

Comunicação Organizacional e Diversidades: sentidos propostos pela revista Exame

RUDIMAR BALDISSERA

Doutor em Comunicação Social. Mestre em Comunicação/Semiótica. Professor e pesquisador na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br

DIEGO SILVA

Professor e pesquisador na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS), Mestre em Comunicação Social (PUCRS). Relações-públicas. E-mail: diego.wander@ufrgs.br

BRUNO VINHOLA

Professor e pesquisador na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS), Mestre em Ciências da Comunicação (Unisinos). Jornalista e Relações-públicas. E-mail: bruno.vinhola@ufrgs.br

SÉRGIO GABRIEL FAJARDO

Doutorando em Comunicação (UFRGS) e bolsista CAPES. Mestre em Comunicação (UFRGS). Relações-Públicas. E-mail: sfajardopoa@hotmail.com

RENATA KEHL

Membra do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS). E-mail: renatakehl@gmail.com

Organizational Communication and Diversity: senses proposed by Exame magazine

RESUMO

Neste texto temos por objetivo compreender e problematizar os sentidos de diversidade que a Revista Exame faz circular sobre grupos minorizados e suas caracterizações. Partimos da premissa de que essa mídia, em perspectiva discursiva, ocupa lugar de modelar, orientando as percepções de lideranças empresariais (gestores, empresários, investidores) sobre diferentes temas, como o das diversidades. Dentre outras coisas, essa influência tende a se traduzir em cultura organizacional, portanto na forma como as diversidades podem se fazer presentes nas organizações. A perspectiva metodológica é a análise do discurso e o corpus é constituído por todos os materiais veiculados nas 24 edições da revista, em 2019, que se relacionam às "diversidades" e/ou "diferenças". Os resultados mostram que as abordagens são isoladas e simplistas, indicando que o valor das diferenças está na sua aplicação e utilidade para a gestão.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; Diversidades; Revista Exame.

ABSTRACT

In this text we aim to understand and problematize the senses of diversity that Revista Exame circulates about marginalized groups and their characterizations. We start from the premise that this media, from a discursive perspective, occupies a place of shaping and guiding the perceptions of business leaders (managers, entrepreneurs, investors) on various topics, such as diversity. Among other things, this influence tends to be reflected in organizational culture, and therefore in the way diversity can be present within organizations. The methodological perspective is discourse analysis, and the corpus consists of all the materials published in the 24 editions of the magazine in 2019 that relate to "diversities" and/or "differences". The results show that the approaches are isolated and simplistic, indicating that the value of differences lies in their application and usefulness for management.

Keywords: Organizational communication; Diversity; Exame Magazine.

INTRODUÇÃO

A pauta das diversidades no contexto das organizações é sensível e estratégica, além de ter caráter de urgência pública devido à visibilidade das dinâmicas de opressão, negligência, abusos e violências sofridas pelos grupos minorizados. Nessa direção, indivíduos, grupos e entidades da sociedade civil assumem protagonismo, expondo inconsistências e tensionando a capacidade dos discursos organizacionais se traduzirem em práticas efetivas.

Como pressuposto, compreendemos que as diferenças são, por si, desestabilizadoras da ordem organizacional, especialmente a empresarial, que ainda tende a pensar os (e a agir em relação aos) sujeitos como meros recursos para o atingimento de objetivos. Assim, pelas diferenças que os grupos heterogêneos articulam, partimos da premissa de que as práticas associadas ao que se nomeia de 'gestão das diversidades' tendem a assumir viés simplificador e essencialista, atentando mais para as necessidades de gestão do que para o valor das diferenças em si. Essa intenção gerencialista se atualiza em amplo conjunto de práticas organizacionais, tais como processos seletivos específicos para grupos minorizados, atendimento à legislação, comitês de diversidade, e, em particular, comunicação. Acionada no âmbito da "organização comunicada"^[1] (ocultado), essa comunicação tem como principal propósito ampliar as probabilidades de a organização atingir seus objetivos, ou seja, o seu emprego é convergente à compreensão de diversidades que a organização tem e admite, e com o lugar que situa as diversidades na organização e na sociedade. Então, a comunicação apresenta-se como processo medular para a manutenção de um determinado estado de coisas em relação às diversidades ou para a transformação das concepções que a engendram. Cabe observar, desde aqui, que embora a comunicação possa ser transformadora e promover a inclusão, no contexto organizacional, tende a reforçar estruturas de poder e privilégios.

Isso evidencia a premência de estudos^[2] que analisem criticamente os sentidos de diversidades que o discurso organizacional faz circular. Nessa direção, mais do que atentarmos para as práticas de uma organização em particular, voltamo-nos para uma mídia – a revista Exame, da Editora Abril –, empregada para dizer das práticas de várias organizações ao tempo em que as destaca como modelares. Cabe ressaltarmos que a Exame é relevante no contexto corporativo (o principal público da revista são empresários e gestores empresariais) e, nessa medida, é referência para a construção dos entendimentos sobre vários temas. Dentre eles está o das diversidades, explorado por ela de modo mais intenso a partir de 2019, quando passou a publicar o Guia Exame de Diversidade (GED)^[3], que se propunha a avaliar as práticas das organizações em termos de diversidade e inclusão. Isso nos permite pensá-la, por um lado, como potencializadora do discurso organizacional e, por outro lado, como mídia que atende

aos desejos de organizar as principais temáticas e influenciar sua apropriação e usos pelas lideranças organizacionais.

Neste texto, objetivamos compreender e problematizar os sentidos de diversidade que a revista Exame faz circular, especificamente no que se refere aos grupos minorizados e às suas características. Também nos propomos a verificar quais diversidades recebem relevo e como. Cabe reafirmarmos, mesmo sob o risco de redundância, que não é objetivo deste estudo refletir em profundidade sobre uma das diversidades apresentadas, mas atentar para o que a Exame veicula sobre a temática. O *corpus* empírico compreende todas as matérias e/ou notícias publicadas pela Exame durante o ano de 2019, e são analisadas com o emprego de elementos da análise do discurso (como veremos adiante).

■ PRESSUPOSTOS SOBRE A NOÇÃO DE DIVERSIDADES

Inicialmente, antes de cotejarmos a temática no âmbito organizacional, é basilar situarmos que abordamos a noção de diversidades pelo prisma da produção social da identidade e da diferença. Para isso, recorreremos às concepções de Silva (2014, p. 76), quando afirma que identidade e diferença são interdependentes, convivendo, necessariamente, em relação de coabitação, e que possuem uma relevante característica comum: “são o resultado de atos de criação linguística”. Nessa perspectiva, Hall (2014) ressalta que são os discursos e as práticas sociais que suturam a relação entre os modos de identificações e diferenciações. Assim, “a identidade e a diferença não podem ser compreendidas, pois, fora de sistemas de significação nos quais adquirem sentido”, uma vez que “não são seres da natureza, mas da cultura e dos sistemas simbólicos que a compõem” (Silva, 2014, p. 78). Esses sistemas de significações, conforme destaca Silva (2014), são voláteis, pois a própria linguagem é instável e possui diversos atravessamentos, inclusive sendo (re)modelada/alterada pelas relações de poder.

Compreendemos que identidades e diferenças são instituídas, reforçadas e disputadas por meio de atos linguísticos e discursivos, especialmente materializados na comunicação, e estão em constante processo, abertas ao devir. Essa dinâmica envolve permanentes relações de poder, com identidades e diferenças modeladas de forma não harmoniosa, gerando questionamentos, resistências e conflitos. Brah (2006) propõe que a diferença deve ser entendida como experiência e processo social, constituída por discursos econômicos, culturais e políticos. Nesse contexto, grupos privilegiados mobilizam o conceito de diferença, atribuindo características e estereótipos

aos que diferem do que é normatizado por aqueles no poder. Essas diferenças articulam regimes de poder históricos e políticos, como gênero, classe e raça. Reconhecer as diferenças como lugares relacionais de disputas é fundamental, pois são discursivamente vigiadas por forças que mantêm ou reduzem as assimetrias.

E, considerando os objetivos deste estudo, como as diferenças, especialmente sob o rótulo da noção de diversidades, se fazem presentes no âmbito organizacional? Fleury (2000) enfatiza a importância que os movimentos sociopolíticos tiveram, a partir dos anos 1960, para que o debate sobre a diversidade conquistasse espaços em diferentes lugares, especialmente, mediante a aprovação de dispositivos legais para formulação de ações afirmativas. Conforme a autora, no Brasil o processo foi tardio, sob a influência e pela implementação de práticas admissionais de multinacionais estadunidenses. Para Fleury (2000, p. 20), contudo, a chegada da temática das diversidades nas organizações brasileiras não apenas reproduziu ações, mas também gerou “uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Dessa forma, fica evidente a intenção gerencial orientando as formas e os sentidos como as diferenças foram incorporadas pelas organizações.

Em um recorte específico para a comunicação organizacional, Toth (2010) aponta os movimentos de categorização na gestão da comunicação para promoção das diversidades nas organizações. Ela explica que os modos de categorização das diversidades são constantemente reforçados por processos comunicacionais que definem grupos identitários, conceituando modelos de “[...] identidades aprendidas que marcam os indivíduos como ‘pertencentes’ ou ‘não-pertencentes’ ao grupo” (Toth, 2010, p.129). Considerando a tendência de uma classificação simplificadora e redutora das nuances interseccionais, bem como os juízos de valor atribuídos a partir de lugares de poder, o comprometimento com o respeito aos diferentes grupos nas organizações requer, segundo Toth (2010), o estabelecimento de diretrizes éticas que promovam práticas orientadas pela responsabilidade e equidade, valorizando o reconhecimento das diferenças e da representatividade social.

Essas práticas devem considerar as interseccionalidades que modulam os sujeitos. Nessa direção, Lago (2019, p. 87) é incisiva ao afirmar que “o conceito de interseccionalidade [...] deve ser acionado a partir da vida concreta dos grupos sociais, submetidos a intersecções as mais variadas”, pois “se gênero, raça e classe estão facilmente relacionados, existem outros que podem ser acionados (e o são), dependendo do grupo, lugar, momento histórico [...]”. Assim, é urgente que, além de práticas específicas para diferentes grupos, as organizações considerem as interseccionalidades e relações, rompendo com ações que, pelo avesso, acabam gerando maior exclusão. Isso porque, conforme evidencia Akotirene (2020), o pensamento interseccional rompe com dispositivos que excluem ou anulam certas identidades e subjetividades mais complexificadas, de modo que exige observarmos as especificidades das diferentes opressões.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, CULTURA E DIVERSIDADES

Neste subitem, importa destacarmos, de modo sucinto, a compreensão que assumimos de comunicação e cultura organizacional, para, depois, refletirmos sobre a comunicação no processo de transformação da cultura em perspectiva de redução das assimetrias de poder e qualificação das relações entre os diferentes. Primeiro, ressaltamos que a comunicação organizacional é compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (ocultado). Isso pressupõe admitir que toda comunicação atualiza relações de força (o que não significa pensar em algo que sempre seja da qualidade dos conflitos) que disputam os sentidos que serão atribuídos a algo ou alguma coisa. Sob esse prisma, também é pressuposto que ao participarem de processos comunicacionais, pela interação, os sujeitos constroem e fazem circular sentidos. Complementarmente, significa assumir que os sujeitos participam da comunicação a partir de seus lugares, mesmo que nem sempre possam fazê-lo com altos níveis de liberdade.

Portanto, se é fato que os sujeitos se percebem, sentem, interpretam, disputam e se expressam a partir de seus lugares socioculturais, também é fato que no âmbito das organizações tendem a ter seus comportamentos pautados pelas normas e regras estabelecidas pela organização em perspectiva de seus objetivos. Nessa direção, é necessário admitirmos que a cultura organizacional é o principal sistema estabilizador dos valores e princípios que orientam a organização, bem como das formas de fazer com que tais preceitos sejam introjetados e seguidos pelos sujeitos que a constituem. Cabe ressaltarmos que a cultura organizacional é compreendida, “na perspectiva das formulações de Geertz (1989), [...] como teias de significação do subsistema organização, (re)tecida por sujeitos que, ao (re)tecê-la, prendem-se a ela (complexus)” (ocultado). Assim, a cultura organizacional é dinâmica e não pode ser cristalizada, necessitando de atualização contínua.

Aqui, antes de prosseguirmos, cabe pontuarmos que as lideranças, conforme Schein (2009), têm papel crucial na estabilização e atualização das redes de significação, influenciando a manutenção ou mudança da cultura organizacional. Portanto, sob a perspectiva das condições de produção, sendo a revista Exame direcionada às lideranças organizacionais, temos que ela tende a (e objetiva) ser modelar ao destacar e orientar as melhores práticas nas organizações, inclinando-se a impactar a cultura organizacional, via suas lideranças. Porém, isso não significa uma determinação, pois que no âmbito organizacional, além das ações e estratégias das lideranças, as teias de significação são (re)tecidas pela interação dos diferentes sujeitos, especialmente os empregados, embora as relações de poder assimétricas possam limitar sua participação. Portanto, a comunicação assume centralidade nos processos de aprendizagem e transformação organizacional em perspectiva do sentido das diferenças e do lugar em que se situam na rede de

significação, pois possibilita que os significados estabelecidos sejam questionados e confrontados, podendo gerar transformações e evitar a repetição de padrões opressivos e assimétricos.

Sobre o percurso metodológico e o objeto empírico

Neste estudo, orientado e alicerçado em elementos da Análise do Discurso (AD), buscamos evidenciar, dentre outras coisas, os sentidos que a revista Exame faz circular quando se refere aos grupos minorizados (e suas caracterizações), especialmente ao versar sobre diversidades/diferenças.

Brevemente, destacamos que, para Orlandi (2009, p. 16), o discurso é uma prática social simbólica implicada em contexto, historicidade, interdiscurso e condições de produção que atravessam sua materialidade, “estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer”. Além disso, sob o prisma da interdiscursividade, conforme Bakhtin (1999), toda e qualquer enunciação tem como característica básica prolongar as enunciações, travando polêmicas entre discursos anteriores e os que estão por vir, aspecto esse que enfatiza a necessidade de compreendermos o discurso em relação ao contexto em que se materializa (as condições em que é produzido).

Sob esse prisma, sem intencionar um esgotamento analítico dos dados de campo, buscamos evidenciar efeitos de sentidos no discurso, “produzidos em condições determinadas e que estão de alguma forma presentes no modo como se diz” (Orlandi, 2009, p. 30). Na análise, buscamos identificar, com base em Benetti (2016, p. 248), os “sentidos nucleares” e mapear certas “marcas discursivas do sentido” materializadas na revista. Cabe pontuar aqui, sob o prisma das condições de produção, que a Exame surgiu como um caderno de negócios com o propósito de “ajudar o empresário a tomar decisões”^[4] (e segue com essa intenção), criada pela Editora Abril, em 1967.

Neste estudo foram analisados todos os materiais que versaram sobre “diversidades” e/ou “diferenças”, veiculados nas 24 edições da Exame publicadas no ano de 2019. Na primeira etapa da análise, realizamos a leitura das edições para a identificação das matérias que atendessem aos seguintes critérios: a) apresentação da temática das diversidades, marcada pelo emprego dos termos “diversidade” e/ou “diferença”, bem como possíveis variações; e, b) presença da discussão, central ou complementar, sobre os grupos minorizados considerados pela revista Exame, marcados pelo uso das palavras e expressões: mulher, negros, LGBTQIA+, pessoas com deficiência (PCDs), e termos correlatos a esses. Nesse processo, foram selecionados 17 materiais para compor o *corpus* da pesquisa, sendo de diferentes gêneros jornalísticos: reportagens, entrevistas, artigos, *cases* e notas. Na sequência, realizamos a leitura do *corpus* para a identificação e organização das sequências discursivas (SD) com presença de efeitos de sentido sobre “diversidades/diferenças”, as quais foram selecionadas pela observação de particularidades e recorrências presentes nos textos.

SENTIDOS DE “DIVERSIDADES” E/OU “DIFERENÇAS” SEGUNDO A EXAME

As análises permitiram identificarmos os grupos identitários priorizados pela revista Exame, bem como compreendermos como tendem a ser retratados (sob quais ângulos, caracterizações) e com que sentidos. Antes de prosseguir, destacamos que não se trata de apresentar, aqui, as análises realizadas, mas sim de discorrer sobre os principais resultados. Nessa perspectiva, os grupos identitários são apresentados de modo separado e algumas SDs são citadas para melhor evidenciar as marcas discursivas e os efeitos de sentidos.

Iniciamos por salientar que, no conjunto de edições em estudo, identificamos quatro principais grupos identitários discursivizados pela Exame: mulheres, pessoas negras, comunidade LGBTQIA+ e PCDs. Desses grupos, as mulheres receberam mais ênfase e as estratégias dirigidas a esse grupo minorizado assumiram mais visibilidade em comparação aos demais.

ENTRE AS NECESSIDADES DE ASSISTÊNCIA, OS ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS E O MÉRITO: SENTIDOS DE MULHER

Em relação às mulheres identificamos três principais sentidos materializados no discurso da revista Exame: *diversidades assistidas por práticas e políticas organizacionais; guerreiras na arena organizacional; diversidades com atributos estratégicos.*

O sentido de **mulheres como diversidades assistidas por práticas e políticas organizacionais** é revelado pelo destaque a situações nas quais estão sujeitas a contextos adversos, mas em que se percebem diante de diferentes oportunidades de acesso, manutenção, desenvolvimento e ascensão profissional oferecidas pelas organizações. Esses contextos são abordados como: cenários desiguais e suposições. Os primeiros referem-se a fatores externos sobre os quais as empresas teriam pouca influência e/ou responsabilidade, como são os casos da existência de pressões, leis e exigências: “Em muitos dos países, **ser mulher é perigoso**” (Mais mulheres [...], 2019). Também é evidente a intenção da Exame de eximir as organizações da sua responsabilidade histórica, deslocando-a exclusivamente para o Estado, de modo que a conformação desse cenário teria resultado da inanição ou de práticas ineficientes de alguns setores, organismos, governos, como seriam as cotas. “**Os governos podem incentivar as alunas a escolher carreiras técnicas** [...]. Nas áreas técnicas, **a divisão não pode ser solucionada com cotas porque não existe o número suficiente de mulheres formadas.** (A diversidade [...], 2019).

Na direção de preservar as organizações, em especial as empresas, a revista destaca suposições relacionadas a preconceitos e estigmas ao tempo em que ressalta incisivamente que essas concepções não fazem parte do campo de sentidos das organizações, que reconhece como modelares. Em marcas de linguagem, essas suposições são remetidas a terceiras pessoas ou a um alguém indeterminado, como manifestação de um espírito do senso comum: **“tendem a ser vistas** como menos comprometidas na volta da licença [maternidade]” (Licença [...], 2019). E, mais: **“A menor presença das mulheres nos altos cargos das empresas costuma ser apontada como uma questão de falta de ambição. Não é bem assim”** (O mito [...], 2019).

Os contextos adversos sempre são externalidades. Contudo, longe desse quadro de significar a passividade das organizações, o discurso da Exame salienta que é a agência delas que possibilita a presença e a participação das mulheres, inclusive indo além das suas atividades-fim para ampará-las e superar as questões contextuais: **“capacitamos mulheres após a maternidade**. Sabemos que, quando elas voltam ao mercado depois de um tempo afastadas, nem sempre estão atualizadas” (Ele não quer [...], 2019). O sentido de mulheres como diversidade assistida, portanto, atribui uma posição de protagonismo benevolente das organizações na elaboração, aplicação e disponibilização de práticas e políticas; às mulheres caberia o próximo movimento para terem sucesso no ambiente organizacional.

O sentido das **mulheres como guerreiras na arena organizacional** relaciona-se à noção de superação e de esforço pessoal, na qual excedem as limitações e os resultados esperados para elas, a fim de atingir tanto objetivos próprios quanto os da organização. Esse sentido é marcado pelo uso de palavras como “guerreira”, “dedicada”, “determinada”, “força”, “luta”, além de comparações com seus pares, os homens: “são mais determinadas do que seus pares homens”; e “lutam mais para chegar ao topo” (Licença [...], 2019). Notamos que esse sentido é atravessado pelo discurso meritocrático, também relacionado à noção de empreendedorismo, e desconsidera as particularidades e as condições socioeconômicas das diferentes nuances identitárias.

O sentido das **mulheres como diversidades com atributos estratégicos** é desvelado pela percepção de que as mulheres possuem habilidades e competências femininas que geram retornos positivos em inovação, criatividade, lucratividade para as organizações, potencializados pelo emprego de práticas e políticas de diversidade. Esse sentido apresenta como marcas discursivas o destaque de atributos, considerados particulares do feminino, como potenciais diferenciais estratégicos e, conseqüentemente, fatores competitivos para as organizações: “facilidade em perceber emoções”; “curiosidade [...] as mulheres costumam se sair bem”; “demonstram mais engajamento” (Elas são mais [...], 2019). Além disso, esse papel estratégico das mulheres também é salientado pela posição de mediação com as consumidoras: **“As mulheres [...] estão propensas a dar preferência** por consumir produtos das **empresas que** mais claramente **as apoiam**. (Ele não quer [...], 2019)

As nuances interseccionais são pouco abordadas, limitadas a uma nota, para simples registro, sem qualquer aprofundamento: “**há complexidades [...]** e **uma delas é a interseccionalidade**. Ou seja, precisamos pensar em características diferentes em uma única pessoa, [...]” (Ele não quer [...], 2019). Na Exame, essa perspectiva também se faz presente pelas marcas das lógicas binárias, de modo que a relação homem-mulher, masculino-feminino, é a régua que determina comparações e definições do ser mulher, o que exclui as demais existências e performances de gênero.

PESSOAS NEGRAS: DESIGUALDADES RACIAIS, PRÁTICAS MODELARES E POLÍTICAS PARA A DIVERSIDADE

As pessoas negras são discursivizadas pela Exame sob três principais sentidos: *contexto de desigualdades raciais*; *práticas modelares para solução de problemas sociais*; e *emprego de ações e políticas para a diversidade*. O sentido **contexto de desigualdades raciais** é marcado pela apresentação de alguns dados, como os referentes ao baixo índice de pessoas negras contratadas pelas organizações, principalmente em cargos estratégicos e de gestão. A revista não apresenta justificativas para isso, nem adensa reflexões sobre fatos históricos que conformaram esse cenário, constituído sob os vestígios de um sistema empresarial alicerçado no racismo. A ausência da historicidade tende a se traduzir em simples identificação da situação, transferência da responsabilidade para algo/alguém externo à organização, e algumas ações consideradas exemplares no discurso da Exame: “[...] dois executivos da agência de publicidade J. Walter Thompson [...] **decidiram tomar uma atitude diante do fato de que quase não havia negros entre os 250 funcionários da empresa**” (Todas [...], 2019).

Importa enfatizar que as pessoas negras são pouco referenciadas como uma das diversidades abordadas pela Exame, o que é feito, quase sempre, de forma periférica e sem aprofundamentos sobre as pautas dessa população, sendo que a ausência de pessoas negras nas empresas, sobretudo em cargos de gestão, é apontada como um problema de cunho social, que escapa às suas responsabilidades. Evidenciamos o sentido de **práticas modelares para solução de problemas sociais**, como a oferta de cursos e qualificações para pessoas negras:

A iniciativa privada pode dar sua contribuição. Na fabricante de bebidas Coca-Cola [...], **os aprendizes recebem uma lista de links de cursos online gratuitos** e uma espécie de passaporte [...]. Todos os 30 aprendizes dos dois últimos anos são de famílias de baixa renda, sendo 80% deles negros. (Bom [...], 2019)

Outra prática evidenciada é a das políticas de contratação específicas para essa diversidade. Importa destacarmos, entretanto, que essas contratações, frequentemente, ocorrem apenas para cargos de menor aprendiz e/ou estagiário. Nessa direção, o sentido de **emprego de ações e políticas para a diversidade** é especialmente mobilizado pela descrição de práticas de contratação, de emprego de políticas de cotas ou de ações que visem à conscientização e redução de práticas racistas: **“Uma semana antes da chegada dos primeiros estagiários, a empresa promoveu a semana de equidade racial** com temas como racismo estrutural” (Todas [...], 2019). Afirmar que a “empresa promoveu a semana de equidade racial” evidencia o viés formativo, central para essas questões. Para além de contratar pessoas negras, a revista sublinha, nesse caso, a importância do letramento racial nos ambientes organizacionais, para que se tornem mais respeitosos e responsáveis.

Entretanto, é preciso pontuarmos que uma única matéria fez referência a pessoas pardas e que não houve referência específica às questões das mulheres negras, o que evidencia a fragilidade do viés interseccional. A Exame não adensa as discussões raciais, pois, por um lado, apresenta-as como um problema social que escapa aos fins das empresas, e, por outro, quando diz sobre ações específicas para essa diversidade, adota um discurso que exemplifica práticas genéricas como modelares, sem problematizar a relação entre raça, gênero, sexualidade, identidade e classe social, por exemplo.

COMUNIDADE LGBTQIA+: ENTRE BENEFÍCIOS E EMBATES COM OS PÚBLICOS, A TERCEIRIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE

A análise das SDs referentes a esse grupo minorizado revela três principais sentidos: *embates prováveis diante da urgência pública do tema e dos questionamentos que a abordagem pode trazer à gestão; proveito do emprego de ações ou políticas de diversidade; e tentativa de terceirização da responsabilidade.*

As marcas de linguagem evidenciam que a Exame procura situar esse grupo numa espécie de balança, contrapondo possíveis benefícios aos riscos. Assim, no âmbito dos **embates prováveis diante da urgência pública do tema e dos questionamentos que a abordagem pode trazer à gestão**, posiciona esse grupo a partir de benefícios que a adesão à pauta pode gerar ao tempo em que destaca os conflitos decorrentes das comuns expressões de preconceito e intolerância, em tom dicotômico. A abordagem soa como um certo alerta sobre as consequências de assumir

essa pauta, enquanto um sinalizador das manifestações negativas vivenciadas por organizações que indicam apoio à comunidade LGBTQIA+, como observado quando afirma que “um vídeo do Grupo Boticário para o Dia dos Namorados, **mostrando abraços de casais homossexuais e heterossexuais, agradou a uns e chocou a outros**” (Como agir [...], 2019). Em direção semelhante, questiona:

Apoiar a diversidade só traz benefícios ou é preciso enfrentar riscos? Pode trazer riscos, porém nós somos quem somos e levamos adiante a mensagem pró-diversidade de Michael Dell. Nós apoiamos pessoas diversas, e isso não deve mudar. Se alguém decidir que não quer comprar produtos de nossa companhia somente porque apoiamos LGBTQ+, por exemplo, está bem, mas não há um caminho de volta. (Ele não quer [...], 2019)

Assim, apesar de reconhecer o incentivo à diversidade LGBTQIA+, pois “somos quem somos”, não deixa de enfatizar os riscos (queda nas vendas, por exemplo). Porém, procura situar-se no lugar de quem apenas pergunta, ao transferir para o entrevistado o dever de responder, e afirmar para o leitor que se trata de algo como um “terreno minado”.

Articulado a essas questões está o sentido de **proveito do emprego de ações ou políticas de diversidade** para as organizações, conforme evidencia o título “Ativismo dá resultado” (que resultados e para quem?). As marcas discursivas evidenciam que não se trata de qualificar o debate público sobre questões da comunidade LGBTQIA+, e, sim, de tendência a ser mera estratégia distintiva de negócio.

Ao perceber o impacto que a empresa tem gerado com campanhas como essa, a do **Dia dos Namorados com casais homoafetivos** [...], o Boticário definiu em abril o **posicionamento de marca “Onde tem amor tem beleza”**, com o **objetivo de incentivar todas as formas de amor, diversidade e inclusão.** (Ativismo [...], 2019)

Novamente, ao não evidenciar a que “impacto” se refere, e considerando que a Exame dirige-se a gestores e investidores, podemos afirmar que se tratam de impactos na percepção pública da organização, na sua legitimidade e imagem-conceito.

O sentido de **tentativa de terceirização da responsabilidade** está configurado a partir de soluções simplistas e que demonstram distanciamento do tema. Podemos afirmar que as ditas ‘boas práticas’ simulam algo como um desenredar a complexidade das diversidades, resumindo iniciativas exemplares a campanhas de comunicação e soluções de patrocínio.

As empresas que querem **levar a bandeira da diversidade para fora de seu ambiente têm outros instrumentos, como o patrocínio.** O banco Itaú lançou, [...], um edital que selecionou dez entre 300 propostas [...] que buscam valorizar a diversidade LGBTQ+. (Como agir [...], 2019)

As marcas dessa SD evidenciam que, ao agir pelo patrocínio, a empresa em questão não se

responsabiliza pelo fazer. Lógico, o aporte de recursos é importante, mas, para questões mais densas, como essa em foco, as empresas precisam ir além.

Pontuamos, ainda, que a comunidade LGBTQIA+ é quase sempre apresentada na publicação como conjunto único de sujeitos, revelando desatenção a marcadores que se expressam distintamente em cada subgrupo. Essa negligência aponta a não atenção à realidade vivenciada por essas pessoas e a qualificação de ações isoladas, pouco contundentes e comprometidas, dado que a preocupação está mais sobre os resultados para a organização, do que para o grupo minorizado.

ACESSIBILIDADE SOB A ÓTICA DA PRODUTIVIDADE/LUCRATIVIDADE E AS DIMENSÕES PRIORIZADAS DA ACESSIBILIDADE: SENTIDOS ASSOCIADOS A PCDS

Dentre as principais diversidades agrupadas pela Revista Exame, esta é aquela com menos menções, discursivizada sob os seguintes sentidos: *acessibilidade nos ambientes organizacionais com ênfase na produtividade e lucratividade; e as dimensões priorizadas da acessibilidade*. Em relação ao sentido de **acessibilidade nos ambientes organizacionais com ênfase na produtividade e lucratividade**, as marcas de linguagem revelam, novamente, o proveito de ações e/ou políticas de diversidade, e a revista salienta os possíveis ganhos financeiros e simbólicos que a apropriação dessa temática pode gerar aos negócios.

O marketing de causa tem se destacado ao redor do mundo. Em junho, no Cannes Lions, [...] a vencedora na categoria saúde e bem-estar foi a varejista de móveis sueca Ikea, com uma campanha que apresentou um conjunto de **adaptadores gratuitos para facilitar o uso de seus produtos por pessoas com deficiência**. (Ativismo [...], 2019)

Trata-se do marketing de causa se traduzindo em ganhos, mas não há marcas discursivas que revelem a mesma preocupação em qualificar o debate público acerca das complexidades que envolvem as vidas desses sujeitos. Em direção semelhante, a Exame destaca iniciativa da Dell para que as PCDs “aumentem as oportunidades de ser empregados”, cumprindo as mesmas funções de um funcionário ordinário em certa linha de produção. Para isso, inclusive dispõe de “um exoesqueleto que **permite que pessoas com limitações em membros inferiores, [...], fiquem de pé e trabalhem em posições que exijam movimento** como na **linha de produção**”. (Ele não quer [...], 2019). Em que pese o fato de que a iniciativa organizacional remete à noção central de acessibilidade – direito da PCD a viver de forma independente e de

exercer a cidadania –, essa participação social é uma possibilidade específica, enquadrada na lógica organizacional de, acima de tudo, produtividade. Se, por um lado, as marcas discursivas sugerem o exercício da cidadania (nesse caso, a partir da oportunidade de um emprego), por outro, podemos compreender que essa acessibilidade encaminha a uma posição determinada, que não parece preocupada com outras potencialidades possíveis desses sujeitos a partir da condição de sua deficiência.

A acessibilidade física engloba os principais sentidos sob as **dimensões da acessibilidade**, destacando elementos que compõem edificações, transportes e, no caso da SD, a mobilidade do indivíduo. Dessa forma, 'apenas' inserindo o indivíduo em determinado ambiente com condições aproximadas a uma ideia de 'normalidade e eficiência produtiva', não necessariamente está se tratando de inclusão, que é algo mais profundo que a acessibilidade. Ligada ao desenvolvimento do sujeito em perspectiva de autonomia e qualidade de vida, a ideia de inclusão pressupõe espaço para o potencial que o diverso pode trazer.

Também há marcas discursivas que revelam sentidos de acessibilidade atitudinal e comunicacional. Para isso, novamente é apresentada uma prática exemplar, nesse caso, a do Boticário, que

[...] treina os funcionários das lojas para que todos os clientes tenham acesso aos mesmos serviços. [...]. Na rede de lojas, os franqueados e seus funcionários são orientados a **distribuir adesivos a pessoas cegas para que, por meio do tato, elas possam facilmente identificar e distinguir os produtos que usam diariamente.** (Como agir [...], 2019)

A busca pela acessibilidade atitudinal se manifesta nas tentativas de educar para a eliminação de barreiras atitudinais e prevenção contra ações capacitistas. Ao enfatizar o treinamento promovido pela organização, a revista reforça esse sentido de acessibilidade que vai além do viés físico. Movimento similar ocorre com a menção ao modo como os funcionários procuram oferecer melhores condições de identificação por meio de recursos táteis, que direciona o sentido da acessibilidade para o âmbito comunicacional. Reconhecida a relevância dessas ações, importa frisarmos que não foram identificadas marcas discursivas em relação a outras perspectivas para a acessibilidade, mais ligadas à inclusão, como a questão da representatividade das PCDs em posições de protagonismo.

Por fim, mais uma vez pontuamos que, também em relação à categoria priorizada PCDs, é sempre indicado um conjunto único de sujeitos, revelando a mesma desatenção a marcadores que se expressam nas relações interseccionais ou mesmo nos diferentes tipos de deficiências.

CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

As análises de sentidos ofertados pela revista Exame revelam um esforço em simplificar o tema das diversidades para torná-lo mais palatável às organizações. Em vez de problematizar elementos profundos e sistêmicos, a revista busca conforto, muitas vezes em formato prescritivo. Predomina uma visão assistencialista e a quase ausência de um olhar interseccional, posicionando a diversidade como algo produtivo e não problemático. Assim, os grupos identitários eleitos como prioritários são tratados de forma simplista e instrumental.

As marcas discursivas indicam que os sujeitos dos grupos minorizados são retratados como beneficiários das ações, mas excluídos do diálogo. A revista retrata esses sujeitos na condição de terceira pessoa, alvos das iniciativas, sem voz ativa nas ações. Isso revela que a publicação serve às demandas de gestão, desqualificando e abafando vozes, e apresenta proposições vagas e demagógicas. A visão interseccional é mínima e simplificadora, focada mais em facilitar a gestão do que em comprometer-se com a natureza das diversidades.

A centralidade da discussão sobre o impacto das ações nas organizações, especialmente em termos de resultados, sinaliza que o foco é nos ganhos simbólicos e financeiros em relação à presença das diversidades. A revista Exame traduz as diversidades em lógicas gestionárias, enfatizando o 'valor da diferença aplicada' e os lucros potenciais. A publicação conduz à compreensão de que as diversidades têm valor principalmente quando contribuem para as necessidades e respostas das organizações, destacando aquelas que se apresentam mais gerenciáveis e rentáveis, em vez de promover uma reflexão mais profunda e um real compromisso com a inclusão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A DIVERSIDADE levada a sério. **EXAME**, ed. 1178. São Paulo: Abril, fev. 2019.
- AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Jandiára Editora, 2019.
- ATIVISMO dá resultado. **EXAME**, ed. 1196. São Paulo: Abril, out. 2019.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BENETTI, Marcia. 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.

- BOM para o presente. E para o futuro. **EXAME**, ed. 1177. São Paulo: Abril, jan. 2019.
- BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 26, p. 329-376, jan-jun. 2006.
- COMO AGIR da porta para fora. **EXAME**, ed. 1183. São Paulo: Abril, abr. 2019.
- ELAS MANDAM cada vez mais. **EXAME**, ed. 1199. São Paulo: Abril, dez. 2019.
- ELAS SÃO MAIS guerreiras. **EXAME**, ed. 1180. São Paulo: Abril, mar. 2019.
- ELE NÃO QUER mais ser uma exceção. **EXAME**, ed. 1189. São Paulo: Abril, jul. 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 103-133.
- LAGO, Cláudia. Gênero e sexualidade nas organizações: uma conversa inicial. In: LEMES, E.; SALVATORI, P. (org.). **Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação**. São Paulo: Abrapcorp, 2019, p. 77-96.
- LICENÇA para escolher. **EXAME**, ed. 1198. São Paulo: Abril, nov. 2019.
- MAIS MULHERES na liderança. **EXAME**, ed. 1199. São Paulo: Abril, dez. 2019.
- O MITO da falta de ambição. **EXAME**, ed. 1186. São Paulo: Abril, maio 2019.
- ORLANDI, Eni de Lurdes Puccinelli. **Análise de Discurso: princípio e procedimentos**. 8 ed. Campinas: Pontes, 2009.
- SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Tomaz Tadeu 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.
- TODAS as cores. **EXAME**, ed. 1197. São Paulo: Abril, nov. 2019.
- TOTH, Elizabeth. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In: KUNSCH, M. K. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 125-134.

-
- [1] Conforme (ocultado), a dimensão da “organização comunicada” compreende toda comunicação, planejada ou não, que se materializa de modo autorizado pela organização.
 - [2] Neste estudo, apresentamos dados da pesquisa (ocultado), realizada entre 2019 e 2022, pelo Grupo de Pesquisa (ocultado), e que teve apoio do CNPq, por meio da bolsa de produtividade. Uma versão deste estudo foi apresentada no 33º congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - Compós -, em julho de 2024.
 - [3] O GED deixou de circular em 2021 e, desde 2022, essa temática é abordada no Guia Melhores do ESG.
 - [4] Informações publicadas na matéria “Revista Exame completa 55 anos este mês; conheça a história”, no Portal da Exame, em 18 ago. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/pioneira-ha-55-anos/>. Acesso em: 15 mar. 2024.