

# A INCLUSÃO NO ÂMBITO CORPORATIVO: MODOS DE ENUNCIAR A DIVERSIDADE NA MÍDIA IMPRESSA ESPECIALIZADA

Érica Danielle Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** Fundamentando-nos nos pressupostos arqueogenealógicos foucaultianos, objetivamos descrever as condições de existência de uma série enunciativa composta de textos da mídia de negócios impressa que discursiviza práticas de gestão da diversidade no campo empresarial como emergência inovadora e inclusiva contemporânea. Mobilizamos como categoria de análise as modalidades enunciativas, para problematizar os sentidos construídos sobre o sujeito em condição minoritária no e pelo discurso midiático. As análises demonstram que o lugar a partir do qual se enuncia sobre a diversidade é o de incorporação da responsabilidade com causas sociais à identidade da empresa, ao mesmo tempo que atende a uma demanda de lucratividade. Para tanto, às empresas são alçadas função de observação sistemática e constante, produzindo saberes a partir das subjetividades “diversas”.

**Palavras-chave:** Diversidade. Modalidades Enunciativas. Discurso corporativo. Mídia impressa.

## INCLUSION IN THE CORPORATE SCOPE: WAYS OF ENUNCIATE DIVERSITY IN SPECIALIZED PRINT MEDIA

**Abstract:** Based on Foucault’s archaeogenealogical assumptions, we aim to describe the conditions of existence of an enunciative series composed of texts from the printed business media that discursivate diversity management practices in the business field as a contemporary innovative and inclusive emergency. We mobilize the enunciative modalities as a category of analysis, to problematize the meanings constructed about the subject in minority condition in and by the media discourse. The analysis shows that the place from which one speaks about diversity is the incorporation of responsibility with social causes into the company’s identity, while meeting a demand for profitability. To this end, companies are assigned to the function of systematic and constant observation, producing knowledge from the “diverse” subjectivities.

**Keywords:** Diversity. Enunciative Modalities. Corporate Discourse. Print Media.

---

<sup>1</sup> Doutora em Letras, área de concentração ‘Estudos Linguísticos’, linha de pesquisa ‘Estudos do Texto e do Discurso’ pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Bolsista do programa de doutorado sanduíche da CAPES pela Sorbonne Nouvelle, Paris 3, edital PDSE-2014. E-mail [erica\\_dsilv@yahoo.com.br](mailto:erica_dsilv@yahoo.com.br)

## INTRODUÇÃO

A inovação e a sustentabilidade são demandas contemporâneas que atravessam todos os setores da sociedade. Nessa ordem discursiva, nota-se a emergência de uma disposição política para o gerenciamento da inclusão da diversidade, que passa a fazer parte da agenda de políticas públicas, de iniciativas privadas e da produção teórico-acadêmica. No âmbito corporativo, uma das estratégias que tem se destacado como modelo moderno de gestão de empresas é o investimento em políticas de diversidade que buscam implementar ações de valorização da diferença, destacando sua importância para a construção de um ambiente saudável, motivador e, conseqüentemente, produtivo e lucrativo.

Dessa maneira, a diversidade constitui uma ruptura discursiva que tem se proliferado com bastante vigor na e pela mídia impressa especializada. Fundamentando-nos nos pressupostos arqueogenalógicos foucaultianos, tomamos a mídia como superfície de inscrição de possibilidades de ver e de enunciar a diversidade, que materializa as complexas e instáveis relações sociais e institucionais. Nas palavras de Fisher (2012, p. 113) “[...] a mídia não apenas veicula. Ela, sobretudo, constrói discursos e produz significados e sujeitos”, nos ensina modos de existir, com suas técnicas e estratégias específicas de interpelação dos sujeitos.

Objetivamos, neste trabalho, descrever as condições de existência de uma série enunciativa composta de textos da mídia de negócios impressa que discursiviza a produtividade da diversidade no campo empresarial. Mobilizamos como categoria de análise uma das regras de formação dos discursos, a das modalidades enunciativas, para problematizar as regras de formação dos modos de enunciar sobre a diversidade: quais os lugares de onde vêm os modos de enunciar sobre a diversidade na mídia

especializada, que constroem e legitimam uma condição para o empreendedorismo sustentável e inovador em uma rede de saberes que caracteriza uma prática discursiva da contemporaneidade? Para tanto, o *corpus* de análise deste estudo é constituído de uma reportagem de capa da revista *Você RH* (2019), intitulada “Como criar empresas realmente diversas”.

Assim, as discussões aqui delineadas, se organizam em três momentos: primeiramente, a apresentação de alguns conceitos caros à relação entre diversidade, diferença e desigualdade, bem como a descrição da formação da série enunciativa formada, que versa sobre as práticas de gestão da diversidade em empresas. Em seguida, serão expostos os pressupostos teórico metodológicos foucaultianos que fundamentam o trabalho e, por fim, delineiam-se as considerações analíticas.

## 1 CONCEITOS, INQUIETAÇÕES E PRÁTICAS SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE

Apesar da expressão “diversidade” comportar uma aparente evidência de sentido, a compreensão desse termo é perpassada por complexas e múltiplas relações com a diferença e com a (des)igualdade. Fundamentando-se em Barros (2009), Freitas (2015, p. 89) explica que a diferença diz respeito “às condições irreversíveis do ser humano e são inerentes à sua essência como pessoa, sua etnia, cor de pele, sexo ou orientação sexual”. Já o tratamento social dessas diferenças pode resultar em desigualdades, logo, “passíveis de serem reversíveis e estão relacionadas às circunstâncias e escolhas históricas de uma sociedade, que pode gerar uma população rica ou pobre, alfabetizada ou não, empregada ou não” (FREITAS, 2015, p. 89). Assim, enquanto uma prática sociopolítica, discutir sobre diversidade significa abordar a heterogeneidade constitutiva

do ser humano e o tratamento diferenciado que alguns segmentos sociais têm decorrente dessas características intrínsecas.

Em sua dimensão cultural, considerando os estudos pós-coloniais, a diversidade está associada aos movimentos sociais, que tomam o princípio da diferença para questionar o modo como a particularidade de um indivíduo ou de um grupo é silenciada, distorcida ou obrigada a se alinhar a uma cultura dominante hegemônica. Essa mobilização tem buscado demonstrar que os sujeitos de direito são diversos em raça, etnia, credo, gênero, língua, orientação sexual e idade, entre outros, e que por conta disso, eles têm sido tratados historicamente de modo desigual e discriminatório. Segundo Hall (2003) trata-se de uma associação entre diversidade e os movimentos sociais, sobretudo, aqueles de cunho identitário, que resultam

de políticas culturais da diferença, de lutas em torno da diferença, da produção de novas identidades e do aparecimento de novos sujeitos no cenário político e cultural. Isso vale não somente para a raça, mas também para outras etnicidades marginalizadas, assim como o feminismo e as políticas sexuais no movimento de gays e lésbicas, como resultado de um novo tipo de política cultural (HALL, 2003, p. 338).

Em sua dimensão discursiva, essas diferenças podem ser consideradas objetos do discurso, construídas em cada época a partir de um conjunto de enunciados que nomeiam, recortam, descrevem e explicam esse objeto, por meio de práticas institucionais, técnicas e políticas. Desse modo, o objeto do discurso não é fixo no espaço e no tempo. Segundo Foucault (2007, p. 52-53), “[...] não são os objetos que permanecem constantes, nem o domínio que forma; nem seu ponto de emergência ou seu modo de caracterização; mas o estabelecimento de relação entre as superfícies em que podem aparecer, em que podem ser delimitados, analisados e especificados”. Isso nos guia à noção de que os objetos são produzidos por práticas

discursivas, que estão intrinsecamente relacionados a um conjunto de enunciados efetivamente produzidos a partir de regras determinadas no tempo e no espaço.

O que se pode ver/enunciar, pois, sobre o “diferente” que constitui uma prática discursiva sobre a diversidade na contemporaneidade? Numa sociedade cada vez mais plural, a emergência da visibilidade e da enunciabilidade dessas identidades se constrói de modo instável e provisório, por meio do reconhecimento da igualdade de direitos das diferenças, orientando o comportamento social e institucional para relações mais justas, enquanto princípio básico do exercício da cidadania. São esses movimentos sociais que contribuíram nas últimas décadas para a construção de um olhar afirmativo da diversidade nas práticas sociais.

Ações afirmativas constituem-se de políticas públicas e de instrumentos legais que convertem a inclusão ao tecido social de segmentos discriminados em direitos, reconhecendo o princípio de igualdade para o exercício da cidadania. A legislação é, assim, uma das práticas de gerenciamento da diversidade que se pauta no exercício do princípio da igualdade previsto na Declaração dos Direitos Humanos, na qual “todos são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção a igual proteção da lei”. Este documento pode ser considerado, inclusive, como “o evento fundador do reconhecimento da importância das diferenças humanas, materializado em mecanismos sociais e jurídicos, culturalmente apropriados ao longo das últimas cinco décadas, particularmente nas sociedades desenvolvidas” (FREITAS, 2015, p. 89).

No contexto brasileiro, podemos citar a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, em que se determina que o Estado Democrático deve “assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça com valores supremos de uma sociedade fraterna,

pluralista e sem preconceitos”. Especificamente, no que tange à inclusão dos grupos tradicionalmente discriminados do mercado de trabalho, dentre eles os afrodescendentes, as mulheres, os idosos, os índios e as pessoas com deficiência<sup>2</sup>, uma das ações afirmativas pioneiras foi a Lei nº 7853/89 que determinou a adoção de legislação específica para reserva de vagas de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Em 1991, foi promulgada a Lei das Cotas (8.213/91), regulamentada por decreto em 1999, que obrigou as empresas com mais de cem funcionários a reservar de 2% a 5% das vagas para pessoas com deficiência.

Apesar de ainda não haver legislação específica no campo corporativo para mulheres, indígenas, idosos e afrodescendentes<sup>3</sup>, essas categorias são as que têm políticas públicas melhor definidas, se comparadas com outras, como as de orientação sexual e os transgêneros, por exemplo, que têm construído uma mobilização mais sólida apenas recentemente. Freitas ressalta que

quanto mais explícitas são as leis e políticas públicas a elas associadas, mais fácil se torna conhecer e desenvolver ações no âmbito das empresas privadas, bem como identificar as manifestações de intolerância no ambiente de trabalho. Neste sentido, pode-se assumir que

2 Essas categorias foram destacadas neste momento, considerando aquelas contempladas na pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, realizada pelo Instituto Ethos, em 2010.

3 Ressaltamos que há leis referentes a cotas para concursos públicos e outras discussões em andamento, como a criação de incentivos para contratação de idosos em empresas (Projeto de Lei nº 154/2017) ou ainda as cotas para mulheres nos partidos políticos (LEI Nº 9.100, DE 29 DE SETEMBRO DE 1995), além do compromisso assumido pelo Brasil de desenvolver políticas de promoção da igualdade de oportunidade no trabalho, assinando a Convenção no. 111 da Organização Internacional do trabalho, desde 1965, além de outros acordos internacionais, como a Convenção no. 100 da OIT sobre Igualdade de Remuneração de Mão-de Obra Feminina por um trabalho de Igual Valor (1951), a Convenção da ONU sobre Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial, de 1966; a Convenção da ONU sobre Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, a Convenção nº. 169 da OIT, sobre os Direitos dos Povos Indígenas e Tribais; e a Declaração de Princípios Fundamentais e de Direitos no Trabalho da OIT, de 1998. Entretanto, como nosso recorte temático é o âmbito empresarial, estamos considerando apenas as leis promulgadas em relação a este lugar.

o setor privado reelabora na sua lógica aquilo que o setor público definiu e avançou. Não se conhecem casos em que as iniciativas foram primeiramente tomadas nas empresas e depois na administração pública, portanto, parece existir uma ordem que sequencia estas ações (FREITAS, 2015, p. 126).

A gestão da diversidade no campo empresarial é construída, dessa forma, a partir de sua objetivação em uma agenda pública e privada. Foi no final da década de 1990 que as empresas do setor privado iniciaram programas de diversidade de modo mais sistematizado, tanto por causa da obrigatoriedade imposta pelas leis, quanto pela busca de melhoria da imagem desgastada pelo período das “reengenharias”, em que o setor privado brasileiro, na tentativa de acompanhar o movimento mundial de busca de elevação de produtividade das grandes multinacionais instaladas no Brasil, demitiu em massa e diminuiu os custos por meio da terceirização e precarização das condições de trabalho (FREITAS, 2015). Sobre a emergência de programas que trazem à tona a diversidade no mundo dos negócios, Freitas (2015) sintetiza com o seguinte percurso:

Podemos dizer que a gestão da diversidade pelas empresas no mundo desenvolvido foi inicialmente uma resposta à necessidade de cumprir exigências legais passando gradativamente a significar uma ferramenta gerencial para lidar com um ambiente de trabalho mais heterogêneo e plural, em seguida é vista como um possível diferencial na gestão de pessoas e da qualidade do clima de trabalho até chegar ao momento atual em que ela pode ser considerada um valor na cultura e na mentalidade da organização (CHANLAT et al., 2013; FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; SAJI, 2005); em todas essas fases, existiu e existe sempre o potencial de uso do programa para gestão de imagem, o qual se torna mais ou menos crível na medida em que ocorre a real integração e não apenas a inserção de “diferentes”; ou seja, se ocorre compatibilidade entre aquilo que a organização diz e o que ela faz (FREITAS, 2015, p. 91).

Uma das pesquisas empíricas que tem trazido dados relevantes sobre o envolvimento de empresas com políticas de diversidade tem sido realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e

responsabilidade Social<sup>4</sup>, desde 2001. A iniciativa busca levantar as características de funcionários de vários níveis hierárquicos nas maiores empresas do Brasil, de acordo com o sexo, cor ou raça, faixa etária, escolaridade ou deficiência, além do mapeamento de políticas e ações afirmativas adotadas pelas empresas para a promoção da inclusão de segmentos sociais discriminados no mercado de trabalho, por meio de uma pesquisa quantitativa<sup>5</sup>, com a aplicação de questionário via internet.

Em sua sexta edição, de 2016<sup>6</sup>, o “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas” demonstra um aumento significativo de mulheres em níveis gerenciais e a presença de negros entre *trainees* e aprendizes. Entretanto, uma das possibilidades apontadas é a de que esse resultado deriva das políticas públicas implementadas na área da educação, sobretudo no ensino superior, e não, necessariamente, de políticas e ações planejadas pela empresa. Ratificando as observações feitas anteriormente sobre o papel das políticas públicas, a pesquisa conclui que, em linhas gerais, as ações mais bem monitoradas são aquelas que visam à contratação de pessoas com deficiência, por conta da exigência legal, e a inclusão de mulheres (brancas, em geral) em posições hierárquicas mais elevadas,

4 O instituto é uma associação sem fins lucrativos criada em 1998 por um grupo de empresários da iniciativa privada, que tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (INSTITUTO ETHOS, 2016, p. 3).

5 Na sexta edição, a mais recente, a pesquisa qualitativa foi complementada por entrevistas com gestores da área de diversidade de algumas empresas participantes, acrescentando um caráter qualitativo ao estudo (INSTITUTO ETHOS, 2016).

6 Em 2001, a primeira edição do *Perfil* teve como foco apenas o quadro executivo das empresas. A segunda edição (2003) passou a contemplar mais três níveis hierárquicos, além das políticas e ações afirmativas adotadas. As edições seguintes (2005, 2007, 2010, 2016) ampliaram os níveis hierárquicos: aprendizes, estagiários, *trainees*, quadro funcional, supervisores, chefes ou coordenadores, gerentes, o quadro executivo (presidente, vice-presidentes e diretores) e conselheiros (INSTITUTO ETHOS, 2016).

devido a pressão que esse grupo pode exercer nessas organizações. Dentre os demais públicos, as iniciativas de valorização da diversidade beneficiam os negros (homens e mulheres), o grupo dos LGBTI+ e os jovens (INSTITUTO ETHOS, 2016)<sup>7</sup>.

Um aspecto importante destacado pelo documento, que resulta em um questionamento, é a discrepância entre os conceitos de “diversidade”, “desigualdade”, “inclusão”, “igualdade de oportunidades” e “grupos sociais”, pelos gestores entrevistados. Isso porque alguns consideram o reflexo das desigualdades históricas de alguns grupos sociais no trabalho, enquanto outros lançam uma perspectiva individualista que deve visar ao acolhimento de pessoas diversas – neste caso, poderiam ser incluídas pessoas canhotas, por exemplo. Eliana Barbosa Conceição, que assina o parecer sobre a pesquisa qualitativa no *Perfil* (2016), expõe, a partir disso, um questionamento: “É o grupo social ou o indivíduo que merece mais atenção quando desenhamos um plano de valorização da diversidade para nossas empresas?” (INSTITUTO ETHOS, 2016, p. 65).

Além do *Perfil* (2016), a instituição organizou, também, o *Guia EXAME Diversidade 2018*, publicado pela revista EXAME, em março de 2019. A partir da disseminação desses dados em uma das mais antigas e populares revistas sobre negócios – a revista EXAME está no mercado desde 1967, com periodicidade quinzenal -, selecionamos mais três revistas da área, de ampla circulação: *Você S/A* (periodicidade mensal), *Você RH* (periodicidade bimestral) e *Época NEGÓCIOS* (periodicidade mensal), a fim de verificar o tratamento sobre essa questão em reportagens de capa. Fizemos uma busca em seus respectivos *sites* das edições dos

7 O documento ressalta que o Programa Jovem Aprendiz é tratado como exceção, e que as empresas relatam estar iniciando ações mais efetivas para negros e LGBTI+ (INSTITUTO ETHOS, 2016).

últimos quatro anos (jan/2016 a jul/2019) que enunciaram a “diversidade” de algum modo<sup>8</sup>.

Das 109 capas disponíveis no *site* da revista EXAME (2015- jul/2019), apenas a edição de março de 2019, em que foi publicado o *Guia EXAME de Diversidade*, enuncia “diversidade” na capa, com o título “O poder da diversidade – Em sua estreia, o *Guia EXAME de Diversidade* destaca as 36 empresas de 13 setores com as melhores práticas em inclusão e desenvolvimento de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+. O resultado: mais inovação, mas rentabilidade – e mais oportunidade para todos”. A reportagem divulga os resultados do *Perfil* (2016), a partir dos quatro grandes grupos contemplados na pesquisa: étnico-racial, LGBTI+, mulheres e deficientes.

Consta ainda, no sumário das edições de 01/08/2019 e 10/07/2019, uma coluna sobre diversidade na seção “Gestão”, que contempla, respectivamente sobre a contratação de pessoas acima de 50 anos (“Recomeço depois dos 50 – Grandes empresas começam a ampliar a contratação de funcionários acima dos 50 anos”) e sobre a ampliação do alcance dos produtos da empresa (“Ele não quer mais ser uma exceção - Para o vice-presidente de diversidade e inclusão da empresa de tecnologia Dell, a atuação fora dos muros da companhia é fundamental para criar oportunidades para quem não tem”).

Três edições destacam duas categorias específicas. A reportagem de capa da edição de 25 de outubro de 2017 tem como título “Mulheres no topo – Um levantamento mostra quais são as empresas que mais promovem mulheres a posições de liderança no Brasil – e o que todos podem aprender com elas” – e a de 10 de junho de 2015 (1091) enuncia: “As mulheres precisam de cotas? Empresárias e altas executivas defendem cotas para mulheres na cúpula das empresas brasileiras. A

<sup>8</sup> Uma das dificuldades metodológicas de seleção do corpus foi a limitação na disponibilidade das edições no site.

meta é nobre, mas fica a pergunta – será que esse é o melhor caminho para atingi-la?”. A edição de 29 de abril de 2015, por sua vez, destaca a diversidade sexual: “Chefe, sou gay – Surge a primeira geração de executivos brasileiros que tratam sem rodeios uma questão por muito tempo mantida como tabu nas empresas – e todos ganham com isso”.

Das 24 capas da revista *Você S/A* disponíveis no *site* (2017 a 2019), há duas edições que, embora não enunciem a expressão “diversidade”, abordam duas categorias específicas, a do público transgênero e a da mulher negra, respectivamente em “A vez dos trans no mundo corporativo – Nos últimos três anos, cresceu quase 300% o número de empresas interessadas em capacitar, contratar e incluir esse público, por que isso é uma vantagem competitiva para as companhias e para os profissionais que trabalham nelas” (edição 06/12/2017) e “Por que ela ainda é exceção – No atual ritmo, as empresas brasileiras levarão 150 anos para igualar o número de negros em seus quadros à proporção de afrodescendentes na população. O que companhias e profissionais ganham com a equidade racial e como combater o preconceito no mercado de trabalho” (08/04/2017).

Em relação às sete capas disponíveis da revista *Você RH*, uma delas (edição 62, de jun/jul de 2019) trata a diversidade com a reportagem de capa “Como criar empresas realmente diversas – Abrir espaço para o diferente aumenta a inovação, o lucro e o engajamento. Mas construir organizações em que os grupos minoritários tenham representatividade é um grande desafio. Descubra quais ferramentas usar para fazer com que a inclusão se torne estratégia”. Apesar da reportagem citar o *Perfil* (2016), ela não se limita a divulgar seus resultados; o texto amplia um pouco mais a questão, constituindo-se a partir de um caráter de manual para a gestão da diversidade. Por isso, elegemos esta reportagem como *corpus* de análise deste estudo, buscando compreender as regularidades que se formam na

superfície discursivo-textual, que materializa a rede discursiva na qual a diversidade é tratada no âmbito corporativo.

Inscritos na perspectiva discursiva, compreendemos que essas materialidades são uma produção histórica e política, que compõem uma prática discursiva imersa a relações de saber-poder. Em outras palavras, todos os enunciados e visibilidades sobre a produtividade da diversidade nos negócios, que circulam nesses textos da mídia especializada, apresentam uma regularidade, por meio da qual é possível definir uma rede conceitual produzida discursivamente e também produtora de saberes, que “se impõe a todos aqueles que falam ou tentam falar dentro de um determinado campo discursivo” (FISCHER, 2012, p. 75). Nessa concepção teórico-metodológica arqueogenealógica, o enunciado é a unidade básica de análise, considerado como acontecimento que irrompe num tempo e num lugar, cuja descrição e análise das unidades formadas a partir de sua dispersão em séries enunciativas possibilita compreender as regras de formação de sua emergência e (co)existência nos discursos. É sobre esses aspectos teórico-metodológicos que dispensaremos atenção a seguir.

## **2 O DISPOSTIVO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA FORMAÇÃO DOS DISCURSOS: A MODALIDADE ENUNCIATIVA**

N<sup>a</sup> *arqueologia do saber*, Michel Foucault (2007) desvela as categorias mobilizadas em suas análises históricas sobre a loucura, a clínica médica e os saberes sobre o homem, que foram sistematizadas em publicações anteriores, respectivamente, *História da Loucura* (1961), *Nascimento da clínica* (1962) e *As palavras e as coisas* (1966). Ao explicitar os pressupostos arqueológicos, tomando o discurso,

o enunciado e o saber como objetos, o filósofo critica o modo como o acontecimento é tomado pelo positivismo, pela fenomenologia e pela história, e opera um deslocamento metodológico que buscou estabelecer as condições históricas de possibilidades de práticas discursivas sobre o sujeito e, conseqüentemente, a produção de saberes.

Ao propor como projeto metodológico a busca pelas condições de existência de um discurso, ou seja, as regras que possibilitam o (des)aparecimento e a (co)existência de práticas discursivas, Foucault caracteriza o discurso como “dispersão de elementos, [que] pode ser descrito como regularidade, descrito em sua singularidade, se suas regras de formação forem determinadas nos diversos níveis” (MACHADO, 2006, p. 146). Esses níveis dizem respeito à formação dos objetos, das modalidades enunciativas, dos conceitos e das estratégias, feixes de relações estes que, embora se caracterizem como sistemas distintos, estão relacionados entre si, num sistema único, de interdependência. Machado (2006) ressalta que apesar dessa correlação, as análises arqueológicas como descrição dos discursos podem privilegiar apenas um desses níveis, dependendo da interrelação de saberes pretendida pelo analisa.

Em primeiro lugar, importa destacar que, na perspectiva arqueológica, a análise das regras de formação do discurso, enquanto conjunto de enunciados, é definida pelo próprio ato de enunciar e de sua possibilidade naquele momento da história. Nesse sentido, o enunciado não está no mesmo nível da frase ou da proposição, já que se trata de uma função de existência, ou seja, “o fato de ele ser produzido por um sujeito em um lugar institucional, determinado por regras sócio-históricas que definem e possibilitam que ele seja enunciado” (GREGOLIN, 2007, p. 96). Machado (2006) explica que

em suma, o enunciado é uma função que possibilita que um conjunto de signos, formando unidade lógica ou gramatical, se relacione com um domínio de objetos, receba um sujeito possível, coordene-se com outros enunciados e apareça como um objeto, isto é, como materialidade repetível. É pelo enunciado que se tem o modo como existem essas unidades de signos. Ele lhes dá as modalidades particulares de existência, estipula as condições de existência dos discursos. Descrever um enunciado é descrever uma função enunciativa que é uma condição de existência (MACHADO, 2006, p. 152).

Ao descrever esse modo singular de existência dos enunciados, Foucault (2007a, p. 103) define quatro propriedades: o referencial, o domínio associado, a materialidade e o sujeito. A primeira propriedade diz respeito ao espaço de relação entre o enunciado e seu correlato, ou seja, seu referente, o que é entendido como “leis de possibilidade, de regras de existência para os objetos que aí se encontram afirmadas ou negadas” (FOUCAULT, 2007a, p. 103). O referencial é, assim, condição de possibilidade de aparecimento, delimitação, diferenciação e desaparecimento dos objetos, dos sujeitos e das relações que são colocadas em jogo no enunciado. É ele que atribui um sentido à frase e um valor de verdade à proposição. É dado, pois, pelo acontecimento discursivo e pelo modo como a prática discursiva relaciona palavras, coisas, conceitos, temas e tipos de enunciação, a partir das regras de formação.

Além disso, o enunciado só existe dentro de um domínio associado, que se constitui de uma rede de formulações possíveis. Não existe, pois, “enunciado livre, neutro e independente; mas sempre um enunciado fazendo parte de uma série ou de um conjunto, desempenhando um papel no meio dos outros, neles se apoiando e deles se distinguindo [...]” (FOUCAULT, 2007, p.111-112). Trata-se de um cenário de coexistência enunciativa (FOUCAULT, 2007), em que o enunciado é sempre margeado por outros enunciados, que “situa essas unidades significativas em um espaço em que elas

se multiplicam e se acumulam” (FOUCAULT, 2007, p. 112)

Outra condição de existência do enunciado é sua materialidade; ele precisa “ter uma substância, um suporte, um lugar e uma data” (FOUCAULT, 2007a, p. 114). Para explicar esta condição, Foucault (2007, p.114) distingue o enunciado da enunciação. Tem-se uma enunciação cada vez que um conjunto de signos for emitido em uma individualidade espaço-temporal. Logo, “é um acontecimento que não se repete; tem uma singularidade situada e datada que não pode reduzir”. O enunciado, por outro lado, é passível de resignificação, dependendo de sua materialidade. É importante ressaltar que não se trata de materialidade sensível (papel, cor ou som) mas é de ordem institucional.

Por fim, Foucault (2007) propõe uma relação entre enunciado e sujeito, que é o responsável pelo exercício da função enunciativa. O sujeito do enunciado não equivale ao sujeito da gramática, tampouco ao autor da formulação. Sobre isso, Foucault esclarece que

*[o enunciado]* é um lugar determinado e vazio que pode ser efetivamente ocupado por indivíduos diferentes; mas esse lugar, em vez de ser definido de uma vez por todas e de se manter uniforme ao longo de um texto, de um livro ou de uma obra, varia – ou melhor, é variável o bastante para poder continuar, idêntico a si mesmo, através de várias frases, bem como para se modificar a cada uma. Esse lugar é uma dimensão que caracteriza toda formulação enquanto enunciado, constituindo um dos traços que pertencem exclusivamente à função enunciativa e permitem descrevê-la. Se uma proposição, uma frase, um conjunto de signos podem ser considerados “enunciado”, não é porque houve, um dia, alguém para preferi-los ou para depositar, em algum lugar, seu traço provisório; mas sim na medida em que pode ser assinalada a posição do sujeito. Descrever uma formulação enquanto enunciado não consiste em analisar as relações entre o autor e o que ele disse (ou quis dizer, ou disse sem querer), mas em determinar qual é a posição que pode e deve ocupar todo indivíduo para ser seu sujeito (FOUCAULT, 2007, p. 107-108).

Ao tematizar, desse modo, os discursos pela definição de suas regras de formação,

Foucault afasta-se do indivíduo empírico, autor dos enunciados, e investe no “modo pelo qual o ser humano torna-se ele próprio um sujeito” (FOUCAULT, 2010, p. 274). Destaca, pois, a descontinuidade dos lugares de onde se fala, que implica um sujeito do discurso disperso quanto aos “diversos *status*, nos diversos *lugares*, nas diversas posições que pode ocupar ou receber quando exerce um discurso, na descontinuidade dos planos de onde fala” (FOUCAULT, 2007, p. 61).

Os discursos são, desse modo, analisados a partir da descrição dos enunciados, que, conforme explica Fischer (2012, p. 80), sua dispersão diz respeito ao seu caráter de acontecimento, como algo que irrompe num certo tempo, num certo lugar. Desse modo,

o trabalho do pesquisador será constituir unidades a partir dessa dispersão, mostrar como determinados enunciados aparecem e como se distribuem no interior de um certo conjunto, sabendo, em primeiro lugar, que a unidade não é dada pelo objeto de análise. [...] Construir unidades, porém, longe de significar uma operação de simplificação e assepsia de enunciados desorganizados, contaminados e por demais vivos, é um trabalho, como já dissemos, de multiplicação dessa realidade da coisa dita que, segundo Foucault, existe em sua “pobreza”, como situação estreita e singular, que se torna sempre outra, pelo simples fato de alguma vez ter sido falada. Diria, num esforço de síntese, que o discurso, para o analista, é o lugar de multiplicação dos discursos, bem como o lugar da multiplicação dos sujeitos (FISCHER, 2012, p. 81)

As capas de revistas e textos mencionados na seção anterior são considerados, nessa perspectiva, sequências enunciativas a serem analisadas, ou seja, uma série enunciativa que materializa midiaticamente o que pode e deve ser dito sobre a diversidade no âmbito corporativo no momento em que circula. A descrição da relação entre os enunciados dessa série, bem como o levantamento de sua irrupção – enquanto descontinuidade, transformação – caracteriza, pois, uma prática discursiva, que forma, por sua vez, saberes sobre o objeto. Para Machado (2006, p. 148), um ponto importante neste tipo de

análise é que as regras que caracterizam um discurso como individualidade sempre se manifestam como um sistema de relações; “são as relações entre objetos, entre tipos enunciativos, entre conceitos e entre estratégias que possibilitam a passagem da dispersão à regularidade”. Por isso, devido à emergência político-social contemporânea de inovação, é possível individualizar as características que sustentam a inclusão da diversidade como uma estratégia desse sistema, especificamente numa regularidade dessas relações no campo empresarial.

Debruçar-se neste campo de emergência sob o olhar arqueológico faz da produtividade da diversidade um lugar de investigação que busca construir modos de enunciar a diversidade em uma rede de saberes construídas numa dimensão histórico-social específica. Desse modo,

as camadas da enunciação podem seguir, nesse sentido, uma linha de questionamentos que auxiliam os inquietos com o tempo presente e estabelecer, fixar e organizar um campo de emergência do discurso, assim como identificar e problematizar os discursos que circulam, proliferando ideias, noções e condutas sobre nós sujeitos (MILANEZ, 2015, p. 98).

Neste estudo, ao tematizar a prática midiática sobre a produtividade da diversidade no âmbito corporativo, privilegiaremos as modalidades enunciativas para problematizar as regras de formação dos modos de enunciar sobre a diversidade. Dada a associação entre diversidade e os movimentos sociais de cunho identitário, que clama por representatividade e pela garantia de seus direitos, como mencionado anteriormente, é preciso considerar a inscrição do sujeito do e no discurso nas enunciações midiáticas. Em outras palavras, quem são esses sujeitos “diversos” e como são falados na e pela mídia?

Para fundamentar teoricamente essa abordagem, recorreremos aos três questionamentos fundamentais propostos por Foucault (2007) sobre a formação das modalidades enunciativas,

que podem nos conduzir ao funcionamento de uma prática discursiva sobre a diversidade. O filósofo questiona o *status* de quem fala; os lugares institucionais de onde o sujeito fala; e a posição ocupada pelo sujeito da enunciação. A primeira questão, “Quem fala?”, é desmembrada em várias outras:

Quem, no conjunto de todos os sujeitos falantes, tem boas razões para ter esta espécie de linguagem? Quem é o titular? Quem recebe dela sua singularidade, seus encantos, e de quem, em troca, recebe, se não sua garantia, pelo menos a presunção de que é verdadeira? Qual é o *status* dos indivíduos que têm – e apenas eles – o direito regulamentar ou tradicional, juridicamente definido ou espontaneamente aceito, de proferir semelhante discurso? (FOUCAULT, 2007, p. 56)

Tratando do discurso da medicina, o filósofo explica que as relações construídas entre o médico e a sociedade conferem a ele um estatuto ao enunciar. Em outras palavras, mesmo considerando as modificações pelas quais o *status* do médico passou na civilização ocidental, a fala médica não pode ser enunciada por qualquer pessoa, mas apenas por aqueles que têm o poder e o direito de dizer.

Sobre os lugares institucionais de onde se fala, que legitimam os pontos de aplicação e, conseqüentemente à produção de saberes, Foucault (2007) destaca o hospital, o laboratório e a biblioteca enquanto espaços que autorizam a tomada da palavra pelo sujeito detentor do *status* da fala. São nesses lugares em que há uma observação sistemática, constante e de alcance cronológico maior, que permite a produção de verdades e o modo como a palavra será enunciada.

A terceira questão, sobre a posição sujeito, diz respeito à “situação que lhe é possível ocupar em relação aos diversos domínios ou grupos de objetos” (FOUCAULT, 2007, p. 58). Trata-se de um sujeito que questiona, observa, utiliza instrumentos,

que podem se ressignificar com novos sistemas de registro e de acordo com a instituição. Afastando-se de uma subjetividade psicológica, essa posição de sujeito se constrói como produtor de saberes, enquanto efeito próprio do campo enunciativo, ou seja, o desempenho da subjetividade é marcado pelo limite de um campo de relações.

Foucault (2007, p. 60) esclarece que, “em suma, as modalidades diversas da enunciação não estão relacionadas à unidade de um sujeito – quer se trate do sujeito tomado como pura instância fundadora da racionalidade, ou do sujeito tomado como função empírica de síntese”. Conclui que as modalidades enunciativas, ao contemplarem os *status*, os lugares e as posições de quem fala, remetem à unicidade do sujeito em sua dispersão.

Renunciaremos, pois, a ver no discurso um fenômeno de expressão – a tradução verbal de uma síntese realizada em algum outro lugar; nele buscaremos antes um campo de regularidade para diversas posições de subjetividade. O discurso, assim concebido, não é a manifestação majestosamente desenvolvida, de um sujeito que pensa, que conhece, e que o diz: é, ao contrário, um conjunto em que podem ser determinadas a dispersão do sujeito e sua descontinuidade em relação a si mesmo (FOUCAULT, 2007, p. 61)

O sujeito é, assim, uma função vazia a ser preenchida no regime de enunciação por uma pluralidade de possibilidades de tomada de posição e de relações em que as modalidades enunciativas podem funcionar, a partir de práticas discursivas vigentes. Ao lançar esse olhar para a produtividade discursiva da diversidade para o campo dos negócios, seguiremos para a interpretação do *corpus* selecionado, a fim de discutir sobre a problematização levantada: quais os lugares de onde vêm os modos de enunciar sobre a diversidade na mídia especializada, que constroem e legitimam uma condição para o empreendedorismo sustentável e

inovador em uma rede de saberes que caracteriza uma prática discursiva da contemporaneidade?

### 3 MODOS DE ENUNCIAR SOBRE GESTÃO DA DIVERSIDADE NO ÂMBITO EMPRESARIAL: CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS

Uma vez que a descrição verbo-visual é o ponto de partida para se chegar aos modos de enunciação, nosso olhar analítico-interpretativo será lançado a partir de recortes de enunciados verbais e visuais que compõem a reportagem de capa da edição n. 62 da revista *Você RH* (2019). A publicação bimestral da Editora Abril tem como público-alvo os profissionais de Recursos Humanos, explorando tendências, experiências inovadoras e estratégias eficazes na gestão de pessoas, dentre outros assuntos da área.

A reportagem selecionada para o *corpus* é intitulada “Como criar empresas realmente diversas”. O título ocupa o centro da capa, escrito em letras maiúsculas pretas com tarjas brancas e, ao fundo, a imagem ilustra uma explosão abstrata de cores. Abaixo do título principal, o subtítulo segue os mesmos padrões gráficos: “Abrir espaço para o diferente aumenta a inovação, o lucro e o engajamento. Mas construir organizações em que os grupos minoritários tenham representatividade é um grande desafio. Descubra quais ferramentas usar para fazer com que a inclusão se torne estratégia”.

Visto que todo enunciado se constitui numa rede de formulações possíveis, mobiliza-se, a partir da explosão de cores, uma relação interdiscursiva com o domínio da sexualidade, especificamente com a bandeira arco-íris, que se tornou um símbolo da comunidade LGBTI+. Nesse cenário de coexistência enunciativa, a representação do movimento social LGBTI+, materializada nas cores, margeia a discursividade sobre as relações com o

que é “diverso”, com aquilo que foge dos padrões no âmbito empresarial. São nos movimentos sociais LGBTI+ que a questão da diversidade é colocada em pauta com maior vigor e há mais tempo e que tem possibilitado a problematização e multiplicação de unidades significativas, que reverberam e incluem outras categorias, como a religiosa, a linguística, a física, a territorial, a cultural, a étnico-racial, de posicionamento político, de deficiências e de síndromes.

As duas primeiras páginas da reportagem (p. 24 e 25) se constituem dos mesmos elementos da capa; a ilustração, o título principal, agora em letras garrafais brancas que se distribuem ao longo de uma tarja preta em página dupla e um subtítulo: “Abrir espaço para o diferente melhora os indicadores de negócios. Mas construir organizações em que os grupos minoritários tenham representatividade é um grande desafio para o RH”. Comparando os subtítulos da capa e da página inicial da reportagem, notamos apenas três alterações linguísticas. A primeira, o hiperônimo “Indicadores de negócios” substituiu seus hipônimos “inovação, lucro e engajamento”; a segunda alteração se dá com o acréscimo dos sujeitos atingidos pelos desafios – a equipe do RH –; e a terceira, o apagamento do comando que orienta o leitor a “descobrir” como efetivar a inclusão da diversidade, provavelmente utilizado na capa para despertar o interesse no leitor para a leitura.

Ainda sobre o título do texto, destacamos algumas estratégias linguísticas que constroem efeitos importantes para a discursivização da diversidade. Há uma significativa mudança operada no campo gramatical ao substituir a locução adverbial “com diversidade” pelo adjetivo “diversas”. Por meio deste recurso, constrói-se o efeito de que ao implementar políticas de gestão de diversidade a empresa atribui a ela mesma um caráter diverso, ou seja, de uma empresa que possui um diferencial e, por sua propriedade de ser

diferente, se destaca entre as demais que não têm essa preocupação. Criar um ambiente que valoriza a diversidade indica, assim, que, além de ser formada por uma multiplicidade de sujeitos, ela absorve essa característica com uma propriedade definidora dela mesma – não apenas têm diversidade, mas são diversas.

Além disso, não basta a empresa ser diversa, ela deve ser “realmente diversa”. Nesta oração, sintaticamente, o advérbio de afirmação “realmente” tem como escopo o adjetivo “diversas”, expressando, dessa forma, o julgamento do falante a respeito do grau de verdade da proposição com base na realidade. Trata-se de um marcador epistêmico factual (LACERDA, 2012), que assevera sobre algo verdadeiro, tomando como referência o real. Pela perspectiva do sentido, o advérbio introduz uma “verdade” – de que existem empresas diversas, aquelas citadas na reportagem como exemplo-, e, também, marca um pressuposto: o de que existem empresas que apesar de promoverem práticas inclusivas da diversidade, não garantem que os sujeitos sejam incluídos no ambiente corporativo. Este pressuposto é confirmado no decorrer da reportagem, ao ressaltar que muitas empresas até dizem promover práticas inclusivas, ou planejam ações de seleção que contemplem a diversidade, mas não conseguem colocar em prática, ou não há um acompanhamento posterior à contratação. Vejamos alguns trechos:

[1] [...] 78% das companhias priorizam a diversidade na hora de contratar novos funcionários. Mas, por trás de ações bem-intencionadas, muitas empresas ainda não conseguem tirar os planos do papel. (AMÉRICO, 2019, p. 26, grifo nosso)

[2] Se existe um sentimento-chave para a diversidade é a **sensação de pertencimento** – que faz com que as minorias não se sintam estranhas no ninho dentro do ambiente de trabalho (AMÉRICO, 2019, p. 29, grifo nosso)

[3] Conquistar esse ambiente de segurança psicológica para as minorias é um trabalho complexo que passa por dois fatores. O primeiro é básico: **atrair profissionais de diferentes grupos** para que haja representatividade. O segundo está atrelado à **liderança**. Sem chefes que dão o exemplo, a luta pela inclusão não consegue avançar. (AMÉRICO, 2019, p. 30, grifo nosso)

[4] Não existe receita para garantir que uma empresa tenha diversidade. O que se sabe é que as companhias não podem simplesmente lançar programas e esperar resultados. Para dar certo, **é necessário foco na implementação, acompanhamento por parte da presidência e dos diretores e conexão com todas as áreas do negócio**. (AMÉRICO, 2019, p. 37, grifo nosso).

Busca-se, nessa perspectiva, destacar as ações que devem ser implantadas para que as empresas sejam “realmente diversas”. Trata-se de um trabalho constante em prol da diversidade, para que as empresas possam chegar a um *status* de diversa e, conseqüentemente, inclusiva. O primeiro passo, segundo a reportagem, é a orientação dos gestores “sobre a importância da diversidade para os negócios” (AMÉRICO, 2019, p. 30), mostrando o quanto as decisões dentro da empresa são perpassadas por “preconceitos, julgamentos, ideias pré-concebidas e experiências pessoais anteriores” (AMÉRICO, 2019, p. 30). Para ilustrar essas atitudes que são, em muitos casos, colocadas em prática inconscientemente, destaca-se a fala de Liliane Rocha:

[5] É comum ouvir diretores falarem que não contratam mulheres porque o trabalho é muito perigoso”, afirma Liliane Rocha, fundadora da Gestão Kairós, consultoria de diversidade e sustentabilidade. “Esse é um exemplo claro de viés inconsciente, porque os trabalhos de risco não são perigosos somente para as mulheres mas também para os homens” (AMÉRICO, 2019, p. 30).

Após o reconhecimento da importância da diversidade, orienta-se que é preciso treinamento.

Isso significa que a empresa deve promover reuniões, palestras e apresentações com gestores e demais funcionários, de modo a reconhecer e trabalhar com os preconceitos já tão cristalizados. É preciso pensar, então, na revisão dos critérios, desde os modos de seleção até uma política contínua de trabalho com e para a diversidade. Essas iniciativas devem considerar a maturidade da empresa sobre ações inclusivas. Empresas que estão começando a pensar sobre a diversidade ou querem aumentar a inclusão de uma forma mais geral, podem, por exemplo, usar o currículo às cegas para selecionar candidatos. Aquelas que já implantaram políticas inclusivas podem pensar em estratégias mais avançadas, como políticas afirmativas. São citadas no texto iniciativas como flexibilização de horários para mães e para a licença-paternidade, programas de aleitamento materno, auxílio no tratamento hormonal de transexuais e benefícios para casais homoafetivos.

Neste processo, aponta-se como uma questão fundamental o papel dos líderes de diversidade; o profissional da empresa responsável pela implementação e acompanhamento das estratégias. Traça-se um perfil para esses sujeitos:

[6] É importante saber que o responsável pela estratégia de diversidade deve ter um perfil específico. Além de considerar o tema uma bandeira pessoal, é preciso lidar com conflitos, ser flexível, saber navegar entre os vários níveis hierárquicos, entender de números e gostar de acompanhar as metas e as métricas da área. Esse conjunto de habilidades se replica na hora de recrutar os membros para os grupos de afinidades, que reúnem funcionários interessados em ajudar a empresa a melhorar o ambiente de trabalho. Eles funcionam como uma espécie de termômetro. Sabem tudo que está sendo falado, os temas mais delicados, ajudam na implementação das ações e, o mais importante, são um canal para o empregado se abrir e fazer suas considerações. Embora cada time tenha suas necessidades, é preciso ter em mente que a diversidade é interseccional. “O grupo de mulheres, por exemplo, também fala de mulheres negras, mulheres com deficiências, LGBTI+, e vice-versa. É fundamental que esses grupos debatam e conheçam os pontos em comum para tomar decisões que ajudem a empresa a avançar”, diz Ricardo, da Mais Diversidade. (AMÉRICO, 2019, p. 34)

A representação imagética desses líderes é um ponto interessante na composição da reportagem de capa. As 16 páginas do texto são compostas por gráficos, tabelas e cinco fotos. Cada foto ocupa um espaço considerável no *layout*, a maioria uma página inteira. Elas têm o mesmo padrão: retratam um grupo de funcionários, a maioria sentados em salas de reuniões que têm um perfil mais descontraído se comparadas aos ambientes corporativos tradicionais que mobilizamos em nossa memória. Os funcionários em condição minoritária e seus respectivos líderes de diversidade e inclusão, que desempenham as funções de “gerente do RH” ou “consultor de talentos”, conforme as legendas, posam para as fotos sentados em bancos e poltronas coloridas, sempre com postura ereta, semblante espontâneo e os olhares direcionados para o alto ou para os líderes, que olham, por sua vez, diretamente para a câmera. Os líderes ocupam o centro da imagem, estão à frente dos demais sujeitos. Em apenas uma foto, composta por cinco mulheres e cuja legenda indica a equidade de gênero como foco pelo presidente de uma multinacional, todas elas olham diretamente para a câmera.

Nas legendas das imagens, especificam-se alguns grupos, negros, autistas e mulheres (ao destacar a equidade de gênero nas empresas). Nem todos os demais sujeitos que posam para as fotos corporificam a diversidade – eles podem ter algum tipo de deficiência mental, síndrome ou serem gays/lésbicas. Linguisticamente, do decorrer da reportagem, esses sujeitos são agrupados e denominados de diferentes modos. O termo “grupos minoritários”, utilizado nos subtítulos, desdobra-se nas expressões “minorias”, “candidatos diversos”, “população que precisa de mais representatividade”. Ao se referir aos sujeitos que se incluem em alguma categoria da diversidade dessa forma, em primeiro lugar, tem-se uma contraposição com os sujeitos que estariam em condição majoritária, que, na esfera empresarial,

é formado por “homens brancos heterossexuais cisgênero não portadores de deficiência e com identidade entre 35 a 50 anos” (AMÉRICO, 2019, 2019, p. 30).

Em segundo lugar, o modo como esses sujeitos são referenciados / identificados demonstra um atravessamento do social e do discursivo. Uma das ações conclamadas por essas expressões é a demanda pela representatividade desses grupos, que é uma reivindicação de caráter social e histórico. Conforme exposto nas seções anteriores, o tratamento social das especificidades constitutivas do ser humano – as diferenças – é o que resulta nas desigualdades, na discriminação e, conseqüentemente, na exclusão. A problematização dessas relações sociais com a diferença está vinculada aos movimentos sociais que têm, nos últimos anos, reivindicado sua participação plena na sociedade e igualdade de direito, que seria proporcionada, a priori, pela representatividade em campos em que são impedidos de participar. Ao nomear, pois, um grupo de sujeitos como “minoritário”, por exemplo, mobiliza-se práticas sociais, históricas e discursivas sobre o que significa pertencer a esse grupo e as práticas de preconceito sofridas por conta do tratamento social dispensado a uma diferença.

Sobre a oportunidade de inclusão que as empresas devem oferecer a esses sujeitos em situação minoritária, destaca-se o parágrafo final da reportagem:

[7] Os desafios da diversidade são tremendos e, neste mundo em constante transformação, novas questões não vão parar de surgir. As empresas – e os profissionais de RH – têm um papel fundamental nesse tema. *Somente oferecendo oportunidades igualitárias é que pessoas oriundas de realidade hostis e que sentem o preconceito na pele todos os dias conseguirão conquistar um lugar ao sol.* Certamente elas retribuirão com trabalho duro, bons resultados e muito engajamento. (AMÉRICO, 2019, p. 39, grifos nossos)

Fazer com que uma política da diversidade “saia do papel” e seja “realmente” implementada pela empresa demanda, nessa perspectiva, que sejam traçadas estratégias que promovam não apenas a integração – a inserção dos grupos nas empresas-, mas que as empresas também se transformem para acolher esses sujeitos. Trata-se da apropriação do paradigma inclusivista pelo âmbito corporativo que, ao responder a uma emergência do discurso inclusivo, impõe uma exigência à existência da diversidade e precisa desenvolver técnicas de gerenciamento desses sujeitos, sem perder de vista sua essência produtiva e lucrativa.

Ao atribuir uma condição de existência da diversidade nas empresas, objetiva-se enfatizar a necessidade de elaborar e colocar em prática medidas efetivas tanto de contratação quanto de acompanhamento que garantam o convívio de todos os funcionários de modo inclusivo. Para isso, vários casos de empresas bem-sucedidas na política de diversidade são mobilizados como exemplos, enfatizando-se os benefícios que a implantação da gestão da diversidade pode trazer para o negócio. Sobre os benefícios, destacamos alguns trechos:

[8] Os benefícios da diversidade estão cada vez mais claros. Por mais que a *justiça social* e a busca por *melhores ambientes* de trabalho sejam justificativas válidas, não se pode ignorar o fato de que as empresas *dialogam com a sociedade para fazer novos negócios e atrair consumidores*. Por isso, posicionamentos contra grupos minoritários podem afetar diretamente a *imagem da marca*. (AMÉRICO, 2019, p.26, grifos nossos)

[9] As novas gerações, sobretudo a Z (dos nascidos a partir da virada do milênio), estão interessadas em trabalhar *em locais preocupados com a sociedade, com o meio ambiente* e que tenham um *propósito além dos lucros*. (AMÉRICO, 2019, p. 26-27, grifos nossos)

[10] Além disso, a verdade é que empresas inclusivas *ganham mais dinheiro*. A inclusão aumenta não só a receita como também o *engajamento, a produtividade, a atração e a retenção dos talentos*, além de, a longo prazo, *reduzir possíveis custos judiciais atrelados à discriminação*. (AMÉRICO, 2019, p.27, grifos nossos)

[11] A abertura ao diferente e, mais especificamente aos LGBTI+, pode também incentivar a *inovação*. [...] estar num ambiente que estimula a tolerância impulsiona as novas ideias. (AMÉRICO, 2019, p.29, grifos nossos)

A partir dessas considerações, ao problematizarmos os modos de enunciar sobre a diversidade na mídia especializada, compreende-se que o sujeito do enunciado ocupa um estatuto do sujeito que inclui, que aceita as diferenças e que se preocupa com uma “causa” – a representatividade das minorias. Este caráter inclusivo permeia três dimensões. De um lado, empresas diversas (a) buscam melhores ambientes de trabalho que estimulem a tolerância; (b) aumentam o engajamento, a produtividade, a atração e retenção dos talentos e, conseqüentemente, o lucro; e (c) são mais inovadoras.

Por outro lado, tem-se uma relação mais ampla, em relação ao papel social das empresas, já que, segundo os trechos acima, elas (a) se preocupam com a justiça social; (b) dialogam com a sociedade em busca de negócios e de consumidores; (c) se preocupam com o meio ambiente; e (d) têm um propósito. A necessidade de filiar-se a causas sociais tem a ver com a [1] “imagem da marca” e com a [3] “redução de possíveis custos judiciais atrelados à discriminação”. A título de exemplificação, a reportagem destaca um caso de boicote aos produtos de uma empresa decorrente de declarações de seus executivos:

[12] Em 2013, por exemplo, a fabricante de massas Barilla passou por maus bocados após seu presidente, Guido Barilla, fazer declarações homofóbicas. A comunidade mundial LGBTI+ boicotou produtos da companhia depois de o executivo afirmar *que era contra a adoção por casais homoafetivos e que nunca faria um anúncio com uma família homossexual*. (AMÉRICO, 2019, p.26, grifos nossos)

Nota-se que a imagem e o propósito social da empresa pesam muito em seu objetivo maior, a lucratividade, visto que para ganhar dinheiro

a empresa não deve mais se preocupar apenas em vender seu produto, mas também deve evitar prejuízos. É preciso pensar tanto na construção de uma imagem inclusiva, que atenda às demandas sociais e, conseqüentemente, se destaque e conquiste maior público, quanto no cuidado para que quem já está incluído não sofra discriminação, e processe a empresa. Desse modo, a empresa não sofre boicote de seus consumidores, o que pode ser potencializado pelas redes sociais, hoje em dia, nem com processos judiciais.

O sujeito que enuncia, o sujeito do discurso, é representado pelo líder da diversidade, que desempenha papel importante neste processo. Ele é responsável pelo recrutamento e acompanhamento o desempenho dos sujeitos em situação minoritária e sua relação com os demais funcionários. Denominados de “líderes da diversidade (e da inclusão)”, esses sujeitos tem como responsabilidade gerenciar um departamento da empresa específico para essas questões, que deve ter o mesmo caráter das demais repartições: “o setor de diversidade e inclusão precisa ter metas, equipe especializada, comprometimento da liderança, abordagem baseada nas necessidades da organização e métricas para medir o progresso” (AMÉRICO, 2019, p. 26). A posição de líder é ocupada pelo sujeito titular das ações que envolvem responsabilidade social a partir do gerenciamento de mecanismos que estão de acordo com as práticas do campo empresarial.

Sobre os lugares institucionais de onde se fala, há um sistema político, social, ético e moral já instituído que se designa a função que o sujeito deve exercer no discurso, assim como seu estatuto na condição de sujeito. Nessa ordem, atribui-se ao discurso da inovação e de seus gestores, no caso, os líderes das empresas, a autorização para enunciar sobre os sujeitos em situação minoritária. É nesse lugar que se dá a oportunidade de realizar políticas inclusivas, de incorporar à identidade da empresa a responsabilidade e preocupação com causas sociais,

ao mesmo tempo que atende a uma demanda do capital. Para tanto, às empresas são alçadas à função de observação sistemática e constante, que legitimam a produção de saberes.

Sobre a posição sujeito, ao incluir, criar oportunidades e desenvolver as capacidades dos sujeitos que se encaixam em algum segmento da diversidade, o lugar ocupado pelas empresas na condição de sujeito do discurso, é o da lucratividade. Para isso, a dispersão desse sujeito está inscrita no modo como ele passa a atuar também a partir da função de transformador social. Esse sujeito que fala a partir de uma posição empresarial é construído a partir de códigos não só da legislação, mas também éticas e morais. Em outras palavras, os lugares institucionais do sistema político, legislativo, ético e moral designam a função que o sujeito deve exercer no discurso, assim como seu estatuto na condição de sujeito.

Nessa perspectiva, há uma dispersão discursiva dos sujeitos em condição minoritária, já que sua necessidade de representatividade é enunciada por um sujeito que o representa, que fala por eles. Trata-se, pois, de um *status* de sujeito *do* discurso, a partir do qual se enuncia sobre os sujeitos que pertencem aos grupos de diversidade, *no* discurso, mas não se dá a voz a eles. Além disso, constrói-se um efeito de que eles corresponderão à produtividade esperada, como destacado em [7], última frase da reportagem: “Certamente elas retribuirão com trabalho duro, bons resultados e muito engajamento.” (AMÉRICO, 2019, p. 39) Abre-se espaço para esses sujeitos, mas não é qualquer espaço; é de vigilância, de acompanhamento sistematizado em prol da produtividade.

Esses sujeitos em condição minoritária tornam-se, assim, objetos de governo. Na analítica do poder, tal como proposta por Foucault, os indivíduos são controlados a partir daquilo que constitui suas subjetividades. No caso em questão,

o exercício do poder pelo discurso corporativo se dá pela categorização do indivíduo,

marca-o com sua própria individualidade, liga-o à sua própria identidade, impõe-lhe uma lei de verdade, que devemos reconhecer e que os outros têm de reconhecer nele. É uma forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Há dois significados para a palavra *sujeito*: sujeito ao outro através do controle e da dependência, e ligado à sua própria identidade através de uma consciência ou do autoconhecimento. Ambos sugerem uma forma de poder que subjuga e sujeita. (FOUCAULT, 2010, p. 278)

As mulheres, os negros, os deficientes, os idosos, os LGBTI+ são peças inseridas num dispositivo de poder, que se materializa na produção de discursos considerados verdadeiros pela sociedade. Há procedimentos de saber normalizadores – nomeação de condutas, classificação e hierarquização – materializados na função de líderes de diversidade e nos programas específicos de gestão da diversidade nas grandes empresas tomadas como exemplo. Isso porque, conforme explica o filósofo, a relação entre o exercício do poder e das práticas de liberdade é inerente e incessante em toda existência social. Concretamente, é preciso considerar alguns pontos:

a. *O sistema de diferenciações* que permitem agir sobre a ação dos outros: diferenças jurídicas ou tradicionais de estatuto e de privilégio; diferenças econômicas na apropriação das riquezas e dos bens; diferenças de lugar nos processos de produção; diferenças linguísticas ou culturais; diferenças na habilidade e nas competências etc. Toda relação de poder opera diferenciação que são, para ela ao mesmo tempo, condições e efeitos.

b. *O tipo de objetivos* perseguidos por aqueles que agem sobre a ação dos outros: manutenção de privilégios, acúmulo de lucros, operacionalidade da autoridade estatutária, exercício de uma função ou de uma profissão.

c. *As modalidades instrumentais*: de acordo com o fato de que o poder se exerce pela ameaça das armas, pelos efeitos da palavra, através das disparidades econômicas, por mecanismos mais ou menos complexos de controle, por sistemas de vigilância, com ou sem arquivos, segundo regras explícitas ou não, permanentes ou modificáveis, com ou sem dispositivos materiais etc.

d. *As formas de institucionalização*: estas podem mostrar dispositivos tradicionais, estruturas jurídicas, fenômenos de hábito ou de moda [...]; podem também ter a aparência de dispositivo fechado sobre si mesmo com seus lugares específicos, seus regulamentos próprios, suas estruturas hierárquicas cuidadosamente traçadas, e uma relativa autonomia funcional (como nas instituições escolares ou militares); podem também formar sistemas muito complexos, dotados de aparelhos múltiplos, como no caso do Estado, que tem por função constituir o invólucro geral, a instância de controle global, o princípio da regulação e, até certo ponto também, de distribuição de todas as relações de poder com um conjunto social dado.

e. *Os graus de racionalização*: pois o funcionamento das relações de poder como ação sobre um campo de possibilidades pode ser mais ou menos elaborado em função da eficácia dos instrumentos e da certeza do resultado [...], ou, ainda, em função do custo eventual (seja do 'custo' econômico dos meios utilizados, seja do custo em termos de razão constituído pelas resistências encontradas). O exercício do poder não é um fato bruto, um dado institucional, nem uma estrutura que se mantém ou se quebra: ele se elabora, se transforma, se organiza, se dota de procedimentos mais ou menos ajustados." (FOUCAULT, 2010, p. 292, grifos do autor)

Trata-se de formas racionalizadas de intervenção política que passam a fazer parte da agenda pública e privada, que operacionalizam o poder sobre a vida. Os regimes nas quais se inscrevem a diversidade fazem aparecer a verdade estrategicamente localizada, que é útil ao governo da conduta das empresas e segue a racionalidade de uma época. Sobre o termo conduta, Foucault explica que

[...] apesar de equivocado, talvez seja um dos que permitem melhor atingir aquilo que há de específico nas relações de poder. A 'conduta' é, ao mesmo tempo, o ato de 'conduzir' os outros (segundo mecanismos de coerção mais ou menos estritos) e a maneira de se comportar em um campo mais ou menos aberto de possibilidades. O exercício do poder consiste em 'conduzir condutas' e em ordenar a probabilidade (FOUCAULT, 2010, p. 288).

A gestão da diversidade, tal como proposta pela materialidade em foco, age, enquanto tecnologia normativa, tanto na disciplinarização

dos corpos como no controle da população. O poder entra em cena, pois, enquanto regime de forças que atua no sentido de "incitar desejos, gestos e comportamentos. Não deve ser entendido como um jogo de 'soma zero', onde a ação de um indivíduo sobre o outro anula suas potencialidades de ação, mas como possibilidade de agir sobre o comportamento de um indivíduo dando-lhe certa direção" (AYUB, p. 32). Trata-se de uma estratégia de controle ao mesmo tempo individualizante e massificadora; um investimento político que individualiza o controle e torna possível a regulação da população. Os sujeitos em condição minoritária se tornam, nessa perspectiva, produtivos. Sobre essa produtividade do poder, Ayub (2014) explica que

é a partir do fato de que o poder se torna capaz de produzir coisas, discursos, saberes e, ainda, de induzir prazeres, que deve ser buscada a sua presença no corpo social enquanto instância (com)formadora do mesmo. A positividade do poder consiste, enfim, em *produzir* indivíduos normatizados (os "corpos dóceis" de que fala Foucault em *Vigiar e Punir*); adequados, portanto, ao bom funcionamento das instituições sociais. Isso implica o aumento conjunto da produtividade econômica, a obediência política dos indivíduos, produção de saberes, normas, instituições etc. (AYUB, 2014, p. 33 grifos do autor)

O governo da diversidade pelo domínio corporativo inclui, sob essa perspectiva, a liberdade. O exercício do poder, segundo Foucault (2010, p. 289), se dá sobre sujeitos que têm "diante de si um campo de possibilidades, em que diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer". Desenham-se, desse modo, por meio do exercício da biopolítica, uma genealogia do sujeito em condição minoritária que participa de práticas de liberdade em busca de novas formas de vida. Essa forma de governo dos homens implica sujeitos (individuais e coletivos) que "têm diante de si um campo de possibilidades em que diversas condutas, diversas reações e diversos

modos de comportamento podem acontecer. [...] Não há relações de poder onde as determinações estão saturadas [...] mas apenas quando ele pode se deslocar e, no limite, escapar” (FOUCAULT, 2010, p. 289). A liberdade desses sujeitos é, portanto, condição de existência do poder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordar o discurso da inclusão da diversidade no interior de uma prática discursiva específica, a empresarial, exige compreender a necessidade de investigar as condições de existência de enunciados que são produzidos na irrupção de acontecimentos discursivos e, portanto, podem ser repetidos, esquecidos, transformados. Ainda que breves, os aspectos teórico-analíticos por ora apresentados apontam para problematizações mais complexas, cujas materialidades captam a opacidade e a complexidade dos sentidos históricos, sociais e econômicos que constituem a diversidade, a desigualdade e a diferença, a partir de suas possibilidades enunciativas.

Quais são, então, os lugares de onde vêm os modos de enunciar sobre a diversidade na mídia especializada? Enuncia-se, conforme exposto, a partir de uma dispersão de uma posição sujeito de gestor da diversidade, que se filia à função de transformador social, uma vez que há lugares institucionais que designam essa função à empresa, sem perder, entretanto, sua essência de lucratividade. O lucro, nesse caso, não se dá apenas pela produção de seus funcionários, mas pela construção de uma imagem positiva da empresa para seus consumidores – engajada socialmente e com propósito -, e que, assim, evita problemas judiciais por discriminação.

É na microfísica das relações sociais – espaço de luta contínua pelo estabelecimento de verdades – que os sujeitos em situação minoritária são construídos e normalizados. A partir dos

dispositivos vigentes, as empresas categorizam os sujeitos por sua individualidade e associam a eles uma identidade. Nessa produção de subjetividades, ressalta-se, conseqüentemente, o desejo pelo poder. E, para isso, diferentes campos do discurso legitimam os saberes e práticas sobre os sujeitos, e seus efeitos são construídos e regulados a partir do que pode e deve ser dito, produzindo, conseqüentemente, verdades ao sistema de pensamento moderno.

## REFERÊNCIAS

AMÉRICO, Juliana. Como criar empresas realmente diversas. *Revista Você RH*, São Paulo: Abril, edição 62, ano 12, n.4, jun/jul 2019.

AYUB, João Paulo. *Introdução à analítica do poder de Michel Foucault*. São Paulo: Intermeios, 2014.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. *Trabalhar com Foucault: arqueologia de uma paixão*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012 (Coleção Estudos Foucaultianos, 9)

FOUCAULT, Michel. *A arqueologia do saber*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica (para além do estruturalismo e da hermenêutica)*. Para além do estruturalismo e da hermenêutica. Tradução Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. *Revista Interdisciplinar de gestão social*. set/dez 2015, v. 4, n. 3, p. 87-135.

GREGOLIN, Maria do Rosário. *Foucault e Pêcheux na Análise do Discurso: diálogos & duelos*. 3. ed. São Carlos: Editora Clara Luz, 2007.

HALL, Stuart. *Da diáspora: Identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília:

Representação da UNESCO no Brasil, 2003.

INSTITUTO ETHOS E BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/categoria/publicacoes/>. Acesso em: 18 de julho de 2019.

LACERDA, Patrícia Fabiane Amaral da Cunha. A multifuncionalidade do advérbio “realmente” na língua portuguesa sob a perspectiva da gramaticalização de construções. *Alfa*, rev. Linguísti. (São José Rio Preto), São Paulo, v. 56, n. 1, p. 169-200. 2012.

MACHADO, Roberto. *Foucault, a ciência e o saber*. 3. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

MILANEZ, Nilton. Modos de enunciar a pele do corpo: quais os lugares de onde vêm *a pele que habito* de Almidóvar? In.: TASSO, Ismara; CAMPOS, Jefferson. *Imagem e(m) discurso – a formação das modalidades enunciativas*. Campinas, SP: Pontes Editores, 2015, p. 97-117.

**Submissão: 30 de outubro de 2019.**

**Aceite: 04 de novembro de 2019.**