em termos de resultados e “soluções eficazes”. Assim, como ressaltou Sloterdijk (2012), o cinismo presente nesses discursos se evidencia a partir de processos comunicacionais nebulosos, que atuam em um modo de assimilação estratégica, pois destacam a relevância, por exemplo, de reterem talentos diversos, porém seu foco maior é a lucratividade da empresa. Isto é, nas SD1, SD2 e SD3 as empresas enunciantoras produzem efeitos de sentido progressistas, destacando a importância da equidade e das questões sobre a inclusão das diversidades como possibilidade de transformações sociais; porém, de fato, objetivam reconhecimento e bons resultados.

Nessa direção, ao se engajarem na temática das diversidades, as referidas empresas não estabelecem profundo comprometimento com a justiça social, como muitas vezes acabam discursivizando, visto que promovem a gestão das diversidades a partir da mesma ideologia de progresso capitalista, em que a produtividade diversificada traz resultados, inclusive na forma de reconhecimento em premiações. Para mais, conforme percebemos nas SD4, SD5 e SD6, sob esse viés produtivista, o valor das diferenças em perspectiva da equidade social ocupa um lugar secundário (periférico?), subordinado a interesses outros:

SD4: “Nossa história [...] O fato declarado de se sentirem mais à vontade para comprar produtos de beleza oferecidos por outras mulheres.” (Avon)

SD5: “A PwC trabalha para ser um lugar onde as nossas pessoas possam ser plenamente elas mesmas. Isso é bom para elas e um diferencial competitivo para os nossos clientes e para os negócios. É bom para a sociedade.” (PwC)

SD6: “**Enxergamos cada pessoa sem preconceitos e pré-julgamentos** de gênero, raça ou qualquer outra característica. **Desta forma, minimizamos barreiras à diversidade e à inclusão, garantindo mais inovação e resultados à White Martins.**” (White Martins)

Essas SDs permitem inferir que as referidas empresas enunciantes, com uma perspectiva paradoxal cínica, promovem uma espécie de um embaralhamento dos sentidos de diversidades que mobilizam – diversidades/diferenças são boas se forem boas para os negócios. Logo, se por um lado afirmam-se inovadoras e promotoras de oportunidades de acesso, desenvolvimento e até de ascensão para diversas pessoas, por outro deslizam e revelam seus reais interesses, demonstrando que seu comprometimento está na obtenção de retornos positivos para seus investimentos. Portanto, não há real intenção de promover (ou sequer tensionar) transformações estruturais na empresa e/ou na sociedade, como requer a ideia de equidade em relação às diversidades/diferenças. A ideologia orientadora desses processos comunicacionais sobre as diversidades, materializados nas SDs destacadas, com características cínico-degenerativas, busca a manutenção das lógicas capitalistas, porém com roupagem de discursos transformadores da realidade social dos grupos minorizados. Portanto, para as empresas das SDs anteriormente destacadas, as diversidades/diferenças são algo como “moedas de troca”, isto é, sua relevância está condicionada à amplificação dos resultados em termos de eficácia, criatividade, inovação, vendas, reconhecimento etc.

5.2 Diversidades capturadas pela meritocracia

Um movimento que pode ser observado no discurso de várias das empresas em estudo é a tentativa de aproximação entre diversidade e meritocracia. Por vezes, isso aparece de forma menos acentuada, a reboque da lógica da produtividade e da conquista de resultados, exposta no subitem anterior. Mas, em alguns casos, há o uso enfático do termo meritocracia (e seus derivados), alguns dos quais destacamos aqui.

Primeiro, é preciso reafirmarmos que dizer das diversidades implica, fatalmente, tratar das segregações, dos preconceitos, das opressões e das injustiças sociais sofridas por diferentes grupos minorizados e que ocorrem no mundo todo, com impactos de variados níveis e complexidades. Importa também destacar que a noção de meritocracia ultrapassa o domínio empresarial, visto que sua lógica diz respeito à determinada concepção de mundo. Sob a concepção meritocrática, as condições externas de desenvolvimento do indivíduo não

importam muito, o que importa é como ele enfrenta e se apropria de tais condições e o quanto consegue avançar (desenvolver-se, produzir, atender demandas etc.). Nessa direção, trata-se de ilusoriamente (estrategicamente!) suspender os impactos de pertencer a determinados grupos minorizados e afirmar que todos têm as mesmas condições de saída. Nessa ilusão, o desempenho dos diferentes está apenas relacionado aos seus próprios investimentos. Daí que para a Accenture (SD7), trata-se de simples “desbloqueio” do potencial dos sujeitos, como se tudo estivesse neles, uma espécie de potência essencial que só precisa ser desbloqueada.

SD7: **“Reconhecemos que algumas pessoas chegam à Accenture tendo enfrentado obstáculos** como um aspecto da sua identidade ou experiência vivida. Na Accenture, estamos empenhados em aproveitar estas perspectivas e **garantir que todos os nossos colaboradores tenham a oportunidade de prosperar e desbloquear todo o seu potencial. Somos uma meritocracia.**” (Accenture)

No contexto empresarial, sob a lógica meritocrática, é comum as empresas abordarem as diversidades em perspectiva de negação, procurando reduzir/apagar as particularidades dos grupos minorizados para ofertarem-se aos públicos como ambientes justos, sem privilégios, pois se tratam de “méritos”. Esse não é o caso da Accenture que até “reconhece” os “obstáculos” enfrentados por “algumas pessoas”, porém, esse limitado reconhecimento se constitui em simples pavimento para algo como um “encontro natural” com a meritocracia. O primeiro movimento, nada surpreendente em tempos de diversidade como tendência de mercado, é reconhecer a condição dos minorizados. Ocorre que as dificuldades dos indivíduos são postas de lado enquanto se valoriza somente a potencialidade do diferente. Pela comunicação, a empresa procura encorajar os sujeitos à dedicação e à exploração de suas habilidades ao máximo, de modo que, assim, todos teriam as mesmas condições para o progresso meritocrático. Aqui, emerge a comunicação cínica, em que um elemento advindo de outro âmbito ideológico é estrategicamente incorporado a uma ‘certa’ verdade (Safatle, 2008). O cinismo ‘faz caber’ a diversidade na lógica meritocrática, por mais contraditório que isso possa ser. Na mesma direção está o discurso da PWC (SD8) e Banco Santander (SD9):

SD8: **“Apoiamos as pessoas a se desenvolverem e expressarem o seu potencial máximo.”** (PwC)

SD9: **“Queremos ser um Banco mais plural e meritocrático,** onde cada um pode ser o que realmente é, e juntos podemos muito mais, sempre com o olhar no Cliente.” (Santander)

Como aponta Sloterdijk (2012), o cinismo se manifesta de maneira sofisticada, e não por ataques primários. Há, nesses casos, uma estratégica assimilação contextual que, pelo esvaziamento político, dentre outros, produz sentidos de natural encontro entre as diversidades e a meritocracia. Vale ponderarmos que, apesar de compreendermos que os sujeitos, comunicacionalmente, constroem e disputam sentidos (Baldissera, 2009), as atuais condições de produção – dentre outras, as necessidades de permanência (e sobrevivência) nas organizações – se exercem para que os sujeitos inclinem-se a atuar sob o prisma de valores meritocráticos. A razão comunicativa, nesses casos, é subjugada pelo cinismo, pois a comunicação não busca a construção coletiva (Sloterdijk, 2012).

Outra abordagem que emerge para a facilitação do encontro diversidade-meritocracia é a que aciona a ideia de igualdade. Na SD10, a seguir, a empresa Schneider Electric, sutilmente, atribui ênfase na construção de um ambiente “seguro” de igualdade para que os indivíduos possam seguir a trilha meritocrática.

SD10: “A nossa empresa é formada por pessoas que abraçam as diferenças e constroem uma cultura de respeito inclusiva, **onde todos são iguais, únicos e sentem-se seguros para serem os melhores.**” (Schneider Electric)

As SDs que destacamos neste subitem evidenciam uma tentativa de naturalizar o caminho meritocrático sem culpa. Com as mesmas condições de progresso, ou em um ambiente em que todos são iguais, a diversidade perde seu valor político rumo ao alinhamento das subjetividades (seja pela quantificação ou padronização). Afinal, em um ambiente corporativo competitivo e atravessado por diferentes concepções de mundo, não há como ‘jogar contra’ a meritocracia, pois isso abalaria muitas outras frentes do discurso organizacional. Melhor, então, é aproximá-la das diversidades como se fossem lógicas complementares. A comunicação cínica, assim, legitima o valor meritocrático enquanto “forma de vida” capitalista (Safatle, 2008). Esse valor não é imposto de forma coercitiva, mas é sofisticadamente partilhado pela crença em padrões desejados, como o do ambiente diverso, nesse caso capturado por outro âmbito ideológico.

5.3 Protagonismo em diversidades e inclusão por associações institucionais

Uma prática recorrente entre as organizações em estudo é a de enfatizar sua adesão a pactos, programas e acordos promovidos por instituições nacionais e internacionais voltados para direitos humanos e diversidades para também reforçar algo como seu protagonismo e

legitimidade nessas pautas. Observa-se que as principais iniciativas destacadas estão relacionadas à equidade de gênero, diversidade racial, inclusão de pessoas com deficiência, diversidade etária e inclusão LGBTQIAP+. Predominam menções ao Pacto Global da ONU, aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) e à Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero.

Esse movimento busca projetar um posicionamento ativo e conferir mais legitimidade às iniciativas das empresas, explorando o prestígio de organizações reconhecidas por sua trajetória na promoção da inclusão. Entretanto, metaforicamente, com frequência, essa prática assemelha-se a um simples escudo – um mecanismo de proteção para conferir inviolabilidade às organizações, blindando-as de críticas e criando a ilusão de comprometimento, o que pode ter efeitos degenerativos. Discursivamente, a ênfase na participação nesses acordos ocupa papel central, mas se observa a ausência sistemática de esclarecimentos sobre os impactos concretos dessas associações, sendo que a adesão a tais pactos e coalizões é frequentemente apresentada como um fim em si mesma, e não como um meio para promover transformações efetivas – como exemplos, destacamos a SD11 e a SD12. Embora a vinculação a instituições renomadas possa, em tese, estimular dinâmicas colaborativas, a falta de materialidade dos impactos gera questionamentos sobre sua efetividade para além da dimensão simbólica e da representação institucional em fóruns de ampla visibilidade e reconhecida legitimidade.

SD11: “Uma parceria da ONU Mulheres e do Pacto Global da ONU, esta iniciativa reúne 167 empresas e outras organizações ao redor do mundo em sua missão de promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres.” (Dow)

SD12: “Somos membros do Movimento Mulher 360 e integrantes do Comitê do HeforShe. Também estamos comprometidos com os programas 30% Club Brasil e Equidade é Prioridade, do Pacto Global com a ONU Mulheres.” (PwC)

Essa abordagem reforça o uso das diversidades como um ativo simbólico, no qual os benefícios no campo da imagem-conceito superam as necessidades de implementar ações concretas e mensuráveis. Sem transparência sobre processos e resultados, essas estratégias servem mais à autopromoção do que à transformação real da realidade dos grupos minorizados.

5.4 Declarações genéricas que não comprometem

Também são recorrentes os usos de expressões genéricas, muitas vezes hiperbólicas, para causar impactos imediatos, mas que não são acompanhadas de informações substanciais sobre os procedimentos ou resultados efetivos. Essa falta de especificidade torna essas

declarações uma forma de discurso “vazio”, caracterizado pela ausência de profundidade e de um compromisso tangível. Essas enunciações, embora superficialmente eficazes em produzir efeitos de sentido de responsabilidade e dedicação, falha em substância, não proporcionando aos públicos elementos que permitam avaliar de maneira precisa como as metas declaradas serão atingidas.

Essa prática, em convergência à do subitem anterior, carece de elementos que possibilitem demonstrar como essas iniciativas de fato beneficiarão grupos minorizados e contribuirão para gerar mudanças reais nas dinâmicas organizacionais e sociais. A ausência de um plano claro para o atingimento dos compromissos assumidos revela a fragilidade dessas declarações.

Embora enunciações hiperbólicas como a da Accenture na SD13 sejam poderosas em seu apelo emocional, sua falta de especificidades deixa em aberto questões fundamentais como: Quais mudanças positivas? Como serão garantidas as responsabilidades? E também não são explicitadas as ações concretas da empresa com as comunidades em que atua, especialmente no que se refere à ideia implícita de cuidado, sugerida pela noção de “lar”.

SD13: “Estamos empenhados em criar mudanças positivas em todo o mundo e em garantir que agimos como líderes empresariais responsáveis para com os nossos colaboradores, os nossos clientes e as comunidades que chamamos de lar.” (Accenture)

SD14: “O ambiente diverso incorpora as experiências e pontos de vista de todas as pessoas que trabalham conosco. A PwC trabalha para *ser um lugar onde as nossas pessoas possam ser plenamente elas mesmas.*” (PwC)

Na SD14 a generalização é evidente. A questão central que se coloca aqui refere-se à veracidade da afirmação: é possível, de fato, que todas as pessoas sejam “plenamente elas mesmas” nos ambientes empresariais, como propõe a PwC? Em contexto de vigilância, cobranças normatizadoras, de permanentes enquadramentos, os efeitos de sentido de plena liberdade encobrem o fato de que nos ambientes empresariais essa liberdade sempre é limitada. A comunicação de empresas genuinamente comprometidas com as diversidades e inclusão não deve ignorar as limitações que incorrem das próprias estruturas organizacionais e das dinâmicas sistêmicas que moldam as relações de poder. O cinismo, aqui, oferece a liberdade,

quando, de fato, os sujeitos estarão subjugados a contratos que exigem performances específicas.

5.5 Responsabilidades relativizadas em orientações

Diversidade, inclusão e equidade são compromissos organizacionais publicamente assumidos como uma questão de responsabilidade com a justiça social que deveria ser compartilhada por todos, ao menos idealmente. Quando uma empresa assume publicamente esses valores, compreendemos que o pressuposto seria o de ela exigir igual compromisso de seus públicos, especialmente dos trabalhadores, investidores e fornecedores, assim como ocorre com outros princípios (qualidade, por exemplo). Porém, em relação às diversidades e à inclusão, parece ocorrer um afrouxamento das exigências (SD15), uma vez que são associados à disposição de cada pessoa para mudar comportamentos (preconceituosos, padrões ofensivos, e/ou violentos).

SD15: “Respeitar as diferenças e reconhecer a importância da diversidade e inclusão é **responsabilidade de todos. Mas, independentemente do comprometimento individual, nós, da White Martins, entendemos a necessidade de fomentar uma cultura aberta** ao novo e **à diferença.**” (White Martins)

A SD15 foi extraída do site da White Martins, do item sobre iniciativas para promoção da cultura de valorização das diferenças, no qual afirma: SD16 “[...] **estimulamos a reflexão.** Desta forma, **cada pessoa pode entender o quanto está disposta a mudar de comportamento** e superar barreiras”. Por sua vez, a Diageo, em seu código de conduta, enuncia: SD17 “**Esperamos que**, no mínimo, todos os **nossos parceiros de negócios:** [...] valorizem a diversidade e demonstrem compromisso com um ambiente de trabalho justo; [...] (Diageo). Essas SDs, a partir das marcas discursivas “esperamos” e “estimulamos”, evidenciam a posição de orientação das empresas em relação às diversidades/diferenças e inclusão, e não de regra ou exigência. Assim, produzem efeitos de sentido de que se trata de algo individual que pode ou não ser seguido. E se não for seguido, não há problemas, pois se trata de simples recomendação.

Então, apesar de produzirem efeitos de sentido de que reconhecem a importância das diversidades e oportunizam atividades de desenvolvimento, flexibilizam o comprometimento dos públicos com tais questões. Isso, em certa medida, também é indício de que não se trata de algo central na cultura organizacional de tais empresas; pode ser algo do devir. Em perspectiva

de uma processualidade cínica (Safatle, 2008), as organizações declaram compromissos/responsabilidades com valores publicamente assumidos que convergem com os acordos públicos, porém, para adequá-los à perspectiva hegemônica do mundo empresarial, afrouxam suas exigências, reduzindo-as a orientações.

6. Considerações finais

É fato que as diversidades/diferenças têm sido discursivizadas de modos bastante distintos. Por também ser pauta política e impactar as estruturas de poder, é pressuposto que as apropriações e os usos dessas noções sempre foram e são atravessados pelos interesses de quem os movimenta. Isso exige reconhecermos que as organizações empresariais, como as selecionadas para este estudo, mesmo quando assumem as diversidades/diferenças, a inclusão e a equidade como princípio e propósito, têm seus limites nos processos gestionários e nas concepções das pessoas que ocupam esses lugares de poder, o que impacta, por exemplo, em como as diferenças serão admitidas no ambiente empresarial e sob quais condições. Essas são apenas algumas das questões que impactam as práticas organizacionais, especialmente as discursivas. Enunciar algo em relação às diversidades, pela sua complexidade, é sempre tema sensível.

As empresas referenciadas nesta pesquisa foram reconhecidas e destacadas pelo Guia Exame de Diversidade, sendo apresentadas como modelares, os exemplos. A esse respeito, primeiro é preciso destacar que as organizações, por sua iniciativa, inscreveram-se nesse certame, ou seja, as empresas em foco neste estudo avaliaram suas práticas em diversidades e inclusão muito relevantes ao ponto de considerá-las aptas ao reconhecimento público através do GED. Depois, cabe pontuar que esse desejo de reconhecimento público não é ingênuo, isto é, essas empresas sabiam (daí seu movimento de inscrição) que essa espécie de “certificação” pública, realizada por relevante organização de mídia, tenderia a reverberar em significativos retornos simbólicos, mas, para além, a se exercer no sentido de legitimar suas concepções e práticas, ampliando o poder dessas empresas dizerem sobre o tema, e propagarem suas concepções.

Essas são algumas das condições de produção dos discursos que analisamos neste estudo, sob uma perspectiva específica: a estratégia discursiva cínico-degenerativa. Importa ressaltar, novamente, que nem todas as empresas em estudo fazem usos evidentes dessa estratégia, e que as que fazem não necessariamente fazem de modo significativo. Feita a

ressalva, consideramos que a discursivização cínico-degenerativa das diversidades/diferenças, realizada pelas empresas, funciona como um dispositivo que absorve os discursos dos grupos identitários minorizados, age no sentido de especialmente pôr em suspensão seu caráter político e ressignificá-los em perspectiva gestonária. Nessa direção, dentre outras coisas, produz efeitos de sentido de reconhecimento de valor positivo das diversidades/diferenças, porém deixa marcas de que se trata de condicionamento, isto é, são relevantes desde que se traduzam em ganhos. Em convergência, não por acaso, também circula efeitos de sentido de aproximação natural entre as diversidades/diferenças e a concepção e proposições da meritocracia. Além disso, as enunciações evasivas, genéricas, também são relevantes para driblar possíveis cobranças futuras que algum grupo minorizado poderia realizar diante de, por exemplo, o não cumprimento do que foi enunciado. São efeitos de sentido de promessas de futuro coletivo com mais equidade em resposta aos acordos sociais, validadas por associações a outras instituições e pelo reconhecimento por prêmios, mas que, de fato, são reduzidas a simples orientações.

Referências

- ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- ACCENTURE. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt>. Acesso em: mar. 2024.
- AVON. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.avon.com.br/>. Acesso em: mar. 2024.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom (USP)**, v. 6, p. 115, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de I.; SOARES, Ana Thereza N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p.149-77.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (Org.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos**: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações. 01ed.Minho - Portugal: CS Edições, 2017, v. 1, p. 01-17.
- BALDISSERA, R.; VINHOLA, BRUNO ; ALMEIDA, C. F. ; CARVALHO, D. E. . Jornalismo e diversidade: vozes na revista Exame. **Animus (SANTA MARIA. ONLINE)**, v. 21, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/65797/46953>. Acesso em: 15 fev. 2025.

BALDISSERA, R.; MONTAGNER, D. W. S.; VINHOLA, B.; FAJARDO, S. G.; KEHL, R. K. Comunicação Organizacional e Diversidades: sentidos propostos pela revista Exame. **Logos**, v. 31, n. 3, p. 72–87, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/logos/article/view/86294>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BENETTI, M. Análise de Discurso como método de pesquisa em Comunicação. In: MOURA, C. P. de; LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**: metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre; EDIPUCRS, 2016. p.235-256.

BENETTI, M. Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos. In: BENETTI, M.; LAGO, C. (org.). **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. In: **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 26, p. 329-376, jan-jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/B33FqnvYyTPDGwK8SxCPmhy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2025.

COÊLHO, T. F.; MUSTAFE, I. S. M. Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH. **Organicom** (USP), v. 19, p. 106-122, 2022.

DIAGEO. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.diageo.com/en>. Acesso em: abr. 2024.

DOW. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://br.dow.com/pt-br.html>. Acesso em: mar. 2024.

HALL, S. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 103-133.

NICOLAU NETTO, M. A Diferença do Discurso da Diversidade. **Contemporânea** – Revista de Sociologia da UFSCar, v. 7, n. 1, jan.- jun. 2017, pp. 39-61. Disponível em: <https://doi.editoracubo.com.br/10.4322/2316-1329.026>. Acesso em: 22 fev. 2025.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso**: princípio e procedimentos. 8 ed. Campinas: Pontes, 2009.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Unicamp, 1995.

PWC. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/>. Acesso em: mar. 2024.

SAFATLE, V. **Cinismo e falência da crítica**. São Paulo: Boitempo, 2008.

SANTANDER [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.santander.com.br/>. Acesso em: abr. 2024.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação** (Reação), São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319. Acesso em: 11 fev. 2025.

SCHNEIDER ELECTRIC. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.se.com/br/pt/>. Acesso em: mar. 2024.

SILVA, T. T. da. Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais. In: SILVA, T. T. da. (org.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 73-132.

SILVA, N. L. F.; COCA, A. P. Um resgate para seguir em frente: os desafios da comunicação organizacional nas estratégias de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) no mercado de trabalho. **Culturas Midiáticas**, v. 22,

2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/cm/article/view/70864>. Acesso em: 11 fev. 2025.

SLOTTERDIJK, P. **Crítica da razão cínica**. São Paulo: Estação Liberdade, 2012.

YADAV, S; LENKA, U. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 39, n. 8, p. 901-929, 2020.

WHITE MARTINS. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.whitemartins.com.br/>. Acesso em: mar. 2024.