

## **Diversidade e organizações: posicionamentos discursivos possíveis<sup>1</sup>**

Aline Ferreira Lira<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo desenvolver apontamentos sobre como as organizações podem se posicionar com relação aos discursos sobre diversidade. Para isso, inicialmente, é discutido como, do ponto de vista discursivo, ocorrem as interações sociais da organização. Em seguida, é abordado como as organizações se posicionam discursivamente quando o assunto é diversidade, além de sugerir ações que estas podem empregar para desenvolver um processo de gestão da diversidade. Como encaminhamento final, é apontado que os cursos de Relações Públicas precisam considerar, em suas estruturas curriculares, disciplinas relacionadas à Comunicação Intercultural para que seus egressos estejam mais bem preparados para lidar com a gestão da diversidade no mercado profissional. Teoricamente, esse trabalho está baseado nos estudos do discurso do Círculo de Bakhtin.

### **Palavras-chave**

Diversidade; Discurso; Organizações; Relacionamento.

### **Introdução**

Desde a década de 1990, as organizações passaram a adotar o discurso da diversidade, posicionamento que vem se tornando mais constante nos últimos anos. Entretanto, Mundy (2016) alerta para o fato de que a literatura sobre esse assunto é muito frequentemente focada em como se pode adaptá-lo às necessidades e às perspectivas organizacionais, sem que haja, necessariamente, um compromisso com um sistema de mudanças que atenda às demandas de uma sociedade cada vez mais diversa.

Corroborando a observação de Mundy, Lira (2019) indica que a gestão da diversidade das organizações tende a ser incipiente e realizada por meio de projetos isolados. Isso porque os discursos sobre o tema tendem à monologização, ou seja, apenas o discurso organizacional é considerado, e os discursos, as reivindicações e as conquistas dos movimentos sociais e dos públicos com os quais as organizações se relacionam tendem ao apagamento. Assim, as soluções empregadas pelas organizações para lidar com a diversidade apresentam propensão à efemeridade, pois não consideram as complexidades inerentes ao assunto. Nesse sentido, é

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Doutora em Linguística pela Universidade Federal de Santa Catarina, professora do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: aline@ufam.edu.br

possível inferir que o discurso sobre a diversidade revela predisposições ao conservadorismo dinâmico, que, segundo Guimarães (1995, p. 118), consiste na “tendência inercial do sistema para resistir à mudança, promovendo a aceitação do discurso transformador para garantir que nada mude”.

Lima e Layrargues (2014) consideram o conservadorismo dinâmico ainda mais danoso ao debate que o conservadorismo convencional, uma vez que encaminha problemas de forma que suas soluções não sejam efetivas, além de resultar na desmobilização e na despolitização de atores envolvidos. O Conservadorismo Dinâmico promove reformas pontuais que apenas minimizam os impactos e os riscos, ao invés de oferecer “respostas abrangentes nas múltiplas dimensões do sistema responsável pela crise” (LIMA; LAYRARGUES, 2014, p. 75).

Nesse sentido, este trabalho discute como as organizações podem agir para que seus discursos estejam alinhados com a promoção efetiva da diversidade, considerando e reforçando as vozes dos públicos e equilibrando as relações de força entre estes e a organização. Inicialmente, é abordado como o processo de relacionamento das organizações com seus públicos são pautados por um processo de monologização do discurso para, em seguida, discutir quais são os posicionamentos discursivos possíveis de forma que, ao invés do Conservadorismo Dinâmico, haja um compromisso real com a promoção da diversidade.

As propostas apresentadas neste trabalho são decorrentes dos resultados e conclusões da pesquisa desenvolvida entre 2018 e 2020, intitulada *O discurso sobre meio ambiente e sustentabilidade de organizações instaladas em Manaus: dialogismo e efeitos de sentido*, financiada pela Universidade Federal do Amazonas, cujo corpora foram as organizações 3M, Ambev, Grupo Simões, Moegs Indústria de Eletrônicos, Metalúgica Herfab, Tutiplast Indústria e Comércio, Recofarma (Coca-Cola)Weg e Whirlpool.

## **1. As interações sociais da organização do ponto de vista discursivo**

Bakhtin (2009a) considera que o nascimento físico é pouco; é necessário, também, um nascimento social, pois somente na interação com outros indivíduos é que o sujeito se torna historicamente real e culturalmente produtivo. É esse processo de nascimento social que vai determinar o conteúdo da vida e da cultura, de acordo com autor:

Nenhum ato do homem integral, nenhuma formação ideológica concreta (o pensamento, a imagem artística, até o conteúdo de um sonho) pode ser explicado e entendido sem que se incorporem as condições socioeconômicas. Além do mais, nem as questões específicas da biologia encontrarão solução definitiva sem que se leve plenamente em conta o espaço social do organismo humano em estudo. (BAKHTIN, 2009a, p. 11).

O autor defende que a essência humana consiste nas relações sociais estabelecidas, e não em um aspecto abstrato inerente ao indivíduo único. Ou seja, para existir socialmente, o sujeito precisa estar em relação com outros sujeitos. É possível, a partir das anotações de Bakhtin, fazer uma analogia do sujeito com a organização. Apesar de existir a partir de seu registro como empresa, seu nascimento social vai ocorrer a partir das relações e das trocas que estabelece com os mais variados públicos. “A palavra<sup>3</sup> do outro deixa de ser uma informação, uma indicação, uma regra, um modelo etc., ela procura definir as bases mesmas de nosso comportamento e de nossa atitude em relação ao mundo”. (BAKHTIN, 2003, p. 161). Portanto, assim como o sujeito, a organização se constitui pela linguagem. Ao entrar em relação com seus diversos públicos, ela entra em contato com uma variedade de vozes sociais, que estabelecem diferentes ligações e correlações. Nessa condição, a organização vive de forma que estabeleça discussões ideológicas<sup>4</sup> por meio de respostas, antecipações a respostas, refutações, confirmações, busca de apoio, objeções etc. (BAKHTIN, 2009b).

Assim, dependendo do projeto discursivo que deseje empreender, a organização interage com públicos diversos, como empregados, clientes, investidores, comunidades, imprensa, governo etc. Esse processo de interação ocorre para consolidar funções e papéis sociais, por meio dos quais são estabelecidos processos de construção e de disputa de sentido. Quando isso ocorre, a organização orienta seu discurso para o mundo particular dos públicos, considerando seus contextos, seus pontos de vista, seus posicionamentos sociais. Ou seja, no processo de relacionamento e de negociação com os públicos, a organização estabelece um processo interativo de influência sobre os outros, de modo a “abafar ou [...] ocultar a luta dos índices sociais de valor que aí se trava, a fim de tornar o signo social monovalente”. (BAKHTIN, 2009a, p. 48).

Para restringir as possibilidades de manifestações, de opiniões, de desejos e de necessidades contrárias aos seus interesses, a organização se posiciona discursivamente para limitar os sentidos atribuídos ao discurso, por meio de um processo de monologização de enunciados, ou seja, tentando estabelecer um sentido único ao que é circulado. Entretanto, a esperada aquiescência dos públicos com relação aos discursos organizacionais não é garantida: dos diálogos estabelecidos “pode resultar tanto a convergência, o acordo, a adesão,

---

<sup>3</sup> Uma característica importante nos trabalhos de Bakhtin é a sua flutuação terminológica. Na maioria dos casos, quando está usando *palavra*, o autor está se referindo ao discurso.

<sup>4</sup> Ao contrário do materialismo dialético, que vê a ideologia como mascaramento do real e dissimulação das contradições existentes, os estudiosos do Círculo de Bakhtin partem da perspectiva sócio-histórica de sujeito e de cultura. “Por ideologia entendemos todo o conjunto de reflexos e interpretações da realidade social e natural que acontecem no cérebro do homem, fixado por meio de palavras, desenhos, esquemas ou outras formas signíficas (BAKHTIN, 1993, p. 224). A ideologia, nessa perspectiva teórica, está estreitamente relacionada à valoração, onde a linguagem desempenha um papel central.

o mútuo complemento, a fusão, quanto a divergência, o desacordo, o embate, o questionamento, a recusa” (FARACO, 2009, p. 68).

Na relação de forças estabelecidas entre a organização e seus públicos, há um esforço para enfraquecer esses últimos na interação, uma vez que as repostas esperadas desses é apenas a de concordância, tendo como objetivo, também, a exclusão da divergência e da não adesão aos discursos organizacionais. Em suma, a organização tem como propósito um discurso de fechamento de sentidos. Carboni e Maestri (2003) consideram que esse processo é um projeto social excludente, uma vez que o empenho pela dominação do discurso e da linguagem revela a luta de classes. “Em uma sociedade dada, a linguagem dominante tende a ser a linguagem da classe dominante. A hegemonia de uma classe impõe-se igualmente pela hegemonia de sua linguagem”. (CARBONI; MAESTRI, 2003, p 105).

Esse processo, entretanto, não ocorre de forma tranquila, uma vez que os públicos não aceitam passivamente essa tendência à monologização de discursos. Ao contrário, enquanto a organização tende à monovalência de sentidos, os discursos dos públicos, particularmente dos movimentos sociais, tende a descentralizar e desunificar os sentidos postos em circulação.

Enquanto os discursos organizacionais são postos em circulação tentando se colocar como centro de sentidos, a reação dos públicos pode ser tanto de concordância quanto de negação desse discurso, buscando uma interação que seja baseada em igualdade de posição. Como nos lembra Bakhtin (2010), o discurso funde-se com uns, isola-se de outros, cruza com terceiros, estando já impregnado de ideias gerais, de diferentes pontos de vista e por apreciações de outras pessoas. Quando a organização assume uma posição discursiva em relação ao objeto, ele já foi avaliado anteriormente. Como objeto já se encontra apreciado, não há como um discurso qualquer não ser povoado de intenções:

Qualquer discurso não pode deixar de se orientar para o “já dito”, para o “conhecido”, para a “opinião pública”, etc. A orientação dialógica é naturalmente um fenômeno próprio a todo discurso. [...] O discurso se encontra com o discurso de outrem e não pode deixar de participar, com ele, de uma interação viva e tensa (BAKHTIN, 2010, p. 88).

Durante o processo de relacionamento, a organização estabelece um processo interativo de influência sobre os públicos, desenvolvendo movimentos dialógicos de direcionamento e de distanciamento com relação a determinados discursos, com o objetivo de associar sua imagem a determinadas ideias. A organização penetra no horizonte valorativo do público, prevendo respostas antecipadas ao seu discurso e incorporando-as para garantir que suas intenções discursivas prevaleçam. Ou seja, o processo de construção e de disputa de sentidos estabelecidos possui a finalidade de projetar uma imagem positiva para os públicos. Dessa forma, os públicos são constitutivos da organização, uma vez que suas expectativas,

opiniões, ou seja, seus discursos são incluídos como respostas antecipadas e refutações, por exemplo, quando a organização se posiciona perante eles.

Esse movimento só é possível, segundo Bakhtin (2003), porque o autor (organização) olha para si mesmo com os olhos do outro (públicos), ou seja, é estabelecido um processo de autoavaliação a partir dos pontos de vistas do público. “Desse modo, levamos em conta o valor da nossa imagem externa do ponto de vista da possível impressão que ela venha a causar no outro”. (BAKHTIN, 2003, p. 14). Ao se avaliar a partir do que presume ser a impressão que os públicos possuem dela, a organização ajusta seu discurso de modo a promover uma imagem positiva e garantir sua sobrevivência.

Abandona-se, nesse caso, o que Bakhtin (2003) considera como uma ficção do processo de comunicação: o receptor, que, de forma passiva, aceita os discursos de um determinado emissor. Ao invés disso, esses papéis são substituídos pela figura do interlocutor, já que o sentido não é privilégio apenas de quem enuncia, mas também de quem entra interação com ele.

Na vida real e no discurso falado, toda compreensão concreta é ativa: ela liga o que deve ser compreendido ao *seu próprio* círculo, expressivo e objetual e está indissolúvelmente fundido a uma resposta, a uma objeção motivada – a uma aquiescência. Em certo sentido, o primado pertence justamente à resposta, como princípio ativo: ela cria o terreno favorável à compreensão de maneira dinâmica e interessada. A compreensão amadurece apenas na resposta. A compreensão e a resposta estão fundidas dialeticamente e reciprocamente condicionadas, sendo impossível uma sem a outra. (BAKHTIN, 2010, p. 90, grifos do autor).

A organização deve estar ciente de que sempre vai haver reações opostas aos seus discursos, assim como concordâncias. Embora, muitas vezes, o papel do profissional de Relações Públicas seja o de estabelecer com o público um processo de relacionamento que promova, nos públicos, um movimento de compreensão, de aceitação e de consenso, excluindo, muitas vezes, a polêmica e a luta pelos sentidos, é possível que este profissional trabalhe de forma a estabelecer um processo genuíno de negociação de sentidos com os públicos. E isso é particularmente importante quando o assunto é diversidade, como será visto na sessão a seguir.

### **Discurso sobre diversidade: equilibrando interesses e relações de força**

Embora tenha se popularizado a partir da década de 1990, a gestão da diversidade surge como consequência dos movimentos políticos e sociais<sup>5</sup> da década de 1960 nos EUA,

---

<sup>5</sup> Pode-se citar, aqui, a influência de Martin Luther King na luta contra o racismo; o fortalecimento do feminismo e a Rebelião de Stonewall, que deu origem à luta pelos direitos LGBTQI+. Para informações, consultar: Green et al (2018) e Hollanda (2018).

que influenciaram o comportamento de governos e de empresas no mundo inteiro. De acordo com Silva (2020), as empresas passaram a empregar esse discurso por conta da pressão tanto de governos quanto de consumidores, que exigiam uma postura de adoção de ações afirmativas<sup>6</sup>. As pressões externas para que a organização assuma o discurso da diversidade, desde então, têm sido crescentes, seja em função de acordos internacionais<sup>7</sup>, seja por acontecimentos que chamaram a atenção da mídia mundialmente, a exemplo dos assassinatos de Breonna Taylor e de George Floyd<sup>8</sup>.

Bakhtin (2010a) considera que a existência social do sujeito ocorre de modo único e, por isso, não há alibi para não se fazer o que se deve: não há como não se responsabilizar pelo que se faz, pelo que se diz e pelo o que se é convocado a fazer. Por isso, em função das exigências sociais com relação à diversidade, a organização não tem como não se posicionar, como não responder a esse discurso. Não se pode esperar que o ato ético responsável surja de outra pessoa. Portanto, não há como a organização não se posicionar com relação ao discurso da diversidade.

Silva (2020) indica que normalmente as organizações assumem dois posicionamentos discursivos diferentes quando o assunto é diversidade:

1. Apostar na dissolução de diferenças – as organizações que adotam esse posicionamento acreditam que as diferenças individuais, associadas à identidade social, como etnia, gênero, idade, orientação sexual etc., reforçam preconceitos e discriminação. Acreditam em oportunidades iguais e na valorização do mérito individual. Ou seja, há, nesse caso, um movimento de afastamento e muitas vezes até de apagamento do discurso da diversidade.
2. Sustentar a valorização das diferenças – nesse caso, há uma posição discursiva reforço das diferenças individuais por entender que estas constituem vantagens competitivas para as empresas, reconhecendo desigualdades no acesso às oportunidades e “implementando políticas organizacionais que permitam às *minorias*<sup>9</sup> uma igualdade de condições em sua atuação” (SILVA, s.p., 2020, grifo nosso).

---

<sup>6</sup> Políticas afirmativas são necessárias enquanto há desigualdades. “O argumento de que a igualdade precisa vir à tona exige que se trabalhe a equidade de direitos. Estabelecer o princípio da igualdade imediata, isto é, de atendimentos e práticas absolutamente diferenciados, significaria congelar uma situação que, no momento, e irregular, injusta, malévola” (CORTELLA, 2020, s.p.).

<sup>7</sup> Em 2015, 193 países assinaram um acordo sobre Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Dentre eles, cinco estão direta ou indiretamente relacionados à diversidade: erradicação da pobreza; igualdade de gênero; trabalho decente e crescimento econômico; redução das desigualdades; e paz, justiça e instituições eficazes.

<sup>8</sup> Para informações, consultar [www.sayeverry.name](http://www.sayeverry.name).

<sup>9</sup> O termo *minorias* não reflete a realidade, pelo menos no Brasil: aqui, a população negra é maior que a população branca, e o número de mulheres também ultrapassa o número de homens, apenas para citar dois marcadores sociais. Dessa forma, esse termo revela uma postura discursiva de diminuição não só no número de

Aparentemente, a posição discursiva de *sustentar a valorização de diferenças* é uma conduta ideal com relação à gestão da diversidade. Contudo, ao relacionar o discurso apenas à competitividade da organização e à permissão *às minorias uma igualdade de condições em sua atuação*, é possível estabelecer um diálogo de concordância desse posicionamento com o discurso do Conservadorismo Dinâmico, como proposto por Guimarães (1995). Isto é, o discurso da diversidade é assumido com o objetivo de afastar a polêmica e a disputa de sentidos com relação ao assunto, resultando, como apontam Lima e Layrargues (2014), na desmobilização social e na despolitização de atores envolvidos.

Ao contrário, a gestão da diversidade deveria promover um diálogo com visões de mundo socialmente significativas e até divergentes, sem que se invalidassem outras interpretações a respeito desse objeto do discurso. Outro ponto que merece atenção na citação de Silva (2020) é a utilização do verbo *permitir*, que revela um diálogo de concordância com a tendência de monologização de sentidos atribuídos ao discurso sobre a diversidade: ao *permitir* igualdade de condições de atuação, há um reconhecimento de que a organização está em uma posição de poder de *conceder* benefícios a grupos que ela não reconhece como portadores de direitos, mas sim como recebedores de favores. Esse tipo de postura, de acordo com Cortella (2020) revela uma tolerância passiva, que apesar de não se indispor contra a existência de diferenças, também não as valoriza.

Pérsigos e Athaydes (2019, p.3) indicam que a gestão da diversidade, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, deve, também, colaborar para o desenvolvimento social. “Portanto, a identificação e gerenciamento de conflitos; formulação de estratégias que possam equilibrar as diferenças e a representatividade perante diferentes segmentos de público são algumas das questões a serem analisadas com cuidado”.

Quando se trata de diversidade, a reorganização de sentidos deveria ser feita em conjunto, entre organização e públicos. A promoção de processos de relacionamentos que sejam colaborativos, tenham sentido para ambas as partes e promovam diálogo e negociação possui a capacidade de, efetivamente, promover justiça social e equidade e evitar a *diversitywashing*<sup>10</sup>. Como, então, o profissional de relações públicas deve agir para promover, verdadeiramente, a diversidade nas organizações? Um caminho seria a Comunicação

---

peças que compõem esses e outros grupos, mas também sua relevância e a constante tentativa de relativizar as opressões que esses têm sofrido. Atualmente, tanto movimentos sociais quanto estudiosos do assunto têm preferido utilizar o termo *grupos minorizados*.

<sup>10</sup> Termo criado a partir de *greenwashing*, ou lavagem verde, que consiste em adotar medidas e discursos superficiais em defesa do meio ambiente, enquanto se promove sérios danos ambientais. Analogamente, portanto, *diversitywashing* consiste na adoção do discurso da diversidade, de maneira superficial, para manter um ambiente hostil à cultura da diversidade (CARRERA; TORQUATO, 2020).

Intercultural e a Interseccionalidade<sup>11</sup>. Ferrari e Cabral (2019) acreditam que essa é uma estratégia que facilita a compreensão e a mediação da diversidade nas organizações:

Discutir a diversidade nas organizações implica em transcender seus aspectos tecnocráticos e reconhecer que sua gestão vai além dos sistemas, ações e políticas administrativas, pois implica em mediação, negociações, tradução cultural, análise de cenários, gestão de conflitos e relacionamento. Ou seja, a dinâmica da gestão da diversidade está diretamente relacionada com a práxis da comunicação intercultural. (FERRARI; CABRAL, 2019, s.p.).

As autoras esclarecem que o cenário contemporâneo favorece uma postura, por parte de indivíduos, de falta de respeito e de humanidade nas relações interculturais. Daí a importância da comunicação intercultural, que promove não um ambiente harmônico ou simétrico, como esclarecem Ferrari e Cabral (2019), mas um espaço de diálogo, de onde pode ocorrer tanto o consenso quanto o dissenso. E é justamente nisso que reside a importância da comunicação intercultural para as organizações: “trata-se de, por meio do entendimento e explicação dos sentidos do ‘outro’, criar uma zona permeável e comum que favoreça e enriqueça a interação humana entre diferentes sujeitos” (FERRARI; CABRAL, 2019, s.p.).

Esse tipo de interação, que exige tradução cultural e mediação, possui uma tendência natural à tensão e representa um processo difícil e complexo (BAKHTIN, 2010a), uma vez que cada objeto de discurso está povoado de contextos, intenções, concordâncias, impressões de outras pessoas e assim por diante. Em um processo de interação, sempre vai haver um jogo dialógico de intenções verbais, o que vai reorganizar o sentido do objeto do discurso, e isso é muito mais intenso quando existem diferenças sócio-econômicas, geracionais, de gênero, de orientação sexual, étnicas etc. Por meio da comunicação intercultural, é possível, ao invés de um movimento de fechamento de sentidos, que exista um processo dialógico que pode gerar, inclusive, conflitos e contradições, mas também aprendizado. “O ‘diferente é, nesse contexto, a contraparte da postura intercultural. A diferença permite pensar na alteridade e atuar consequentemente a partir dela” (FERRARI; CABRAL, 2019, s.p.).

Já Mundy (2016) considera que se deve pensar em Relações Públicas Multiculturais, pois estas oferecem maior potencial tanto para a prática profissional quanto para a pesquisa, uma vez que remove a centralidade da organização no processo de relacionamento,

---

<sup>11</sup> “A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento”. (Crenshaw, 2002, p. 177).



permitindo um posicionamento que realmente valorize a diversidade. São as Relações Públicas Multiculturais, de acordo com o autor, que, atuando com lentes mais amplas, permitem que se investiguem as influências das dinâmicas da diversidade entre os públicos, considerando-se não apenas raça, etnia e gênero, mas também marcadores sociais como sexualidade, idade, status sócio-econômico, religião e habilidades. Para além de propor programas isolados de inclusão social, de acordo com o autor, é necessário compreender o que os públicos entendem por diversidade, quais sentidos são atribuídos por eles com relação à exclusão, à inclusão, à igualdade, à equidade e à justiça social. Assim é possível refletir sobre os discursos organizacionais, desenvolvendo políticas e estratégias de gestão da diversidade que estabeleçam relações legítimas com os públicos. Somente a partir disso é possível propor ações, estratégias e políticas que considerem os cruzamentos de marcadores sociais que influenciam a vida não só de empregados, mas de todos os públicos da organização.

A partir do que foi abordado neste trabalho, é possível concluir que uma atuação organizacional visando à gestão da diversidade requer um trabalho intenso, transversal e pautado em processos de mediação e negociação. A seguir, são apresentadas algumas propostas preliminares de ações em prol da gestão da diversidade nas organizações:

**Grupos de Identificação / Interesse** – Lira (2020) indica que algumas organizações possuem grupos de identificação e/ou interesse, algumas vezes chamados de Comitês de Diversidade, para tratar de temas relacionados ao assunto. Entretanto, não há indicação de metodologias de funcionamento, periodicidade de reuniões, temas tratados, resultados ou objetivos/metabolismos de tais grupos. A criação desses grupos, preferencialmente com pessoas internas e externas à organização, é um importante fator para o sucesso da gestão da diversidade. Por meio de encontros, fóruns e reuniões administrativas com cada um deles, é possível entender as demandas e as pautas de cada um dos temas relacionados à diversidade.

**Proposição de metodologias** – ter em conta todos os marcadores sociais de diversidade e sua interseccionalidade é um desafio importante para a organização. Desenvolver um sistema de gestão da diversidade que considere todos eles, e que ainda por cima sejam enfrentados como um tema transversal que deve permear todo o processo de relacionamento, de planejamento, de produção, de gestão de recursos humanos, de marketing e de vendas é um obstáculo que pode ser transposto com a proposição de metodologias personalizadas, adequadas a cada organização. Nesse processo de proposição de

---

metodologias, a atuação dos grupos de interesse é essencial, pois estes são representantes de pautas importantes que a organização precisa considerar.

**Promoção da diversidade** – aqui, a promoção não se restringe apenas a campanhas de conscientização, de celebração ou de comemoração. As pautas e as demandas trazidas pelos grupos de interesse precisam ser endereçadas de forma adequada, considerando aspectos de recursos humanos como acesso de grupos minorizados em treinamento e seleção, porcentagem com relação ao número de empregados e acesso a cargos de liderança. A promoção da diversidade deve ser pauta contínua para a organização, e, por isso, ser considerada em todos os processos de comunicação e relacionamento com os públicos, não apenas em campanhas de relações públicas ou peças publicitárias.

**Treinamento do público interno** – isso deve ocorrer principalmente com relação a temas que representem conflitos potenciais tanto no ambiente de trabalho como no processo de relacionamento com os públicos externos. Esse treinamento deve abranger todos os públicos internos da organização, inclusive gestores.

**Canais de denúncia e acolhimento** – muitas organizações possuem canais de denúncia, geralmente chamados de linha ética, para que tanto o público interno quanto o público externo denuncie práticas que vão de encontro ao código de ética estabelecido pela organização. Seja utilizando esses canais, seja criando um canal dedicado, é importante dispor de meios para que os públicos e, principalmente, os grupos minorizados, denunciem preconceitos, discriminação e posturas que sejam contrárias às políticas de gestão da diversidade da organização. O objetivo desses canais não deve ser apenas o de receber, encaminhar e acompanhar a solução dos problemas gerados, mas deve-se ter, também, um sistema de acolhimento das vítimas de preconceito e de discriminação. É o acolhimento, de acordo com Cortella (2020), que vai efetivamente anular a possibilidade de preconceito e promover um ambiente plural que promova o entendimento de que a diferença é uma riqueza, um patrimônio que precisa ser valorizado. Assim, é importante, para além de um processo de identificar e coibir preconceitos, ouvir a vítima e acolhê-la para que ela supere o preconceito e/ou a discriminação vivida.

Como dito no início da seção, essas propostas são preliminares. Além disso, não há pretensão de oferecer caminhos seguros para a gestão da diversidade tal qual um manual de operações. Ao invés disso, a ideia é levantar questionamentos para que, cada organização, no processo de relacionamento com seus públicos, encontre o seu caminho na gestão da diversidade, considerando os interesses, as demandas e as pautas dos vários grupos que a compõem e que mantém algum nível de relacionamento com elas.

Essas sugestões não superam a necessidade de um estabelecimento de um processo adequado de relacionamento com os públicos, pautado na pesquisa, nos planejamentos estratégico e operacional e no desenvolvimento de ações e atividades adequadas aos perfis da organização e de seus públicos.

### **Considerações Finais**

Como visto ao longo deste trabalho, o discurso sobre a diversidade não pode estar adaptado apenas aos interesses organizacionais, com tendência à monovalência. Estabelecer fechamento de sentidos é uma luta ineficaz. Os públicos não vão apenas *receber* os discursos da organização; sempre vai haver um processo de interação com esses discursos de onde pode surgir tanto aquiescências quanto desacordos.

Cabe ao profissional de Relações Públicas compreender que do processo de relacionamento com os públicos podem gerar conflitos, principalmente com assuntos ligados à diversidade. Mas isso não é, necessariamente, negativo. Cortella (2020, s.p.) defende que o que se deve evitar é o confronto: “Paz é onde não há confronto, mas se admite o conflito. Conflito é divergir de postura ou de ideias. Confronto é a tentativa de anular a outra pessoa. [...] A violência é a admissão do confronto, não é a aceitação do conflito”.

Para que saiba lidar com conflitos decorrentes do processo de gestão da diversidade, é necessário um preparo que provavelmente os futuros profissionais de Relações Públicas não tenham. Ferrari e Cabral (2019) indicam que não existe formação intercultural para comunicadores e relações-públicas, o que impacta diretamente na atuação dos futuros profissionais, particularmente com relação à gestão da diversidade. Por sua vez, Pérsigos e Athyde (2020), ao entrevistar profissionais de comunicação a respeito da diversidade nas organizações, chegam à conclusão de que é necessário repensar a formação universitária desses indivíduos, além de revisar projetos pedagógicos de modo a considerar a diversidade como um tema importante na formação de profissionais de comunicação.

A gestão da diversidade exige o desenvolvimento de práticas que sejam baseadas em lentes multiculturais mais holísticas, que considerem temas diversos e de alta complexidade; daí a necessidade de um preparo mais consistente não só com relação à diversidade, mas também com relação à comunicação intercultural e à interseccionalidade.

Esse é, também, um importante campo de pesquisa, de acordo com Mundy (2016). Seria necessário compreender como os profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional estão lidando com a gestão da diversidade, apesar de não ter tido o preparo

acadêmico para isso; conhecer as atitudes e opiniões dos públicos com relação a temas relacionados à diversidade e à interseccionalidade; e como os movimentos sociais reagem aos posicionamentos discursivos das organizações com relação ao assunto, isso apenas para citar alguns temas que merecem aprofundamento nessa área de conhecimento.

Para finalizar, apesar de ter sido discutido neste trabalho que os discursos organizacionais tendem à monovalência e pouco contribuem para a promoção de uma gestão da diversidade legítima, é necessário reconhecer, também, que houve avanços importantes desde que os movimentos sociais começaram a se organizar em favor de igualdade de direitos e de justiça social. Pinker (2018) indica que nos últimos anos foi percebido um declínio da aceitabilidade social do preconceito. “À medida que ideias indefensáveis ou inviáveis vão perdendo a força, são removidas do reservatório de opções concebíveis, inclusive entre quem gosta de achar que pensa o impensável, e os extremistas são arrastados pelo progresso mesmo a contragosto” (PINKER, 2018, p. 168).

É certo que as organizações acompanham esse progresso, mas está na hora de se posicionarem discursivamente a favor do que Cortella (2020) considera como uma tolerância ativa: o reconhecimento e a legitimação do outro. E isso só é possível, para a organização, em uma gestão da diversidade pautada na comunicação intercultural e na interseccionalidade.

## Referências

BAKHTIN, Mikhail (VOLSHÍNOV). **Marxismo e filosofia da linguagem**. 13ª ed. São Paulo: Hucitec, 2009b. Tradução de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira.

BAKHTIN, Mikhail. **O Freudismo**: um esboço crítico. São Paulo: Perspectiva, 2009a. Tradução de Paulo Bezerra.

\_\_\_\_\_. **Para uma filosofia do ato responsável**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2010ª. Tradução de Valdemir Miotello e Carlos Alberto Farco.

\_\_\_\_\_. **Questões de literatura e estética**: teoria do romance. 6. ed. São Paulo: Hucitec, 2010b. Tradução de Aurora Fornoni Bernadini, José Pereira Júnior, Augusto Góes Junior, Helena Sprindis Nazário, Homero Freitas de Andrade.

\_\_\_\_\_. ¿ Qué es el lenguaje? Tradução do italiano por Ariel Bignami. In: SILVESTRI, Adriana; BLANCK, Guillermo. **Bajtín y Vigotsky**: la organización semiótica de la conciencia. Barcelona, Anthropos, 1993.

\_\_\_\_\_. **Estética da criação verbal**. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. Tradução de Paulo Bezerra.

CARBONI, Florence; MAESTRI, Mário. **A linguagem escravizada**: língua, história e luta de classes. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2003.

CARRERA, Fernanda; TORQUATO, Chalini. *Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas*. **Comunicação, Mídia Consumo**, São Paulo, v. 17, n. 48, p. 84-107, jan/abr. 2020. Disponível em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/2069>.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A diversidade: aprendendo a ser humano**. São Paulo: 3DEA Editora; Littera, 2020.

FARACO, Carlos Alberto. **Linguagem e Diálogo: as ideias linguísticas do círculo de Bakhtin**. São Paulo: Parábola Editorial, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. IN: CONGRESSO ABRAPCORP, XX [São Paulo-SP, 06-09 maio 2019]. São Paulo, SP: Faculdade Cásper Líbero, 2019.

GREEN, James N. et al. **História do Movimento LGBT no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2018

GUIMARÃES, Roberto P. O desafio político do desenvolvimento sustentado. **Lua Nova**, São Paulo, n. 35, p. 113-136, 1995.

HOLLANDA, Heloísa Buarque de. **Explosão feminista: arte, cultura, política e universidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Gustavo Ferreira da Costa; LAYRARGUES, Philippe Pomier. Mudanças climáticas, educação e meio ambiente: para além do Conservadorismo Dinâmico. **Educar em Revista**, Curitiba, n. spe3, p. 73-88, 2014. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602014000700006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602014000700006&lng=en&nrm=iso). Acesso: 09/02/2021.

LIRA, Aline Ferreira. O discurso sobre diversidade em relatórios de sustentabilidade de empresas do Polo Industrial de Manaus. In: **CONGRESSO ABRAPCORP**, XIV [Bauru, SP, 28 de setembro – 02 de outubro]. **Anais**. Bauru, SP: UNESP, 2020.

MUNDY, Dean. Bridging the divide: a multidisciplinary analysis of diversity research and the implications for public relations. **Research Journal of the Institute for Public Relations**, Gainesville, Flórida, vol. 3, n. 1, p. 1-28, Agosto de 2016. Disponível em: <https://instituteforpr.org/bridging-divide-key-findings-best-practices-call-action-diversity-focused-public-relations-organizational-management-research/> Acesso em: 15/02/2021.

PÉRSIGO, Patrícia Milano; ATHAÍDES, Andréia Silveira. Diversidade nas organizações: o que pensam e fazem os profissionais de comunicação. In: Pensacom Brasil [São Paulo-SP, 09-10 dezembro 2019]. **Anais**. São Paulo, SP: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2019.

PINKER, Steven. **O novo Iluminismo: em defesa da razão, da ciência e do humanismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

SILVA, Dhyonatan Júnior. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.