

ELSE LEMOS
PATRICIA SALVATORI
(ORGANIZADORAS)

COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES E ORGANIZAÇÕES: pensamento e ação



Ana Teresa Gotardo
Carolina Pimentel
Cícilia M. Krohling Peruzzo
Cláudia Lago
Donnalyn Pompper
Emílio Alves de Oliveira
Luciana Dias
Luiz Alberto de Farias
Maria Aparecida Ferrari
Maurício Correali
Pedro Jaime
Ricardo Ferreira Freitas
Ricardo Gonçalves de Sales
Simone Cristina Dantas Miranda
Sueli Yngaunis
Tânia Mara de Almeida

**COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES
E ORGANIZAÇÕES:
pensamento e ação**



Diretoria Executiva – 2018 a 2020

Presidente

Margarida M. Krohling Kunsch (ECA-USP)

Vice-presidente

Fábia Pereira Lima (UFMG)

Diretora Administrativa

Patrícia Savatori (Cáspér Líbero)

Diretora Científica

Claudia Nociolini Rebechi (UTFPR)

Diretora Editorial

Else Lemos (Cáspér Líbero)

Diretora de Relações Públicas

Caroline Delevati Colpo

Conselho Fiscal

Adriano Sampaio (UFBA)

Agatha Franco de Camargo Paraventi
(Cáspér Líbero)

Valéria de Siqueira Castro Lopes (ECA-USP)

Conselho Consultivo

Maria José da Costa Oliveira

Ivone de Lourdes Oliveira (PUC-Minas)

Cláudia Peixoto de Moura PUC-RS)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PUC-
-RS)

Luiz Alberto de Farias (ECA-USP; Umesp)

João José de Azevedo Curvello (UnB)

Sandra Nunes Leite (Ufal)

Else Lemos
Patricia Salvatori
Organizadoras

**COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES
E ORGANIZAÇÕES:
pensamento e ação**

**São Paulo
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

C739

Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação [recurso eletrônico] / organização Else Lemos e Patricia Salvatori. – 1. ed. – São Paulo: Abrapcorp, 2019.

ISBN 978-85-61563-06-6
recurso digital

1. Responsabilidade social. 2. Cidadania empresarial. 3. Inclusão social. I. Lemos, Else. II. Salvatori, Patricia.

CDD 658.408

Bibliotecária responsável: Daniela Paulino Cruz Bissolato – CRB 8/6728

© Abrapcorp 2019

REVISÃO E EDIÇÃO CIENTÍFICA: Waldemar Luiz Kunsch
TRADUÇÃO: Else Lemos
CAPA E DIAGRAMAÇÃO: Doka Comunicação



Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de
Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
Avenida Paulista, 1159 - conjunto 1118
Cerqueira César – 01310-100 São Paulo – SP
Telefone: +55 11 2667-0523
E-mail: secretaria@abrapcorp.org.br
Site: www.abrapcorp.org.br

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração.

SUMÁRIO

Prólogo	14
---------------	----

Apresentação

COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES E ORGANIZAÇÕES	16
---	-----------

Else Lemos; Patricia Salvatori

Parte I

ORGANIZAÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL: IGUALDADE NA DIVERSIDADE

1 - Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania	25
---	-----------

Cicilia M. Krohling Peruzzo

2 - Abraçando a diversidade: trocando microagressões por microafirmações	47
---	-----------

Donnalyn Pompper

Parte II

DIVERSIDADES, INCLUSÕES E EXCLUSÕES: APLICAÇÕES E DILEMAS

3 - Uma breve reflexão sobre o ambiente organizacional como um espaço de desconstrução de barreiras para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.....	65
---	-----------

Sueli Yngaunis

4 - Gênero e sexualidade nas organizações: uma conversa inicial	77
--	-----------

Cláudia Lago

5 - Diversidade, raça e gênero/sexualidade no mundo empresarial: reflexões sobre um programa de pesquisas em andamento	97
---	-----------

Pedro Jaime

6 - O silêncio feminino nas organizações: uma análise para dar voz às mulheres por meio das relações públicas.....	129
---	------------

Maria Aparecida Ferrari; Simone Cristina Dantas Miranda

7 - Por um aprendizado feminista na luta por direitos humanos: um estudo de gênero e violência	171
---	------------

Carolina Andréa Campos Pimentel; Luciana de Oliveira Dias

8 - Outras faces da marca Rio: as mulheres e os documentários internacionais sobre a cidade olímpica.....	197
--	------------

Ricardo Ferreira Freitas; Ana Teresa Gotardo

9 - Diversidade sexual e o papel da comunicação nas organizações	223
---	------------

Luiz Alberto de Farias; Maurício Correia; Emilio Alves de Oliveira

10 - Barreiras de gênero e sexualidade à inclusão da diversidade nas organizações	249
--	------------

Tânia Mara Campos de Almeida

11 - Diversidade para quê? Motivações para o desenvolvimento de práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações multinacionais que atuam no Brasil.....	271
---	------------

Ricardo Gonçalves de Sales

A Abrapcorp	301
--------------------------	------------

PRÓLOGO

Comunicação, diversidades e organizações foi o tema central do XII Congresso Abrapcorp, realizado em Goiânia, na Universidade Federal de Goiás, de 14 a 18 de maio de 2018. Durante o encontro, painéis contaram com a participação de acadêmicos, profissionais de mercado e especialistas de variados perfis, além dos já tradicionais Grupos de Pesquisa (GPs). Esta coletânea reúne artigos e ensaios que refletem algumas das principais discussões propostas no evento.

A realização de mais um Congresso Abrapcorp foi possível graças a organizações e indivíduos essenciais para nossa entidade. Em especial, registramos agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro, e à Universidade Federal de Goiás, por meio da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), instituição parceira para a realização do evento. Reconhecemos, ainda, a assistência recebida localmente, por alunos, professores e empresários que demonstraram o reconhecido acolhimento goiano.

Desde 2006, a Abrapcorp tem fomentado a produção de conhecimento sobre questões contemporâneas e que refletem o espírito do tempo. A publicação desta obra dá continuidade, portanto, a um projeto bem-sucedido e consolidado ao longo dos últimos anos, oferecendo à comunidade acadêmica publicações qualificadas que realçam o propósito da entidade: estimular a pesquisa nas áreas de comunicação organizacional e relações públicas. Com esta edição, esperamos contribuir para o avanço das discussões sobre diversidades, objeto de

grande relevância para os estudos da comunicação.

Se, por um lado, diálogo e convivência estão ameaçados pelas crescentes dificuldades humanas de reconhecer e aceitar as diversidades, por outro, os campos da comunicação organizacional e das relações públicas avançam na oferta de espaços para crítica, reflexão e ação quanto à ampliação da inclusão. Esperamos que os debates suscitados pelo evento e por esta obra contribuam não apenas para uma postura acadêmica mais crítica, mas, também, para comportamentos mais inclusivos na sociedade.

Desejamos a todos uma boa leitura!

As organizadoras

APRESENTAÇÃO

Para organização e distribuição dos temas discutidos, este livro está dividido em duas partes. Na parte I, apresentam-se duas visões críticas sobre a diversidade como enunciação oportunista. Em “Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania”, questiona-se, sobretudo, a responsabilidade das organizações empresariais pela questão da diversidade para além dos resultados e da eficácia organizacional. Já em “Abraçando a diversidade: trocando microagressões por microafirmações”, discute-se a diversidade como questão essencial para a sustentabilidade e “para ajudar indivíduos a alcançarem seu potencial máximo”. Em âmbito mais individualizado, o texto discute a (in) capacidade dos funcionários de descontinuar microagressões no ambiente de trabalho. Em comum, os textos destacam a dimensão humana e o respeito ao direito de ter e usufruir de direitos. Na parte II, nove textos debatem a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, além de questões de gênero, sexualidade e raça, estas últimas com notável presença no conjunto de textos.

As organizadoras

COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES E ORGANIZAÇÕES

Else Lemos

Patricia Salvatori

Esta obra é o retrato de seu tema: um conjunto que reúne textos com características variadas. Essa multiplicidade é sua maior riqueza, pois certamente a questão das diversidades é, em si, sortida. Para organização e distribuição dos temas discutidos, ela está dividida em duas partes: “Organizações e responsabilidade social: igualdade na diversidade”; e “Diversidades, inclusões e exclusões: aplicações e dilemas”.

ORGANIZAÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL: IGUALDADE NA DIVERSIDADE

Na parte I, Cicilia Peruzzo, em “Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania”, traz uma reflexão crítica sobre a diversidade nas organizações como algo que vai além da busca por resultados e lucro. Partindo de temas como direitos humanos, cidadania, direitos, igualdade e liberdade, Cicilia discute a superficialidade recorrente na menção a termos como democracia racial e meritocracia, convocando-nos para uma visão mais humanizada e menos funcional sobre o assunto.

Donnalyne Pompper, preleitora internacional do XII Congresso Abrapcorp, propõe, em “Abraçando a diversidade: trocando microagressões por microafirmações”, que a diversidade é uma questão de responsabilidade social. Para a autora, há nas organizações uma certa dificuldade de interromper as microagressões, o que torna os indivíduos parte fundamental do processo de transformação e resistência. Portanto, o ensaio discute a necessidade de se converter microagressões em microafirmações no ambiente de trabalho, destacando o papel de líderes e pares nessa missão. Segundo Donnalyne, as organizações têm sido incapazes de abraçar a diversidade plenamente e precisam assumir um compromisso, distanciando-se de práticas de mercantilização circunstancial e orientando-se para uma transformação intraorganizacional sustentável.

DIVERSIDADES, INCLUSÕES E EXCLUSÕES: APLICAÇÕES E DILEMAS

A parte II, formada por nove artigos, abre com o texto de Sueli Yngaunis, “Uma breve reflexão sobre o ambiente organizacional como espaço de desconstrução de barreiras para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho”. A autora trata da crescente presença de pessoas com deficiência nas organizações, resultado de políticas afirmativas, e os desafios que essa participação representa nos processos de transformação da cultura organizacional. Construir vínculos, agregar e integrar ganham novos sentidos com a chegada de grupos historicamente excluídos, o que acrescenta ao comunicador um papel cada vez mais importante na quebra de estereótipos e preconceitos.

O ensaio de Cláudia Lago, “Gênero e sexualidade nas organizações: uma conversa inicial”, abre a sequência de artigos que tratam desse eixo. O texto discute a necessidade de uma perspectiva interseccional nas pesquisas sobre diversidades no campo da comunicação, destacando o contexto brasileiro, marcado por exclusões sustentadas em marcadores como gênero, raça e classe. Essas exclusões também se

apresentam dentro das organizações, sendo mais bem-compreendidas quando associadas entre si. Assim, desafia-nos a pensar opressões e discriminações com base na “intersecção de vários marcadores, históricos e contingenciais”.

O artigo “Diversidade, raça e gênero/sexualidade no mundo empresarial: reflexões sobre um programa de pesquisas em andamento”, de Pedro Jaime, apresenta considerações derivadas de um programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial a que está vinculado, e destaca a forma como a ideologia empresarial traduz, “em termos de tecnologia gerencial, a agenda social e política contemporânea”, o que justifica, contemporaneamente, ampla adoção, pelas organizações, da pauta referente à gestão da diversidade. A pesquisa busca, portanto, desvendar os meandros desse processo de ‘tradução’ realizado por meio de agentes humanos e não humanos. Segundo Jaime, “a gestão da diversidade não deve ser pensada nem como vantagem competitiva, nem como ideologia, mas como tradução”.

Em “O silêncio feminino nas organizações: uma análise para dar voz às mulheres por meio das relações públicas”, Maria Aparecida Ferrari e Simone Dantas analisam a violência organizacional de gênero e o silêncio feminino nas organizações, com foco no contexto brasileiro. O artigo defende que, mediante o monitoramento de cenários internos e externos e consequente construção de políticas e ambientes em que prevalece a comunicação de mão dupla, as relações públicas possibilitam a construção de “uma rede de escuta, diálogo e respeito mútuo”, fomentando a “equidade entre homens e mulheres no ambiente corporativo”.

A discussão sobre direitos humanos atravessa grande parte dos textos propostos nesta obra. Em “Por um aprendizado feminista na luta por direitos humanos: um estudo de gênero e violência”, Carolina Pimentel e Luciana Dias destrincham o contexto de emergência e desenvolvimento

do feminismo e sua importância histórica, social, política, ideológica e cultural, bem como o surgimento dos estudos de gênero. Para as pesquisadoras, a conclusão é objetiva: “Com base nas perspectivas feministas para a compreensão dos problemas associados ao feminino, os estudos sobre a violência contra as mulheres têm demonstrado que tal violência é produto da histórica relação desigual de poder entre homens e mulheres”.

Ricardo Freitas e Ana Teresa Gotardo apresentam “Outras faces da marca Rio: as mulheres e os documentários internacionais sobre a cidade olímpica”, “análise crítica da construção dos sentidos sobre a mulher carioca e o ‘empreendedorismo’ na produção da marca Rio”. O estudo examina um episódio da série *Welcome to Rio*, exibida pela BBC no período de realização da Copa do Mundo no Brasil. A avaliação leva em conta a apresentação das favelas, seus confrontos e vivências por meio de uma dada construção narrativa sobre os moradores (os outros), pela escolha de certos enquadramentos, falas, imagens e concepções. A mulata, o funk, a violência, a brasilidade: esses e outros recortes explicitam matizes de classe, gênero e raça, e a questão do empreendedorismo “passa pelo ideal meritocrático”, ignorando questões de grande impacto social, como o trabalho informal.

Em “Diversidade sexual e o papel da comunicação nas organizações”, Luiz Alberto de Farias, Maurício Correia e Emílio de Oliveira apresentam uma análise de conteúdo de duas publicações que abordam temas ligados a comunicação e negócios, ambas revistas de expressiva circulação nacional. O estudo ratifica a importância da mídia na identificação das expectativas dos públicos e da sociedade face à sua crescente responsabilidade na disseminação de esclarecimento e formação da opinião pública.

Os artigos “Barreiras de gênero e sexualidade: a inclusão da diversidade nas organizações”, de Tânia Mara de Almeida, e “Diversidade para quê?

Motivações para o desenvolvimento de práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações multinacionais que atuam no Brasil”, de Ricardo Sales, voltam-se para obstáculos que afetam as pessoas LGBTIs, uma questão social e cultural que se repete no contexto organizacional. Tânia também discute a maneira como as mulheres compartilham dessas exclusões no cenário organizacional. Em ambos os textos, há uma preocupação com a postura das organizações diante desses grupos, e com a objetivação de políticas mais claras e dirigidas. Nota-se que há, no cenário brasileiro, amplo espaço para ampliação das discussões e aplicações relativas à diversidade sexual/de gênero.

Que as reflexões desta obra sejam provocativas, inspiradoras e transformadoras.

Parte I

ORGANIZAÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL: IGUALDADE NA DIVERSIDADE

Quem administra as organizações e quem institui programas de relacionamentos comunicativos e de relações públicas internos e externos são pessoas. Se elas não se libertam de visões preconceituosas, suas práticas contaminam negativamente o clima organizacional e violam os princípios do eixo cívico da cidadania. Afinal todos os públicos e todos os ambientes nos quais as empresas se inserem ou com os quais se relacionam merecem respeito e tratamento responsável. Estar no mundo é mais do que apropriar-se de suas potencialidades, como, por exemplo, da mão de obra e das riquezas naturais e tecnológicas. É ajudá-lo a melhorar em dignidade para todos. A responsabilidade é de todos e os ganhos são de todos também. Nesse sentido, é importante que haja mudança na concepção de mundo geral e sobre o papel das organizações, principalmente dos próprios proprietários, acionistas, gestores e funcionários. Mudanças na cultura cognitiva e no conhecimento, além de mudanças dos mecanismos prescritivos que influenciam as práticas organizacionais. É uma questão de sintonia com um novo tempo histórico.

Cicília M. Krohling Peruzzo
(Extraído do capítulo 1)

1

IGUALDADE E DIREITOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E CIDADANIA¹

Cicilia M. Krohling Peruzzo²

Resumo

Este texto discute a discriminação social nas organizações. O objetivo é situar brevemente os conceitos que embasam a compreensão da relação entre direitos humanos e de cidadania para melhor entender a questão do respeito à diversidade nas organizações como algo mais complexo do que o oportunismo para aumentar a lucratividade. Baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental numa abordagem preliminar, portanto sem a pretensão de esgotar a problemática. Conclui-se que a cidadania pode ser mais bem compreendida se tomada na perspectiva da dupla intersecção entre os direitos civis e os direitos cívicos. Os direitos cívicos remetem a um sentido universalizante dos direitos da pessoa, de um povo e da própria espécie humana.

Palavras-chave: cidadania; direitos humanos; discriminação; organizações.

1 Versão revista do trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Joinville, 2 a 8 de setembro de 2018.

2 Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Anhembi Morumbi. Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Fez pós-doutorado na Universidade Nacional Autónoma do México. Autora dos livros Relações públicas no modo de produção capitalista, Comunicação nos movimentos populares e Televisão comunitária. Coordena o Núcleo de Estudos sobre Comunicação Comunitária e Local (Comuni). Bolsista por produtividade em pesquisa do CNPq. E-mail: cicilia.peruzzo@gmail.com.

Neste texto discutimos o tema da discriminação nas organizações, enfatizando a abordagem em quatro tópicos: breves palavras sobre cidadania; relação entre direitos humanos e direitos de cidadania; o discurso das organizações sobre diversidade; e visões de diversidade e meritocracia.

São feitas apenas pontuações no intuito de provocar reflexões dos profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional ao pautarem as estratégias programáticas no dia a dia de suas práticas profissionais, sejam elas diretamente no mercado industrial e de serviços ou no ensino de graduação e pós-graduação no campo da Comunicação Social.

Este texto tem como objetivo situar brevemente os conceitos que embasam a compreensão da relação entre direitos humanos e de cidadania para melhor entender a questão do respeito à diversidade nas organizações como algo mais complexo do que o oportunismo para aumentar a lucratividade. Baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental numa abordagem preliminar, portanto sem a pretensão de esgotar a problemática.

PALAVRAS SOBRE CIDADANIA

Cidadania é uma palavra que carrega uma densidade de conceitos, embora seja usada quase como palavra de ordem nos discursos sobre participação social e política nas sociedades democráticas. Não cabe no limitado espaço deste texto discorrer sobre esses conceitos nem sobre a evolução histórica dos mesmos, razão pela qual apenas situo algumas de suas ideias-força. Uma primeira é que entre os princípios da cidadania estão a igualdade e a liberdade. São princípios fundamentais universalmente aceitos como base da cidadania e assegurados pela Constituição Brasileira de 1988, que em seu artigo 5º explicita: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-

se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (CONSTITUIÇÃO, 2016, p. 13).

Ser cidadã/cidadão é poder exercer e usufruir desses princípios como direitos. Nas palavras de Jaime Pinsky (2003, p. 9),

ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei: é em resumo ter direitos civis. É também participar dos destinos da sociedade, votar, ser votado, ter direitos políticos. Os direitos civis e políticos não asseguram a democracia sem os direitos sociais, aqueles que garantem a participação dos indivíduos na riqueza coletiva: o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, a uma velhice tranquila. Exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais.

Assim sendo, ser cidadã/cidadão é ter o direito de participar como sujeito ativo da feitura da sociedade e de poder compartilhar das benesses do desenvolvimento histórico, usufruir da riqueza gerada socialmente, inclusive do respeito aos valores consagrados à dignidade humana, com igualdade e liberdade; portanto, independentemente de classe social, condição de gênero, etnia, características físicas, procedência e assim por diante. Cidadania também remete à participação.

Na realidade brasileira concreta, a desigualdade é gritante em todas essas dimensões. E a liberdade é cerceada de diferentes maneiras. Pobres, negros, indígenas, mulheres, homossexuais, nordestinos etc. são discriminados, apesar da existência de leis protetoras. São preconceitos advindos das condições econômicas de classe que dificultam o avanço da escolaridade e do exercício das liberdades políticas e do ir e vir, até os aqueles no contexto nos relacionamentos sociais no conjunto da sociedade.

Nesse ambiente surgem as lutas sociais para ampliar o reconhecimento social e jurídico dos direitos. Por quê? Porque os direitos da pessoa humana precedem os direitos legais – ou de cidadania, ou seja, os direitos humanos reconhecidos pelo Estado. Os direitos humanos são inerentes à pessoa. São universais e históricos e extrapolam os limites de uma nação. Por exemplo, o direito de morar dignamente, o direito à vida, o direito ao trabalho, independentemente de cor da pele, procedência, peso, idade... Na evolução histórica do reconhecimento da cidadania, a noção de direitos torna-se mais expressiva quando surge a clareza por parte dos indivíduos de que é um direito ter os direitos respeitados, em outros termos o direito de ter os direitos.

Historicamente o Estado demora em reconhecer direitos e só o faz diante da pressão da sociedade. A história da cidadania no mundo ocidental mostra que as lutas para o reconhecimento e a ampliação do seu status – ou a qualidade da cidadania – são antigas e as conquistas são lentas³.

A história do desenvolvimento dos direitos do cidadão, a evolução da cidadania na Europa centro-ocidental, transcorre há pelos menos três séculos – de acirrados conflitos sociais –, relacionada à conquista de três conteúdos básicos de direitos, diversos entre si: os direitos civis, no século XVIII; os direitos políticos no século XIX; e os direitos sociais, no século XX (MONDAINI, 2003, p. 116).

Motins, revoltas, embates políticos, greves, lockout (a greve patronal), coerção e repressão marcam toda a história das lutas por direitos sociais e por políticas públicas que os garantam, pois nas sociedades marcadas por antagonismos e a supremacia de uns sobre os outros, os direitos igualitários só existem se forem conquistados. Portanto, são as lutas sociais que empurram para a frente as noções de direito na visão do Estado e dos próprios cidadãos.

³ Ver PINSKY, J.; PINSKY, C. B. (2003).

No Brasil, só em 1932 foi reconhecido o direito de voto da mulher e o do analfabeto, só na Constituição de 1988. O direito à greve foi conquistado só em 1978 (SINGER, 2003). Os direitos à moradia e à igualdade, entre outros, ainda são negados a grandes contingentes da população brasileira.

Então, se as desigualdades persistem, é sinal de que lutar pelo reconhecimento dos direitos é um dever para que a qualidade da cidadania avance. Cidadania tem duas faces, pois implica direitos, mas também deveres. Razão pela qual, ela também pode ser compreendida a partir de dois eixos: o civil e o cívico. O eixo civil (VIEIRA, 2000, p. 25-26) corresponde à esfera dos direitos individuais (de votar e ser votado, de locomoção, de liberdade de expressão, acesso a serviços públicos etc.), sob a garantia do Estado, além da responsabilidade individual pelos próprios atos, o cuidado com a família e a expressão de reivindicações. O eixo cívico comporta os deveres da cidadã e do cidadão⁴ para com o Estado, como guardião do bem público, ou, em outros termos, dos macrointeresses da coletividade.

Ainda segundo Liszt Vieira (2000), em Richard Morse a tradição cívica é muito diferente da tradição civil da modernidade, com o Estado garantindo os direitos individuais da pessoa.

A tradição cívica coloca-se mais do ponto de vista do Estado do que do cidadão. (...) A atitude contemporânea que parece prevalecer é a busca de uma estratégia para combinar o civil – direitos individuais – e o cívico – deveres para com o Estado, responsável pelo bem público (VIEIRA, 2000, p.25).

Em complemento, podemos dizer que a dimensão cívica conduz à responsabilização e refere-se à obrigação, o que quer dizer dos deveres de todos os cidadãos, dos governos e das instituições públicas e

⁴ Doravante usaremos este termo ou termos semelhantes só no masculino para evitar redundância textual.

privadas, no respeito ao interesse coletivo e aos valores máximos de uma sociedade, a ordem civilizatória. Em última instância, civilidade se expressa na superação da consciência individual em favor do interesse coletivo, como a solidariedade social e responsabilização pela coisa pública.

Esse sentido elevado segundo Vieira (2000, p. 27), de civilidade, aproxima-se do que Montesquieu

chamou de virtude: amor à república e à democracia. Civilidade, em suma, é a conduta de uma pessoa cuja autoconsciência individual está parcialmente sobredeterminada por sua consciência coletiva, sendo os referentes desta última a sociedade como um todo e as instituições da sociedade civil⁵.

Esses elementos da cidadania ajudam a pensar o papel das organizações, como, por exemplo, as indústrias midiáticas tradicionais e os sites de mídias sociais digitais que priorizam o negócio em detrimento dos valores culturais favoráveis à equidade social e à formação educacional para a civilidade. Acabam incentivando o individualismo, o hedonismo, a competição e o consumismo. As demais empresas também se movem em direção da lógica de mercado e do interesse ilimitado pelo lucro e percorrem esse mesmo caminho violando os interesses coletivos da sociedade de onde extraem sua riqueza.

Desse modo, posturas de profissionais, empresários e organizações que violam os direitos da pessoa humana e os direitos de cidadania são anticívicas, cuja cultura está ultrapassada no contexto da “Era dos direitos” pela qual passamos. Todo tipo de preconceito e discriminação é contra os direitos, sejam eles em relação aos pobres, aos nordestinos, às mulheres, aos negros, às pessoas com deficiência e assim por

5 Sociedade civil “é aqui concebida não apenas como mercado, mas como espaço além da família e da localidade e aquém do Estado, significando ainda boas maneiras com os amigos e tolerância com os inimigos” (SHILLS, apud VIEIRA, 2000, p.27).

diante. Para Adela Cortina (2005, p.18), referindo-se a Daniel Bell⁶, o sistema econômico e político estão (...) dependendo de uma revolução cultural que assegure a civilidade, a disponibilidade dos cidadãos a se comprometerem com a coisa pública”.

RELAÇÃO ENTRE DIREITOS HUMANOS E DIREITOS DE CIDADANIA

Diversidade não é uma palavra de ordem, nem uma palavra que está apenas na moda. Ela remete aos direitos da pessoa, remete à igualdade entre os seres humanos em todos os sentidos. Igualdade entre homem e mulher, entre brancos e negros, pessoas sem e com deficiências, diferenças entre pessoas *heterossexuais e LGBTIs*⁷, de idade, escolaridade, religião, aparência, peso, procedência e assim por diante.

Nesse contexto, quando se fala em igualdade de gênero, não se trata apenas de respeito às condições de sexualidade, mas também à não-discriminação por diferenciação seja por natureza de gênero, étnica etc.

Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) sobre o “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” apresenta entre seus resultados o seguinte:

Apenas 2% dos funcionários das maiores empresas brasileiras são pessoas com deficiência (o mínimo exigido pela lei nº 8.213/1991) em seus quadros. Os homens são maioria nesse contingente, com proporção de 59,9%, e as mulheres, com participação de 40,1%; As mulheres representam 58,9% dos estagiários, 42,6% dos trainees e 55,9% dos aprendizes, mas ocupam apenas 13,6% das vagas executivas, 31,3% das vagas de gerência, e 38,8% de supervisão. Dos postos no Conselho de Administração só 11,0% são de mulheres; As mulheres recebem 70% da massa salarial obtida pelos homens;

6 BELL (1977).

7 Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e intersexuais.

Não existe um executivo de origem indígena nas empresas estudadas;

94,2% dos cargos executivos, 90,1% de gerência e 72,2% de supervisão pertencem a brancos, enquanto apenas 4,7% dos negros ocupam cargos executivos, 6,3% de gerência e 25,9% de supervisão (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Estes dados são expressivos na revelação da existência de discriminação no mundo empresarial de todos os segmentos sociais que historicamente sofrem preconceitos. Como explicar que se cumpre apenas o percentual mínimo exigido por lei⁸ quanto à empregabilidade de pessoas com deficiência? Como explicar que os negros estejam em tão grande desequilíbrio em relação aos brancos no exercício de cargos de liderança? Como explicar que as mulheres recebam menos por trabalho igual ao dos homens?⁹

Na parte analítica da referida pesquisa (INSTITUTO ETHOS, 2016, p.15), comenta-se sobre a inclusão de negros:

os negros, que são 52,9% da população do país, estão, como as mulheres, em situação de desigualdade, subrepresentação e afunilamento hierárquico. A exclusão é, entretanto, mais acentuada. Maioria nos contingentes de aprendizes e trainees, com proporção de 57,5% e 58,2%, os negros têm sua participação resumida a 6,3% na gerência e 4,7% no quadro executivo.

Quanto às mulheres,

com maioria de 51,4% da população brasileira, estão subrepresentadas nesse grupo e, além da desigualdade em relação aos homens, enfrentam um afunilamento hierárquico que as exclui, em maior proporção, dos postos mais elevados da escala hierárquica, como já se observava nas pesquisas anteriores (INSTITUTO ETHOS, 2016, p.15).

Por outro lado, a discriminação não se manifesta apenas no nível

institucional, mas também entre os colegas de trabalho, cujos preconceitos em relação a mulheres, negros, LGBTQs, pessoas com deficiência, além de fatores como idade, escolaridade, religião, peso e aparência, dificultam o relacionamento interno em uma empresa. Portanto, o fator cultural é um limitador a ser equacionado nos programas de inclusão empresarial.

É interessante a noção de respeito à diversidade que tende a se desenvolver, apesar dos tempos sombrios atuais em que alguns governantes (Governo Temer, 2016-2018) e políticos profissionais insistem em fomentar a discriminação, ao retrocederem quanto às conquistas em relação a direitos trabalhistas, direitos da pessoa (mulher, negro, quilombola) e migrações. A sociedade como um todo, mesmo em meio às suas contradições – havendo também pessoas preconceituosas e adeptas da discriminação – está de prontidão na defesa do respeito aos direitos iguais entre os seres humanos.

As mudanças de visões e práticas empresariais ocorrem por pressão social. Para tanto, a sociedade civil se mobiliza e os movimentos sociais são uma das formas de organização que impulsionam a sociedade a avançar no respeito aos direitos das pessoas e do meio ambiente. Os exemplos podem ser identificados nos movimentos sindicais, movimentos ecológicos, de mulheres, negros, indígenas, imigrantes e LGBTQs, entre outros. Com eles o Brasil avançou na promulgação de leis de proteção civil, em consonância com a Constituição Federal, como a lei que exige a contratação de pessoas com deficiências – Lei nº 8.213/1991, já mencionada – o Estatuto do Idoso – Lei nº 10.741/03, de 1º de outubro de 2003, que regula e assegura direitos das pessoas com idade acima de 50 anos¹⁰ – o Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 que dispõe sobre a proteção

8 Lei nº 8.213/1991 exige da empresa com 100 ou mais empregados o preenchimento de 2% a 5% de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, habilitadas. Nessa proporção, até 200 empregados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e, acima de 1.000, 5%.

9 Recomenda-se assistir o vídeo “Igualdade H-M no trabalho” – VID-20180511-WA0019.mp4.

10 Ver: <<https://presrepública.jusbrasil.com.br/legislacao/98301/estatuto-do-idoso-lei-10741-03>>.

integral à criança e ao adolescente¹¹ – e a Lei Maria da Penha – Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, que institui mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher¹².

Estas são leis importantes que regulam e instituem direitos de segmentos vulneráveis da sociedade, o mínimo necessário para mudar as práticas discriminatórias, tanto no âmbito no mundo do trabalho quanto no das relações familiares e no conjunto da sociedade, sejam elas machistas, homofóbicas, racistas, gordofóbicas ou de outra natureza. Se para transformar a cultura das pessoas e das instituições o processo é lento, as leis ajudam o país a avançar, pois se o respeito não se dá pela força que o direito humano possui em si mesmo, que venha a lei para punir os atores das violências de todo tipo.

Além das noções de direitos já apontadas, convém acrescentar a demanda pelo respeito às culturas dos trabalhadores e dos povos nas localidades onde as empresas se instalam. Essas violações culturais são comuns quando da implantação de empresas em áreas estratégicas sem levar em conta as reais condições em relação à preservação do meio ambiente e as demandas da população local, a exemplo da construção de usinas hidrelétricas, como é o caso de Belo Monte¹³ na Amazônia brasileira. Outros focos de violações dos interesses e condições locais ocorrem quando da internacionalização de empresas, pois a tendência predominante é “invadir” o local através da imposição de regras, valores e conhecimento (desenho arquitetônico de construções) elaborados na unidade matriz da corporação para todos os lugares onde ela passa a atuar. No campo da mineração, a Vale em Moçambique é um exemplo. As críticas apontam danos ao meio ambiente e as precárias condições de vida de famílias num megaprojeto que prometeu desenvolvimento. A

11 Ver: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/.../estatuto-da-crianca-e-do-adolescente-lei-8069>>..

12 Ver: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm>.

13 Ver: <<https://www.cpalsocial.org/documentos/393.pdf>> e <<https://pt.mongabay.com/2017/02/brasil-desprovido-barragem-belo-monte-devastadora-as-culturas-indigenas/>>.

empresa chegou a tirar famílias dedicadas à produção agrícola de terras onde ela opera minas de carvão, reassentando-as em terras impróprias à agricultura¹⁴, entre outros aspectos.

DISCURSO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE DIVERSIDADE

Sinais de incorporação de políticas de diversidade nas empresas remontam a meados do século XX, nos Estados Unidos, com dois marcos importantes. Em 1941, o então presidente Franklin D. Roosevelt assinou a Ordem Executiva 8.802, vetando a discriminação racial nas Forças Armadas, portanto proibindo a discriminação no emprego. No ano 1955, a luta antissegregacionista ganha força com a costureira Rosa Parks, que se recusou a ceder o assento num ônibus a um homem branco. Na década de 1960, Martin Luther King lidera a Marcha sobre Washington (em 1963), de cerca de 150 mil pessoas. Nessa mesma década crescem as reivindicações pelo direito ao trabalho, pelo fim da discriminação e pelo reconhecimento do direito ao voto das pessoas negras. A inclusão das mulheres ao grupo de beneficiários das ações afirmativas é oficializada em 1965, pelo presidente Lyndon B. Johnson, através da Ordem Executiva 11.246 (SALES, 2018). Processos semelhantes, com a fixação de exigências de contratação de pessoas com deficiências, mulheres, indígenas, e a não-discriminação por religião, ocorreram no Canadá e na Irlanda.

Foram as multinacionais, principalmente as norte-americanas, que trouxeram ao Brasil o tema da diversidade nas organizações, com mais intensidade nos anos 1990 (SALES, 2018), mas as ações afirmativas (intervenção política para reverter o quadro de desigualdades) foram impulsionadas pela Constituição brasileira de 1988 e pelos movimentos sociais que, além de denunciar o descumprimento da Convenção

14 Ver: <<http://br.rfi.fr/africa/20160124-mina-da-vale-em-mocambique-e-criticada-ha-quase-cinco-anos>>.

número 111 da Organização Internacional do Trabalho no tocante às relações de emprego (TEIXEIRA, 2011), são propositivos em termos de elaboração de leis e ações concretas junto às pessoas com os direitos violados.

O discurso das organizações e/ou de mentores intelectuais defensores da diversidade nas organizações nos incomoda. Fala-se em “gestão da diversidade”. Fala-se em “inclusão social” e em “respeito à diversidade” como estratégia competitiva. Ou seja, o proceder empresarial em favor de práticas inclusivas em relação a admissibilidade de negros e de pessoas com deficiências etc. é defendido porque isso resultaria em vantagem competitiva. Empresa que assim se comporta demonstraria possuir uma nova visão de gestão, uma visão tida como inovadora, capaz de corresponder à pressão social e, ao mesmo tempo, lucrar mais. Nessa lógica há uma redução da desigualdade como estratégia para melhorar o desempenho e a reputação na sociedade.

Nessa perspectiva, há a defesa de que a incorporação de pessoas “diferentes” por suas diversas condições criaria um clima de motivação entre os funcionários, de que a diversificação da equipe contribuiria para melhorar o desempenho, além de abrir novos segmentos de mercado. Seria uma forma de manter e/ou conquistar novos clientes, dada a reputação favorável transmitida, inclusive, pelos próprios funcionários “incluídos”. Portanto, o que motivaria o respeito à diversidade é fundamentalmente a vantagem que ela traz em relação ao desempenho econômico e não pelo valor e necessidade da pessoa humana, do ponto de vista da ética cívica ou da coletividade. Essa visão fere a ética da universalidade, porque despreza os princípios cívicos da cidadania. Como diz Alípio Casali (2008), o que está em questão hoje em dia não é mais apenas o interesse dos acionistas, nem dos públicos principais, mas o da coletividade, da universalidade. Trata-se de uma ética que se recoloca historicamente no presente. Ética é “um conjunto de referências, princípios e disposições voltados para a ação para

balizar as ações humanas entre o supostamente correto e o incorreto, o supostamente bom e o mau, o supostamente justo e injusto” (CASALI, 2008, p.53).

Na perspectiva da “gestão da diversidade”, os benefícios para as empresas, no que se refere ao desempenho econômico, da inclusão de “minorias”, identificados por Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991, p. 46-47), são os seguintes: a) Custo – Como a satisfação no trabalho tende a ser menor entre mulheres e negros do que para homens brancos, a implementação de programas na lógica de “gestão da diversidade” (creches, por exemplo) tende a mudar o quadro e favorecer a redução de custos com turnover e absenteísmo; b) Recurso aquisição – Desenvolvimento da reputação como empregadores de mulheres e minorias étnicas ajuda na atração de funcionários talentosos; c) Marketing – Sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; d) Criatividade – Diversidade de perspectivas e menor ênfase na conformidade com normas do passado aumenta a criatividade e a inovação na empresa; e) Resolução de problemas – A heterogeneidade em grupos de decisão aumenta a capacidade de resolução e redução de problemas; f) Flexibilidade – A diversidade de argumentos e a operação de sistema menos padronizado e, portanto, mais fluido, favorece maior flexibilidade para reagir a mudanças socioambientais.

Como se pode ver, o enfoque é basicamente funcionalista e prescritivo na tentativa de mostrar as vantagens competitivas e, conseqüentemente, econômicas da aplicação de políticas empresariais em favor da diversidade.

Contudo, a implantação da gestão da diversidade, como mostram M. Aquino Alves e Luis Galeão-Silva (2004, p. 5), não é fácil. Dentre os principais obstáculos apontados, os autores, referindo-se a Austin (1997), Milliken e Martin (1996), Barry e Bateman (1996), e Wise e Tschirhart (2000), indicam o ceticismo dos próprios funcionários

das empresas em relação aos programas e à sua efetividade; atitudes preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e as dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade. Nesse contexto, mudanças são necessárias e vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais¹⁵ e cognitivas¹⁶.

Se por um lado, empresas adotam ações afirmativas (critérios de equidade nas relações de emprego) como estratégia competitiva, por outro lado há aquelas que aderem a ações afirmativas no sentido restrito de cumprimento das leis na intenção de evitar processos na justiça (SALES, 2018) reclamantes direitos devido à discriminação.

DIVERSIDADE VERSUS MERITOCRACIA

A dicotomia sugerida neste intertítulo se funda na rejeição de políticas públicas de “ação afirmativa”, pois esta seria contrária aos princípios da meritocracia. As políticas e ações afirmativas, ou o resguardo legal de instituição de sistemas de obrigatoriedade de inclusão de pessoas com deficiência pelas empresas e de quotas para alunos negros em universidades públicas, entre outros, são vistos como algo prejudicial às pessoas de grupos discriminados, pois influenciariam negativamente, principalmente, os jovens no seu desenvolvimento. A visão é de que estes têm condições de vencer pelo mérito e de que fazem jus à igualdade por competência, sem depender de regalias institucionalizadas.

Sem duvidar dessas capacidades, convém lembrar que a defesa da meritocracia – vencer pelo mérito – esconde que as desigualdades, como aquelas expressas nas condições de existência de pobreza e de violência, são obstáculos reais a maioria das pessoas que vivem nessas

condições. Para os jovens pobres, negros, meninas e indígenas vencer pelo próprio mérito significa a necessidade de esforço muito maior e muita privação, em relação aos jovens filhos de pais da classe média, para poderem estudar em universidades e, pouco a pouco, galgar postos de trabalho bem remunerados¹⁷. Então, a ideologia neoliberal, que prega a meritocracia, naturaliza a desigualdade e tenta fazer crer que problema dos que não conseguem “vencer” está em cada um e não no sistema gerador das contradições, quando são estas que impedem a equidade social.

A defesa da “gestão da diversidade” também parte da noção de “democracia racial”, um engodo para fazer crer que a discriminação não existe e, portanto, não leva em conta a desigualdade que existe de fato; por exemplo, a taxa de analfabetismo é mais elevada entre os negros e pardos (9,9%) do que entre os brancos (4,2%)¹⁸ (PNAD CONTÍNUA, 2017). Entre a população pobre, os jovens negros são os mais assassinados: a cada 23 minutos um jovem negro é assassinado no Brasil (CHEGA DE RACISMO, 2017).

Quanto à pobreza, 52,1 milhões de brasileiros, um quarto da população, viviam em situação de pobreza¹⁹ em 2016 e 64,9% tinham restrição de acesso a pelo menos um dos direitos, como educação, proteção social, moradia adequada, serviços básicos de saneamento e internet, segundo dados do IBGE²⁰ (SÍNTESE DE INDICADORES..., 2017).

Assim sendo, o enfrentamento aos problemas da discriminação não pode ser tomado apenas do ponto de vista das vantagens competitivas

15 Ver GILBERT; STEAD; IVANCEVICH (1999).

16 Ver SCHNEIDER; NORTHCRAFT (1999).

17 Sugere-se ver o vídeo “A tragédia neoliberal e a meritocracia”, por Marilena Chauí sobre meritocracia: <<https://www.youtube.com/watch?v=5jNea8b3hUE>>.

18 Precisamente, diz o IBGE: “A taxa de analfabetismo para os homens com 15 anos ou mais de idade foi de 7,4% e para as mulheres 7,0%. Entre as pessoas de cor preta ou parda (9,9%) a taxa foi mais que o dobro das pessoas de cor branca, (4,2%). Entre os idosos de 60 anos ou mais, essa taxa foi de 11,7% para a população branca e 30,7% para os pretos e pardos” (PNAD Contínua 2016).

19 É considerado pobre quem vive com menos de US\$ 5,5 por dia.

20 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

que as empresas podem ter quando correspondem ao cumprimento de leis afirmativas ou da instituição de políticas dentro da chamada “gestão da diversidade”, mas da responsabilização pública perante a sociedade na constituição da equidade social, a igualdade como um direito de todos.

Por outro lado, convém ressaltar que a gestão com respeito à diversidade também se depara com outros obstáculos. No nível interno das organizações há rotinas viciadas em visões tradicionais da diferença, há ceticismo e também preconceitos com os colegas, subordinados ou chefes. Por exemplo, em relação à condição da própria pessoa (com deficiência, cor, sexo, origem étnica, procedência territorial etc.) e mesmo o desprezo ao se reduzir o valor e capacidades das pessoas por serem beneficiárias de determinados programas inclusivos. As quotas para afrodescendentes nas universidades são um exemplo. Estes precisam provar que são capazes de sobressair intelectualmente diante dos demais para serem respeitados pelos próprios colegas, professores e pelas instituições.

No tocante à gestão, há entre as visões de níveis hierárquicos gerenciais a de que a adoção das medidas regidas pelas políticas afirmativas se justifica para se evitar processos judiciais e, conseqüentemente, sofrer desgastes na reputação e gastos financeiros. Portanto, o fator de decisão mais importante sobre a implementação de políticas inclusivas tem sido mais uma vez o interesse econômico empresarial e não o valor intrínseco das pessoas e os direitos delas a tratamento igualitário no âmbito das organizações.

Contudo, a pertinência das críticas acima não reduz o reconhecimento dos ganhos proporcionados pelos programas de diversidade implementados em algumas organizações.

No Brasil, onde não houve ações afirmativas efetivas, os programas de diversidade teriam o mérito de trazer benefícios a algumas pessoas discriminadas, uma vez que, por meio de iniciativas de gestão da diversidade, essas mesmas pessoas podem conseguir seu primeiro emprego, ou direitos que lhes são negados cotidianamente (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 10).

O importante é que ao lado das ações afirmativas haja o desenvolvimento da percepção da ética da universalidade como estratégia para a felicidade, como direito de todos.

Quem administra as organizações e quem institui programas de relacionamentos comunicativos e de relações públicas internos e externos são pessoas. Se elas não se libertam de visões preconceituosas, suas práticas contaminam negativamente o clima organizacional e violam os princípios do eixo cívico da cidadania. Afinal todos os públicos e todos os ambientes nos quais as empresas se inserem ou com os quais se relacionam merecem respeito e tratamento responsável. Estar no mundo é mais do que apropriar-se de suas potencialidades, como, por exemplo, da mão de obra e das riquezas naturais e tecnológicas. É ajudá-lo a melhorar em dignidade para todos. A responsabilidade é de todos e os ganhos são de todos também.

Nesse sentido, é importante que haja mudança na concepção de mundo geral e sobre o papel das organizações, principalmente dos próprios proprietários, acionistas, gestores e funcionários. Mudanças na cultura cognitiva e no conhecimento, além de mudanças dos mecanismos prescritivos que influenciam as práticas organizacionais. É uma questão de sintonia com um novo tempo histórico. Como diz Adela Cortina (2005, p. 86),

é inteligente ter uma conduta ética, construindo ‘empresas cidadãs’. Algo que pode ser feito, entre outras razões, porque não só mudou o conceito de empresa (...) como o de ética. A tradicional ética individual, da convicção e do interesse do

outro, foi complementada por uma ética das instituições, da responsabilidade e do interesse universalizável.

No fundo trata-se de investir em responsabilidade social, não apenas para cumprir minimamente preceitos jurídicos e evitar processos judiciais, mas como estratégia para a longevidade da empresa e prosperidade dela e da sociedade. Se houver

lucidez na montagem da equação, há muitos benefícios a colher. Na economia do conhecimento e no capitalismo “social”, a inteligência das relações sociais aponta indubitavelmente para a sabedoria ética, ou melhor, para decisões que se orientem pelo respeito aos outros e pela contribuição ao bem-estar coletivo (SROUR, 2003, p. 411).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cidadania pode ser mais bem compreendida se tomada na perspectiva da dupla intersecção entre os direitos civis e os direitos cívicos. Enquanto os primeiros dizem respeito diretamente às conquistas que melhoram o status de cidadania, os direitos cívicos remetem a um sentido universalizante dos direitos da pessoa, de um povo e da própria espécie humana.

Civilidade é caminho e estratégia da humanidade. No contexto na sociedade brasileira atual, há avanços em políticas afirmativas instituídas desde o início deste século, embora também se verifiquem, nos últimos anos, alguns retrocessos em políticas públicas que acabam por reduzir ganhos históricos em matéria de direitos dos trabalhadores e de benefícios sociais, os quais não podem ser naturalizados. Do mesmo modo, há que se indignar com posturas conservadoras de pessoas, principalmente de políticos profissionais²¹ e até de juízes²², porque

21 Ou seja, existem figuras públicas que externam atitudes machistas e racistas em agressão a mulheres, pobres, quilombolas, nordestinos etc., um sinal de afronta ao respeito aos direitos da pessoa.

22 Certo juiz considera que a Lei Maria da Penha é “destruidora de lares”... Ver: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2018/02/entrevista-com-juiz-gilvan-macedo-dos-santos.html>>.

afrontam direitos consagrados na Constituição brasileira e por serem anticívicas. Os direitos humanos estão acima de posições e convicções pessoais, que todos podemos ter, desde que não afrontem os códigos legais, os direitos da pessoa e a essência de humanidade universalmente aceitos e regulados.

Desde a Declaração de Independência dos Estados Unidos (1776), a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789, na França, até a Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948, há clara e enfática defesa dos direitos naturais da pessoa e da igualdade entre elas – sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição, como inalienáveis.

São princípios cuja observância é de responsabilidade de todos e, como tal, das organizações privadas e públicas que lidam com pessoas e interferem no meio ambiente. Em vez de retroceder, o caminho natural seria avançar no respeito a esses direitos, que representam conquistas da humanidade ao longo dos séculos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 44, n.3, p. 1-12, 2004. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-3-ano-2004-nid-45993/>>. Acesso em: 02 maio 2018.

AUSTIN, John R. A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 5, n. 4, p. 342-359, 1997.

BARRY, Bruce; BATEMAN, Thomas S. A social trap analysis of the management of diversity. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 3, p. 757-791, 1996.

BELL, Daniel. *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza, 1977.

CASALI, Alípio. Ética e sustentabilidade nas relações públicas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo (SP), a. 5, n. 8, p. 48-58, 2008.

CHEGA DE RACISMO. Jovem negro vivo é potência! Geledés - Instituto da Mulher Negra. São Paulo: Geledés, 25 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/chega-de-racismo-jovem-negro-vivo-e-potencia/>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília: Senado Federal, 2016.

CORTINA, Adela. *Cidadãos do mundo: para uma teoria da cidadania*. São Paulo, SP: Loyola, 2005.

COX JR., Thomas; BLAKE, Stacy. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS (1948). Brasília: Representação da Unesco no Brasil, 1998.

GILBERT, Jacqueline A.; STEAD, Bette Ann; IVANCEVICH, John M. Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, v. 21, n. 1, p. 61-77, 1999.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), maio de 2016. Disponível em: <https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empres> Acesso em: 16 maio 2018.

MILLIKEN, Frances J.; MARTINS, Luis L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, p. 402-434, 1996.

MONDAINI, Marco, O respeito aos direitos dos indivíduos. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi. *História da cidadania*. São Paulo: Contexto, 2003. p.115- 133.

PINSKY, Jaime. Introdução. In: PINSKY, Jaime; BASSANEZI PINSKY, Carla. *História da cidadania*. São Paulo: Contexto, 2003. p.9-13.

PNAD Contínua 2016: 51% da população com 25 anos ou mais do Brasil possuíam apenas o ensino fundamental completo. Agência IBGE Notícias, 21 dez 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam- apenas-o-ensino-fundamental-completo.html>>.

SALES, Ricardo. Gonçalves de. Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas públicas. In: CONGRESSO ABRAPCORP, XII [Goiânia, GO, 16-18 maio 2018]. *Anais [...]*. Goiânia, GO: Abrapcorp; Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, 2018.

SCHNEIDER, Sherry K.; NORTHCRAFT, Gregory B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. *Human Relations*, v. 52, n. 11, p. 1445-1468, 1999.

SINGER, Paul. A cidadania para todos. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi. *História da cidadania*. São Paulo, SP: Contexto, 2003. p.191-263.

SÍNTESE DE INDICADORES SOCIAIS: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2017. IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. [Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, n. 37].

SROUR, Robert H. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

TEIXEIRA, K.C da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. *Gênero*, Niterói (RJ), v.12, n.1, p.81-108, 2011.

VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

WISE, Lois Recascino; TSCHIRHART, Mary. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, v. 60, n. 5, p. 386-395, 2000.

2

ABRAÇANDO A DIVERSIDADE: TROCANDO MICROAGRESSÕES POR MICROAFIRMAÇÕES¹

Donnalyn Pompper²

Resumo

Este capítulo defende que as organizações rompam as barreiras de preconceito na forma de microagressões. Apesar de quaisquer leis governamentais ou políticas de local de trabalho proibindo-os, os membros da organização ainda marginalizam e desrespeitam as dimensões de identidade social baseadas nas pessoas (e suas interseccionalidades), como cultura, etnia/raça, orientação sexual, fé/religião e muito mais. Essas ações tornam a diversidade e a apreciação reais impossíveis. Para tornar a diversidade autêntica, encorajo microrresistência e microafirmações positivas – e ofereço uma “carta de direitos de responsabilidade social” de quinze pontos para promover locais de trabalho diversificados e respeitosos.

Palavras-chave: diversidade; microagressões; microafirmações; microrresistência; relações públicas.

¹ Texto traduzido do original inglês por Else Lemos, professora da Fundação Cásper Líbero e diretora editorial da Abrapcorp.

² É doutora em Mídia e Comunicação pela Temple University, de Filadélfia, PA. Dentre suas obras destaque-se a que publicou em 2017, *Rhetoric of femininity: female body image, media, and gender role stress/conflict*. É professora e diretora da Área de Relações Públicas na Escola de Jornalismo e Comunicação da Universidade do Oregon. E-mail: pompper@uoregon.edu.

Quando apresentei o modelo Internal Public Relations (IPR) (POMPPER, 2012) para retratar um referencial teórico proposto por William Kennan e Vincent Hazleton (2006), procurava inspirar e fazer previsões sobre as relações intraorganizacionais no campo feminizado das relações públicas de acordo com o capital social e a “diversidade”. Desde aquela época, tenho associado o termo Internal Public Relations (IPR) a responsabilidade social corporativa e sustentabilidade para ajudar indivíduos a alcançarem seu potencial máximo, abraçando a diversidade em suas múltiplas dimensões de identidade social e suas interseccionalidades. Em outras palavras, tenho incentivado as organizações a pensarem em diversidade como responsabilidade social em meu território de origem e em outras partes do mundo. No entanto, a maior barreira à adoção autêntica da diversidade pelas organizações é a incapacidade dos funcionários de descontinuar as microagressões.

Este artigo começa com uma exploração do que constitui os comportamentos de microagressão ao longo das linhas de identidade social e por que eles persistem – e então passa à defesa de microrresistência e microafirmações positivas que podem ajudar a tornar autêntico o acolhimento da diversidade pelas organizações. Finalmente, ofereço resultados de uma oficina realizada com estudantes, profissionais e professores das áreas de comunicação organizacional e relações públicas, na Universidade Federal de Goiás, no Brasil, como parte do XII Congresso da Abrapcorp (2018), ocasião em que elaboramos uma Carta de Direitos de Responsabilidade Social com quinze proposições para promover locais de trabalho diversos e respeitosos.

EXAMINANDO COMPORTAMENTOS DE MICROAGRESSÃO

Os Estados Unidos da América são meu contexto de origem, mas lamento que a discriminação de identidade social persista em locais

de trabalho em todo o mundo. Nos Estados Unidos – 54 anos desde que o presidente Lyndon B. Johnson assinou a Lei dos Direitos Civis de 1964, que proíbe a discriminação baseada em raça, religião, sexo ou origem nacional no trabalho, em escolas, na cabine de votação e em acomodações públicas –, os preconceitos não se tornaram uma relíquia do passado. Membros de organizações ainda ofendem e fazem com que seus colegas se sintam indesejados – tanto involuntariamente (dissimuladamente) quanto intencionalmente (claramente). Tais atos são conhecidos como microagressões.

Microagressão foi declarada a “palavra do ano” de 2015 pelo Global Language Monitor (BROWN, 2015); um termo cunhado para descrever as “trocas sutis, atordoantes, muitas vezes automáticas e não-verbais, que são ‘humilhações’” rotineiras (PIERCE et al., 1978, p. 66). Esta pesquisa examinou experiências de afro-americanos, mas, nesses quarenta anos desde sua publicação, a microagressão como um ato de violência foi expandida e aplicada a experiências de pessoas que se identificam com muitas identidades sociais. Desde que Derald Wing Sue e seus colegas (2007) produziram os primeiros trabalhos sobre microagressão, existem mais de 15 mil artigos publicados e não publicados citando microagressão (GOOGLE SCHOLAR, 2018). Mais recentemente, Sue (2014) definiu o termo como: “breves e comuns indignidades verbais, comportamentais e ambientais diárias, intencionais ou não intencionais, que comunicam desrespeitos, invalidações e insultos hostis, depreciativos ou negativos a um indivíduo ou grupo por causa de seu status marginalizado na sociedade”. Eden B. King e colaboradores (2011) apontaram que as microagressões prejudicam as organizações e as pessoas, afetando negativamente o desempenho e contribuindo para problemas físicos e mentais que podem levar à discriminação ilegal e à responsabilidade do empregador. Se a primeira parte dessa sentença não faz com que as organizações se posicionem e observem as maneiras pelas quais os funcionários se ofendem mutuamente, a segunda parte da frase deveria fazê-lo. As

microagressões prejudicam as organizações e todos os acionistas são impactados negativamente.

Populações marginalizadas em nossa sociedade – especialmente pessoas de cor e mulheres – são as vítimas mais frequentes de microagressões, e sabemos que as microagressões são experimentadas por membros de grupos oprimidos de forma diferente (SUE, 2011). O uso de palavras e frases como “vocês” (you people), “altamente qualificadas”, “articuladas”, “ação afirmativa”, “discriminação reversa”, “tratamento preferencial” e “cotas” (DELGADO e STEFANCIC, 2001; SOLÓRZANO, 1998; WILLIAMS, 1991) constituem microagressão. Ser insultado, desvalorizado, evitado, tratado como alguém invisível e intruso por causa da identidade social cria um local de trabalho indesejável, hostil e alienante, o oposto de respeitar os colegas e abraçar a diversidade. Em um ambiente tão tóxico, Ronald Berk (2017a, p. 72) e outros alertaram que mesmo uma “prática bem-intencionada de inclusão pode ser transformada em exclusão de facto”. Estudiosos críticos sobre raça apontaram a definição restrita do termo racismo como uma das razões pelas quais as microagressões – com seus efeitos sutis, psicológicos, institucionais e internalizados – muitas vezes não são controladas (p. ex., DELGADO; STEFANCIC, 2001) e são repudiadas como neurose ou hipersensibilidade (WHEELER, 2016). Microagressões podem “chegar ao nível de assédio sob certas circunstâncias” (ROBINSON, 2015, p. 6). Outros pesquisadores advertem que o pensamento monorracial e o fracasso em reconhecer identidades sociais em transição que se tornam categorias fixas nas infraestruturas organizacionais também contribuem para perpetuar a ideologia branca e as microagressões associadas (HARRIS, 2017).

EM DEFESA DE MICRORRESISTÊNCIA E MICROAFIRMAÇÕES

Infelizmente, as microagressões perduram e são difíceis de erradicar. Mesmo as macroagressões e os crimes de ódio persistem; a violência

contra imigrantes, meninas, mulheres, afro-americanos, muçulmanos, judeus e membros da comunidade LGBT aumentaram significativamente nos Estados Unidos nos últimos meses (SOUTHERN POVERTY LAW CENTER, 2017). Dependendo do ponto de vista adotado – como vítima, como agressor ou como espectador –, existem várias maneiras de responder às microagressões e preveni-las, primordialmente.

Em primeiro lugar, as vítimas de microagressão devem estar constantemente alertas para se protegerem, para manter suas próprias emoções sob controle e para evitar atacar seu vitimador (BERK, 2017a). Descobrir a política do empregador no local de trabalho e obter apoio do departamento de recursos humanos são primeiros passos importantes. Depois, deve haver o acompanhamento quando os ânimos esfriam para educar o vitimador sobre os efeitos do que ele disse ou fez pode ser um bom próximo passo para construir respeito. Em segundo lugar, os vitimadores devem levar essas questões a sério e, na verdade, querer se sensibilizar para os efeitos de suas palavras e ações ouvindo as vítimas e pedindo esclarecimentos em vez de negar e obstruir. Ao confessar suas ações, desculpando-se e prometendo aprender e fazer melhor, eles podem avançar de maneira positiva. Finalmente, os espectadores têm a responsabilidade de diminuir o impacto e se tornarem aliados das vítimas de microagressão, oferecendo apoio, servindo como testemunhas e usando incidentes como momentos de aprendizado.

Além disso, de forma positiva, os estudiosos da organização têm defendido a exibição de microafirmações; pequenos trabalhos que os funcionários podem realizar para mostrar respeito e ajudar as pessoas marginalizadas a serem bem-sucedidas e sentirem-se bem-vindas (ROWE, 2008). Esses pequenos atos de afirmação incluem liderar em vez de pressionar, construir um senso de comunidade, ouvir atentamente, atribuir crédito quando devido, oferecer conforto/apoio em momentos de aflição e basear-se em pontos fortes/sucessos em vez de focar em falhas/fraquezas (SCULLY; ROWE, 2009).

Além disso, exorto a todos que veem as microagressões a considerarem medidas de microrresistência. Como frequente viajante de trem, meus pensamentos passeiam por uma campanha de comunicação da Amtrak que diz: “Se vir alguma coisa, diga alguma coisa”. Essa mensagem é consistente com as medidas de segurança interna dos Estados Unidos para capacitar os norte-americanos a identificarem e relatarem potenciais ameaças de segurança desde 2001. Nas organizações, ficar passivos quando testemunhamos microagressões direcionadas a outros pode sinalizar aprovação tácita aos agressores. Quando testemunhamos microagressões, devemos fazer alguma coisa. Cheaster Pierce (1974) recomendou que aliados e vítimas questionem ativa e cuidadosamente o comportamento de um agressor, com o objetivo de provocar correção e educação, em vez de retribuição. Estratégias para imputar responsabilidade por um insulto ao agressor, em vez de culpar a vítima, podem envolver a abertura do diálogo para comunicar sentimentos e encontros em particular com um agressor. Alguns pesquisadores defendem a microrresistência (GANOTE, CHEUNG e SOUZA, 2016; IREY, 2013; ROCKQUEMORE, 2016c) com base na descrição clara do que o indivíduo vê acontecer, expressando o que pensa/imagina que os outros possam estar pensando, exprimindo seus sentimentos sobre a situação e expondo o que gostaria que tivesse acontecido (BERK, 2017a; 2017b).

Em última análise, é minha esperança ver a microrresistência beneficiando indivíduos no trabalho pela ação, que pode ampliar e apoiar a diversidade, e não apenas fala hipócrita. No mínimo, as organizações devem oferecer um “inventário de microagressão no local de trabalho” ou quaisquer outras avaliações para identificar vieses de identidade social entre funcionários e procedimentos – e oferecer apoio e educação a todos os funcionários por meio de workshops e outros meios. Na prática de relações públicas especificamente, o modelo Internal Public Relations (IPR) consiste em duas dimensões principais: 1) Capital social e 2) Diversidade. Juntos, esses dois segmentos relacionados podem

ser vistos como um meio de ajudar as organizações a navegarem em direção à responsabilidade e à sustentabilidade social autênticas – o que vai além de uma mera declaração de missão ou visão que simplesmente menciona a palavra “diversidade”. Com base nessa compreensão, apoia-se uma visão de maior profissionalismo e liderança no campo que poderia ajudar a tornar as organizações mais benéficas para a sociedade nos termos do que John Elkington (1999) expressou como impacto positivo sobre as pessoas, o planeta e o lucro. Embora as relações públicas como uma profissão não conheçam fronteiras de gênero, não podemos ignorar o fato de que, globalmente, há mais mulheres do que homens nos quadros profissionais de relações públicas, nas hierarquias de base e intermediárias. Os homens ainda dominam os altos níveis de gestão e as mulheres relatam consistentemente discriminação sexual e microagressões que impedem seu progresso. Assim como outros estudiosos, tenho argumentado que as dimensões de relacionamento, comunicação e estrutura do capital social se desenvolvem nas organizações, o que também pode aumentar o potencial de sucesso, a satisfação geral no trabalho e um ambiente de trabalho habitável (por ex., POMPPER, 2004, 2012).

LIBERTANDO AS ORGANIZAÇÕES DE SITUAÇÕES DE MICROAGRESSÃO

Existem vários caminhos para melhorar as condições que contribuem para a incapacidade das organizações de abraçar a diversidade plenamente. Considere-se a base para pensar sobre o funcionamento interno das organizações como indicador de sua atenção à diversidade, ao suporte ético e à persona voltada para o ambiente externo que foi lançada pela primeira vez nos Estados Unidos nos anos 1980, quando Patrick Jackson publicou sobre o futuro das relações públicas como uma “filosofia” central para fazer a democracia funcionar de forma eficaz (JACKSON, 1985, p. 24), “demonstrando o nosso profissionalismo” (JACKSON, 1988, p. 27) e incorporando e treinando outros na liderança (JACKSON, 1991). Além da proposta de Jackson em termos

democráticos ou capitalistas, proponho que muitas outras formas de governo também possam, façam e devam apoiar o pensamento das relações públicas como uma função ética. Como tal, devemos considerar a diversidade em termos de interseccionalidades de identidade social – somos mais do que a soma de apenas nosso gênero, etnia/raça, orientação sexual, fé/religião e muito mais (POMPPER, 2014). Além disso, os profissionais de relações públicas devem estar sempre vigilantes para que seus empregadores não usem a dinâmica da diversidade/responsabilidade social empresarial e sustentabilidade como um verniz para desviar a atenção de práticas antiéticas (POMPPER, 2015), como as microagressões. Felizmente, não é difícil encontrar exemplos que possam indicar que essa vigilância está acontecendo. Note-se a campanha “Race together” (2014), da Starbucks. Três anos depois daquela campanha, um funcionário da Starbucks na Filadélfia (PA) chamou a polícia para abordar jovens afro-americanos que simplesmente se sentavam na área de alimentação, sem comprar algo da loja, enquanto esperavam um amigo. A ação rápida da corporação após o episódio e a campanha amplamente divulgada para treinar todos os funcionários a respeitarem a diversidade podem ser um passo na direção certa. As organizações não devem permitir microagressões no local de trabalho, mesmo quando reivindicam responsabilidade social.

Em segundo lugar, recuemos e vejamos como as ligações entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e a diversidade se desenrolam além das fronteiras dos Estados Unidos – principalmente entre corporações multinacionais e territórios onde microagressões baseadas em “raça” e outras dimensões de identidade social são geralmente ocultadas. As relações públicas são uma profissão emblemática dos nossos tempos e existe um aparente entusiasmo pelo pensamento de negócios. Do ponto de vista econômico, faz sentido desenvolver e manter um local de trabalho diversificado. No entanto, as iniciativas de diversidade sustentadas pelas justificativas de negócios – e não com base na coisa certa a fazer – raramente conseguem

erradicar as microagressões ou reformular dramaticamente as barreiras de infraestrutura sistêmica para permitir que os funcionários individualmente atinjam seu máximo potencial. Isso ocorre porque tais iniciativas de diversidade são fundamentadas nas necessidades das organizações em dado momento, em vez de considerar contextos únicos de grupos de identidade social particulares e, talvez de forma mais pungente, uma disposição de “mudar a maneira como fazemos as coisas por aqui”. Tal reação banaliza, ignora as raízes das questões de respeito da identidade social e nunca resulta em mudanças positivas. De acordo com Lee Edwards (2014), gerenciar a diversidade torna-a um objeto – uma coisa – em vez de um contexto para a maneira como as pessoas vivem e algo ao alcance do poder transformacional das organizações. Esta é uma posição de privilégio.

Da mesma forma, simplesmente contratar ou manter pessoas que parecem uma audiência que uma organização está tentando alcançar com mensagens é míope. Dessa forma, por exemplo, a raça, a orientação sexual, o gênero e outras dimensões da identidade social tornam-se mercantilizadas. As dimensões da identidade social são esvaziadas de sua complexa associação com a identidade social: elas não são respeitadas e essa abordagem baseada em aplicar um curativo não funciona em longo prazo porque essas pessoas não são consideradas centrais para a função principal da organização e, uma vez contratadas, não são apoiadas. É por isso que elas acabam deixando as organizações antes que possam atingir seu potencial máximo. Na pesquisa normativa de relações públicas sobre diversidade, a ideia de “contar” a diversidade reflete-se na noção de variedade necessária (SHA; FORD, 2007), em que o nível de diversidade na profissão é determinado pela variedade de públicos que precisam ser endereçados. Contratar pessoas que se parecem com os atuais gerentes, deixando de ter recrutadores e pessoal de recursos humanos que espelham os stakeholders da organização, perpetua os –ismos. Perpetua o privilégio. Contribui para as condições de microagressão.

Em terceiro lugar, não podemos JAMAIS nos esquecer do contexto histórico de tantos -ismos que sustentam as microagressões e inibem a diversidade autêntica. Racismo. Sexismo. Colonialismo. Como Nneka Logan (2018) nos lembrou, as corporações vêm moldando as relações raciais nos Estados Unidos desde a escravidão. E os Estados Unidos não estão sozinhos. O envolvimento corporativo na escravidão foi direto e indireto, pela aquisição de outras empresas. Em outras palavras, as empresas de hoje podem não ter possuído ou arrendado escravos, mas uma organização predecessora pode ter experimentado essa situação. Quando você adquire uma organização, você adquire seu histórico. Também não podemos deixar de lado as organizações sem fins lucrativos. Quando as organizações sem fins lucrativos se associam às corporações para reconhecer seus equívocos e erros de julgamento nas relações com as pessoas e o meio ambiente, devemos exigir que as parcerias sejam livres de contrapartida. Algumas pessoas e alguns animais ficam permanentemente vulneráveis à marginalização.

Finalmente, em algumas nações, a lei e as políticas aplicadas tornam a diversidade um assunto muito sério. No Reino Unido, a legislação sobre igualdade de oportunidades proibiu a discriminação explícita em várias categorias sociais. Isso também é lei nos Estados Unidos. No entanto, eu poderia oferecer muitos exemplos de maneiras pelas quais a diversidade NÃO é adotada e em que as microagressões persistem. As condições de diversidade isentas de microagressão no local de trabalho devem poder prosperar, por meio de mudanças no acesso e nas condições estruturais de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para defender microrresistência e microafirmações nas organizações, perguntamos a participantes do XII Abrapcorp 2018, como parte de um workshop com profissionais, estudantes e professores: “como parece ser a diversidade no contexto das Internal Public Relations (IPR)?

Discutimos a questão da diversidade no modelo de IPR para contar às organizações um pouco sobre como vamos responsabilizá-las – empresas e organizações sem fins lucrativos autênticas, socialmente responsáveis e sustentáveis – de dentro para fora quando se trata de diversidade que exclui as microagressões.

Dois grupos de dez pessoas trabalharam por cerca de noventa minutos, estruturando esta Declaração de Direitos de Responsabilidade Social como um guia para erradicar microagressões, advogando por microrresistência e microafirmações como forma de tornar a autêntica diversidade uma realidade nas organizações. Ironicamente, várias das proposições refletem as recomendações de Rowe (2008) e Scully e Rowe (2009):

1. Ouça.
2. Permita que todos os grupos tenham voz. Amplifique a voz colaborativa.
3. Promova um clima de heterogeneidade onde todas as ideias são valorizadas.
4. Treine pessoas em organizações para serem acolhedoras.
5. Problematisa o discurso que se baseia em estruturas como “somos todos iguais” e “normal versus diferente”.
6. Respeite, evitando visões de “outros” como “diferentes”.
7. Vá além de algumas “normas” e cotas.
8. Mude as atitudes negativas sobre “contratação de cotas”.
9. Evite generalizar e marginalizar.
10. Evite rótulos e julgamentos.
11. Abraça a autoexpressão e o direito de expressar a diversidade – em vez de impor conformidade.
12. Inclua ao mesmo tempo em que reconhece os direitos daqueles que podem optar por excluir a si mesmos.
13. Respeite e preserve a diversidade existente – nas organizações e comunidades locais.

14. Radicalize o debate evitando a “escuta seletiva”.
15. Promova uma profunda mudança social e cultural. Chegue às raízes do preconceito. (Nós temos crenças profundamente enraizadas e transpiramos isso em nossos pequenos comportamentos de maneiras que são realmente complicadas).

Finalmente, concluímos, no encerramento da atividade, que os profissionais de relações públicas nas organizações devem ser ativistas internos e defensores da eliminação dos comportamentos de microagressão nas organizações como um passo fundamental para torná-las ambientes verdadeiramente diversos. Ao discutirmos sobre perspectivas futuras, encorajamos todos os que se envolveram e se envolvem com essa atividade a escrever, publicar on-line, falar publicamente, levar essas discussões a estudantes e profissionais para reflexão e discussão, e provocar líderes organizacionais a considerar cuidadosamente essas questões. Espero que este artigo inspire essas iniciativas.

REFERÊNCIAS

- BERK, Ronald A. Microaggressions trilogy. Part 2. Microaggressions in the academic workplace. *Journal of Faculty Development*, v. 31, n. 2, p. 69-83, 2017a.
- BERK, Ronald A. Microaggressions trilogy: Part 1. Why do microaggressions matter? *Journal of Faculty Development*, v. 31, n. 1, p. 63-73, 2017b.
- BROWN, Aaron J. “Microaggression” top word of 2015 [Blog post]. *Minnesota Brown*. 27.12.2015. Disponível em: <<http://minnesotabrown.com/2015/12/microaggression-top-word-2015.html>>. Acesso em: fev. 2017.
- DELGADO, Richard; STEFANCIC, John. *Critical theory: an introduction*. New York: New York University Press, 2001.
- EDWARDS, Lee. *Power, diversity and public relations*. London; New York: Routledge, 2014.
- ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century business*. Oxford: Capstone, 1999.

GANOTE, Cynthia; CHEUNG, Floyd; SOUZA, Tasha. Micro-aggressions, micro-resistance, and ally development in the academy. In: WORKSHOP, National Center for Faculty Development and Diversity, Detroit, MI, 7 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.facultydiversity.org/page/MicroAggressions/?src=IHEArticle>>.

GOOGLE SCHOLAR. Ago. 2018. Search of “microaggression” articles between 2007 and 2018. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar?q=microaggressions&hl=en&as_sdt=0%2C21&as_ylo=2007&as_yhi=2017>. Acesso em: 12 ago. 2018.

HARRIS, Jessica C. Multiracial campus professionals’ experiences with multiracial microaggressions. *Journal of College Student Development*, v. 58, n.7, p.1055-1073, 2017.

IREY, Sayumi. *How Asian American women perceive and move toward leadership roles in community colleges: a study of insider counter narratives*. Tese (Doutorado) – University of Washington, 2013. Disponível em: <https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/22898/irey_washington_0250E_11343.pdf?sequence=1>.

JACKSON, Philip. Tomorrow’s public relations. *Public Relations Journal*, p. 24-25, 1985.

JACKSON, Philip. Demonstrating professionalism. *Public Relations Journal*, n. 27-28, 1988.

JACKSON, Philip. *How to position yourself in a leadership role*. Planning for success: a public relations plan book for your school district. Michigan School Public Relations Association, 1991.

KENNAN, William R.; HAZLETON, Vincent. Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In: BOTAN, Carl H.; HAZLETON, Vincent. (Eds.). *Public relations theory II*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. p. 311-338.

KING, Eden B. et al. Discrimination in the 21st century: are science and the law aligned? *Psychology, Public Policy, and Law*, v. 17, n. 1, p. 54-75, 2011.

LOGAN, Nneka. The rise of the railroad in Virginia: a historical analysis of the emergence of corporate public relations in the United States. *Public Relations Inquiry*, v. 7, n.1, p. 5-23, 2018.

PIERCE, Cheaster. Psychiatric problems of the Black minority. In: ARIETI, S. (Ed.). *American handbook of psychiatry*. New York: Basic Books., 1974. p. 512-523.

PIERCE, Cheaster M. et al. An experiment in racism: TV commercials. In: PIERCE, Cheaster M. (Ed.). *Television and education*. Beverly Hills, CA: Sage, 1978. p. 62-88.

POMPPER, Donnalyn. Linking ethnic diversity and two-way symmetry: modeling female African American practitioners’ roles. *Journal of Public Relations Research*, v. 16, n. 3, p. 295-325, 2004.

POMPPER, Donnalyn. On social capital and diversity in a feminized industry: further developing a theory of internal public relations. *Journal of Public Relations Research*, v. 24, n. 1, p. 86-103, 2012.

POMPPER, Donnalyn. *Practical and theoretical implications of successfully doing difference in organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2014.

POMPPER, Donnalyn. *Corporate social responsibility, sustainability, and public relations: negotiating multiple complex challenges*. New York: Routledge, 2015.

ROBINSON, John M. The new face of exclusion: microaggressions. *State Magazine*, v. 605, p. 6, 15 nov. 2015.

ROCKQUEMORE, Kerry Ann. Allies and microaggressions. *Inside Higher Ed.*, 13 abr. 2016c. Disponível em: <<https://www.inside-highered.com/advice/2016/04/13/how-be-ally-someone-experiencing-microaggressions-essay>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

ROWE, Mary. Micro-affirmations and micro-inequities. *Journal of International Ombudsman Association*, v. 1, n. 1, p. 45-48, 2008.

SCULLY, Maureen; ROWE, Mary. Bystander training within organizations. *Journal of the International Ombudsman Association*, v. 2, n. 1, p. 89-95, 2009.

SHA, Bey-Ling.; FORD, Rochelle L. Redefining “requisite variety”: the challenge of multiple diversities for the future of public relations excellence. In: TOTH, Elizabeth L. (Ed.). *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2007. p. 381-398.

SOLÓRZANO, Daniel G. Critical race theory, race and gender microaggressions, and the experience of Chicana and Chicano scholars. *Qualitative Studies in Education*, v. 11, n. 1, p. 121-136, 1998.

SOUTHERN POVERTY LAW CENTER. [5 mar. 2017]. Update: Hatewatch. SPLC Hatewatch. Disponível em: <<https://www.splcenter.org/hatewatch>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

SUE, Derald Wing. How does oppression (microaggressions) affect perpetrators? *Psychology Today*, 27 fev. 2011. Disponível em: <<https://www.psychologytoday.com/us/blog/microaggressions-in-everyday-life/201102/how-does-oppression-microaggressions-affect-perpetrato>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SUE, Derald Wing *Microaggressions and marginality: manifestation, dynamics, and impact*. Penn State University, State College, PA, 16 set. 2014.

SUE, Derald Wing et al. Racial microaggressions and the Asian American experience. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, v. 13, p. 72-78, 2007.

WHEELER, Ronald. About microaggressions. *Law Library Journal*, v. 108, n. 2, p. 321-329, 2016.

WILLIAMS, Patricia. *The alchemy of race and rights: diary of a law professor*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991.

Parte II

DIVERSIDADES, INCLUSÕES E EXCLUSÕES: APLICAÇÕES E DILEMAS

A Constituição Federal de 1988 consagra, no caput do artigo 5º, o princípio da igualdade. Ao proclamar que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”, o texto constitucional dispõe sobre a igualdade no aspecto formal. A respeito, com propriedade, afirma Flávia Piovesan (2017, p. 479) que, “ao lado do direito à igualdade, surge, também como direito fundamental, o direito à diferença”. A mesma autora salienta que a proibição à discriminação e o direito à igualdade foram cristalizados, de modo enfático, pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948 (Arts. I e VII), pelo Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos, de 1966 (Arts. 2º e 4º) e pelo Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, de 1966 (Art. 2º). Faz parte desse contexto, portanto, o respeito à diversidade, termo que, segundo Kotlinski (2007, p. 42), compreende “as distintas possibilidades de expressão e vivência social das pessoas, dadas por aspectos de orientação sexual, gênero, sexo, faixa etária, raça/cor, etnia, pessoa com deficiência, entre outros”.

Luiz Alberto de Farias, Maurício Correali,
Emílio Alves de Oliveira
(Extraído do capítulo 9)

3

UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO UM ESPAÇO DE DESCONSTRUÇÃO DE BARREIRAS PARA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Sueli Yngaunis¹

Resumo

Devido a políticas afirmativas, o número de pessoas com deficiência que estão matriculadas no ensino superior e que estão entrando no mercado de trabalho tem crescido significativamente, e trazido para dentro das organizações algumas questões que eram consideradas pertinente apenas à área médica ou assistência social. Gestores e colaboradores têm se deparado com os desafios que vão desde a revisão de suas crenças sobre o que é deficiência até o questionamento sobre a capacidade de seu colega com deficiência, além das dificuldades inerentes a interações sociais, que inevitavelmente acabam surgindo no cotidiano das empresas. As organizações passaram a ser palco (e protagonistas também) do movimento de inclusão das pessoas com deficiência. Novos atores entram no cenário organizacional, e por isso é mais do que pontual a ação do profissional de comunicação para intervir na cultura organizacional.

Palavras-chave: deficiência; diversidade; inclusão.

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Humanidades, Direitos e outras Legitimidades, do Diversitas/FFLCH-USP. Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero. Especialista em Propaganda e Marketing pela Cásper Líbero e em Docência no Ensino Superior pela Universidade Cidade de São Paulo (Unicid). Bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap). E-mail: yngaunis@uol.com.br.

As organizações têm um papel fundamental no funcionamento da sociedade, como espaços em que indivíduos interagem e direcionam seus esforços com vistas a alcançar seus objetivos, que para Amitai Etzioni (1984) constituem uma fonte de legitimidade que justifica as suas atividades. Enquanto “unidades sociais”, as organizações são constituídas por indivíduos que “concordam” por meio de um contrato de trabalho, firmado voluntariamente entre empregado e empregador, em passar algumas horas de suas vidas dentro delas.

Os vínculos existentes entre as pessoas que fazem parte de uma organização são os elementos que sustentam a sua estrutura. O comportamento social dos indivíduos influencia e é influenciado pelos seus parceiros de interação, sejam eles pertencentes ao público interno ou externo. Compreender como se processa essa dinâmica é fundamental para potencializar a capacidade da organização de alcançar os objetivos que estabeleceu para si, a despeito das diferenças que possam existir entre os seus membros. O aumento da presença de pessoas com deficiência nas organizações, como resultado das políticas afirmativas, tem sido objeto de reflexões tanto da área acadêmica quanto da área empresarial, visto que novas relações estão sendo constituídas dentro do ambiente de trabalho, trazendo novos desafios para o campo da diversidade.

DEFICIÊNCIA E DIVERSIDADE: PRODUTOS SOCIAIS

Ao abordar as concepções de deficiência no campo da diversidade em sua tese de doutorado, Maria Nivalda Carvalho-Freitas (2007, p. 36-37) considera diversidade “como um produto emergente de um processo histórico de classificação e atribuição de características que distingue pessoas, grupos, comunidades e sociedades e que oferecem a justificação para suas posições sociais diferenciadas”. Geert Hofstede (2003) denomina esses padrões de pensamento, sentimentos

e comportamentos como programação mental e resultado de um processo de aprendizagem contínua.

Sob esta ótica, esses autores adotam a perspectiva da antropologia social, ciência que tem como objeto de estudo as formas de comportamento individuais e de grupo, por que e como os indivíduos se comportam segundo a sociedade em que vivem. A essa forma de compreender a programação mental Hofstede (2003, p. 19) denomina “cultura 2”² um fenômeno coletivo, “partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida”.

A diversidade, com o enfoque citado por Carvalho-Freitas (2007, p. 58), traz algumas desvantagens para as organizações, como o aumento dos conflitos pessoais, problemas de comunicação entre trabalhadores de diversas culturas, afetando os seus índices de satisfação e de comprometimento, bem como os níveis de rotatividade, levando as organizações a desenvolverem habilidades na administração das diferenças ou competências de gestão da diversidade.

Essa situação é potencializada por dois fatores: primeiro pela ausência de experiências compartilhadas devido a um processo histórico, de exclusão e segregação, que minimizou as oportunidades de relacionamento social entre as pessoas com deficiência e seus parceiros de interação, e ao número inexpressivo de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, o que contribuiu para que poucas pessoas trabalhem ou já tenham trabalhado com algum colega com deficiência, perpetuando dessa forma crenças e mitos que o desqualificam.

A hipótese de que os modelos culturais que moldam o comportamento das pessoas com deficiência e das pessoas sem deficiência exercem importante influência nos processos de interação entre ambos os

2 Por cultura 1 o autor considera o refinamento da mente, estendendo muitas vezes o resultado desse refinamento à educação, à arte e à literatura.

grupos tem como aporte teórico o “modelo social da deficiência”, desenvolvido pela *Union of the Physically Impaired Against Segregation* (Upias)³, no Reino Unido. Esta é uma organização fundada em 1972, por Paul Hunt, que defende a abordagem social da deficiência em contraposição à abordagem médica. Para esse grupo não é a deficiência em si a causa da exclusão social, mas sim a forma como a sociedade responde ou interage com a pessoa com deficiência, segundo as palavras de Mike Oliver: “... was not impairment that was the main cause of the social exclusion of disabled people but the way society responded to people with impairments”⁴ (OLIVER, 2004, p. 19). Sob esta ótica, a compreensão da interferência da cultura, enquanto programação mental proposta por Hofstede, no processo de interação entre as pessoas com deficiência e as pessoas sem deficiência, é uma condição importante a ser considerada quando se trata da inclusão de colaboradores com deficiência no ambiente organizacional.

Assim, esse modelo social britânico vê e classifica o conceito da deficiência utilizando dois termos: o primeiro, “*impairment*” (biológico), o tipo da deficiência que o indivíduo tem, e o segundo, “*disability*”, que denomina a opressão social que desativa esse indivíduo em virtude da deficiência (*impairment*) que ele apresenta. Com esse modelo, as desvantagens que as pessoas com deficiência vivem nas diferentes esferas da sociedade passam a ser responsabilidade também da sociedade, que por meio de políticas e ações afirmativas empreende esforços para corrigir injustiças sociais e reverter um quadro de desigualdade.

Nesse sentido, em um esforço para neutralizar o processo de desqualificação da pessoa com deficiência para o mercado de trabalho, a Organização Mundial da Saúde (OMS) utiliza, além da Classificação Internacional de Doenças (CID), a Classificação Internacional de

Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), cuja estrutura obedece a um modelo, sendo sua informação organizada em três componentes: as funções e estruturas do corpo; a atividade e participação desse corpo, o que o indivíduo pode e consegue fazer; e o contexto, incluindo os fatores ambientais. As duas classificações, CID-10 e CIF, são complementares; enquanto a primeira fornece um diagnóstico, a segunda aborda a funcionalidade, focando a incapacidade como um resultado da interação entre um indivíduo e seus fatores ambientais e pessoais, transferindo o eixo da doença para o eixo da saúde (DI NUBILA; BUCHALLA, 2008). Quando a sociedade se organiza no sentido de eliminar, ou pelo menos minimizar, as barreiras que possam impedir a plena participação da pessoa com deficiência nas mais diversas atividades, tais como na educação, no trabalho, no entretenimento, está na verdade criando condições de equidade, pois assegura condições diferentes para quem possui necessidades diferentes; tratar a todos como iguais somente reforça a desigualdade, uma vez que não equipara oportunidades para uma vida pessoal e social plena.

DEFICIÊNCIA, HISTÓRIA E MERCADO DE TRABALHO

A Lei 8213/91 (BRASIL, 1991), vigente desde 1991, dispõe sobre os Planos de Previdência Social, estabelecendo em seu artigo 93 cotas mínimas de contratação de pessoas com deficiência pelas empresas com cem ou mais funcionários. O cumprimento da lei demanda que as empresas efetuem mudanças estruturais e de processos com o objetivo de romper as barreiras que venham a restringir as atividades profissionais dos contratados. Essas mudanças podem provocar desconforto entre os membros da organização que, na maioria das vezes, tem a sua rotina alterada para acomodar as necessidades das pessoas com deficiência, além de suscitar atitudes de resistência que, segundo Stephen P. Robbins (2005), pode gerar conflitos funcionais.

3 Cf. <http://www.dango.bham.ac.uk/record_details.asp?id=3180&recordType=ngo>.

4 Tradução livre: a deficiência não é a principal causa da exclusão social das pessoas com deficiência, mas a forma como a sociedade (responde, reage ou interage) ante as pessoas com deficiência.

A contratação de pessoas com deficiência não é apenas uma questão jurídica e trabalhista para as organizações, tampouco é apenas uma ação de responsabilidade social, mas, sobretudo, é um procedimento que afeta a vida de um de seus públicos estratégicos: o público interno. A presença de um colaborador que tenha uma deficiência tem o potencial de suscitar desconforto no ambiente organizacional, a maioria dos colaboradores pode não ter clareza sobre as implicações da deficiência do seu novo colega de trabalho no cotidiano da empresa.

O comportamento social que levou à exclusão e à segregação das pessoas com deficiência, não permitiu a esses atores a construção de um “nós”, capaz de intervir e mudar essa situação. É possível que o isolamento a que foram submetidos tenha enfraquecido qualquer ideia (ou mesmo tentativa) de que pudessem fazer algo para mudar a própria situação. Nesse sentido, a exclusão tirou a oportunidade de todos viverem juntos experiências comuns, em um constante processo de aprendizado e interação.

A exclusão é um fenômeno que teve início na Idade Antiga, quando a beleza, a capacidade física e o vigor eram valorizados e considerados importantes para a sobrevivência da sociedade agrária e guerreira. As pessoas tinham que comprovar a sua contribuição para a manutenção dessa sociedade, sob pena de constituir uma situação de desvantagem social. A busca por uma sociedade ideal e perfeita ganha força no Período Clássico, marcado pelo pensamento de Platão e Aristóteles, que recomendavam a exclusão dos “imperfeitos”. A importância social das pessoas para o Estado e a busca da perfeição contribuíram para a forma como a sociedade compreendia a deficiência. A organização capitalista do trabalho, que avalia a utilidade do indivíduo para a reprodução do capital, retoma esse paradigma, e “a dominação se transfigura em administração” (MARCUSE, apud ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Quando a Igreja conquistou as prerrogativas sobre a educação e a cultura do homem, na Idade Média, ganha força a interpretação da deficiência, sob os dogmas religiosos, como castigo de Deus ou oportunidade para a prática da caridade. A Igreja passa a recolher as pessoas com deficiência e a abrigá-las em instituições, iniciando o período de segregação.

Com o desenvolvimento da técnica e da manufatura na Idade Moderna, a deficiência é vista como disfunção de uma das peças do corpo humano. Surge então o conceito de reabilitação, que tinha como objetivo minimizar o “desvio”. Criam-se as políticas afirmativas, que objetivam minimizar o impacto negativo que a deficiência possa ter sobre a contribuição social do indivíduo.

Até agora, resgatamos alguns elementos que concentram o foco da “deficiência” no indivíduo, que passou pelo processo de exclusão, segregação e reabilitação tendo sobre seus ombros a responsabilidade por seus infortúnios. A transferência do foco do indivíduo para a sociedade, mobilizando recursos e competências para promover a inserção de pessoas com deficiência na vida social e econômica, leva ao movimento de inclusão social, que tem como objetivo a garantia da condição de cidadão à pessoa com deficiência, que deve ter os seus direitos atendidos.

Quando políticas afirmativas determinam que as empresas contratem pessoas com deficiência, a questão da diversidade passa a ser um problema técnico a ser administrado pelas organizações. Segundo Carvalho-Freitas, a matriz de interpretação técnica coloca a deficiência, localizada no campo da diversidade, como um recurso a ser controlado, planejado e administrado pelas organizações. Para as organizações coloca-se o desafio de desenvolver novas habilidades administrativas.

Os termos “inclusão” e “diversidade” têm sido amplamente utilizados, tanto na esfera pública quanto nas organizações, muitas vezes de forma

indiscriminada e sem a devida reflexão sobre os significados que esses conceitos contemplam. Muito mais que “incluir”, ou o mero discurso de aceitar o “diferente”, esses conceitos convidam a desenvolver um olhar sobre os fenômenos sociais enquanto resultados das diversas interações sociais, que deram origem às desigualdades. Ao contratarem pessoas com deficiência, as organizações criam um espaço onde, segundo Heloiza Matos (2009, p. 90), podem ocorrer “interações e conversações entre pessoas que possuem backgrounds diferentes”, para a autora essenciais para a produção do capital social, que consiste na rede de relações entre os membros de uma organização.

A promoção dessas interações e conversações deve pautar as ações de comunicação das organizações, pois “a comunicação compreendida como interação estabelece vínculo entre pessoas”, como diz Maria A. Ferrari (2012, p. 6). Segundo a autora, é por meio desses vínculos que as pessoas constituem uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, num dado contexto, constitui o centro da comunicação.

A contratação de pessoas com deficiência pelas organizações é procedimento administrativo de caráter compulsório, com o objetivo de atender ao disposto na lei de cotas, podendo não significar que o fenômeno da inclusão seja efetivo, uma vez que é resultado de uma coerção normativa. Podemos pensar a inclusão enquanto processo de construção de pontes de interação. O “estar juntos” pode não significar “atuar juntos”.

De acordo com Sueli Yngaunis (2011, p.103), “para que essa inclusão aconteça, é necessário promover direitos que questionem estereótipos culturais vigentes e que incorporem os deficientes em espaços públicos de discussão de seus problemas”. Yngaunis (2000) já abordara o desconhecimento como sendo uma das principais causas da discriminação, a ausência de experiências comuns como fomento

ao que a autora denominou como “ignorância relacional”. É necessário também compreender a forma como as pessoas atribuem um julgamento depreciativo a alguém que considera diferente. Sendo as pessoas que criam e estimulam os processos, as práticas e os contextos organizacionais que emergem dos seus processos de interação e de comunicação, é importante reconhecer a relevância da realidade social como um elemento estratégico para que as organizações sejam bem-sucedidas.

No entanto, é inevitável não abordar as dificuldades das organizações em encontrar pessoas com deficiência com capacitação ou experiência; aliás, esse é o argumento utilizado pelas empresas quando são fiscalizadas por auditores do Ministério Público do Trabalho, para justificar o não-cumprimento da cota de contratação de pessoas com deficiência. Nos últimos anos, cresceu muito a procura de pessoas com deficiência por cursos profissionalizantes ou de curso superior, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que realiza anualmente o Censo da Educação Superior. O aumento no número de alunos com deficiência no ensino superior foi de 518,66% no período de 2004 a 2014, com 33.377 matrículas, representando 0,42% do total de alunos matriculados. Importante citar que muitos desses alunos são oriundos do ensino regular sem as devidas condições especiais de que necessitavam. A sua participação no ensino superior promove oportunidades de convivência com professores e colegas de classe, mobilizando as instituições de ensino superior a propiciarem os recursos necessários não só para que permaneçam no curso, mas também aproveitem plenamente o curso. Desde que o Ministério da Educação incluiu a exigência de que as instituições de ensino superior tenham um Núcleo de Acessibilidade, para administrar as questões de acessibilidade arquitetônica, metodológica e atitudinal, como um dos critérios para autorização e reconhecimento de cursos, as comissões de visita in loco têm dedicado bastante atenção a esse ponto, solicitando que as instituições realizem as adaptações previstas nos instrumentos legais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão e o respeito aos direitos humanos devem estar presentes no desempenho social das organizações. A organização, enquanto espaço de conversação, pode auxiliar as pessoas envolvidas a compreenderem “por que” as pessoas se comportam de uma determinada maneira, razões essas nem sempre presentes no nível consciente das pessoas.

Porém esse fenômeno demanda a participação ativa do seu público interno, que “espera de forma inconsciente” que seus medos e receios sejam considerados nos programas de inclusão empreendidos pelas organizações. Essa convivência pode contribuir para a desconstrução de valores presentes no inconsciente das pessoas, mas manifestos no seu comportamento cotidiano, por meio do processo de aprendizagem e assimilação de novos códigos culturais.

Compreender a organização como um espaço de desconstrução de valores que sustentam o desconhecimento e o preconceito sobre a deficiência, bem como os processos de construção de novas habilidades de relacionamentos interculturais, é fundamental para a consolidação da organização como um espaço de não-exclusão.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, v. 44, n. 1, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 8213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. *A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

DI NUBILA, Heloísa Brunow Ventura, BUCHALLA, Cassia Maria. O papel das Classificações da OMS – CID e CIF nas definições de deficiência e incapacidade. *Rev. Bras. de Epidemiol.* [On line], 2008, v.11, n. 2, p.324-335. ISSN 1415-790X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-790X2008000200014>>.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo, SP: Pioneira, 1984.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XXI [Juiz de Fora MG, 12 a 15 de junho de 2012].. *Anais* [...]. Juiz de Fora, MG: Compós, 2012.

HOFSTEDE, Geert. *Cultura e organizações*. Lisboa: Sílabo, 2003.

MATOS, Heloiza. *Capital social e comunicação*. São Paulo, SP: Summus, 2009.

OLIVER, Mike. The social model in action: if i had a hammer. In: BARNES, Colin; MERCER, Geof (Eds.). *Implementing the social model of disability: theory and research*. Leeds: The Disability Press, 2004. p. 18-31. Disponível em: <<http://www.leeds.ac.uk/disabilitystudies/archiveuk/Barnes/implementing%20the%20social%20model%20-%20chapter%202.pdf>>.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

YNGAUNIS, Sueli. O reconhecimento social e a abordagem da temática da deficiência nas telenovelas brasileiras. In: MARQUES, Ângela; MATOS, Heloiza (Orgs.). *Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública*. São Paulo, SP: Summus, 2011.

YNGAUNIS, Sueli. *A relação do adolescente portador de deficiência e/ou deformidade e os meios de comunicação*. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2000.

4

GÊNERO E SEXUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA CONVERSA INICIAL

Cláudia Lago¹

Resumo

Este ensaio amplia discussões iniciadas durante o XII Congresso da Abrapcorp, com o tema “Diversidade nas organizações: gênero e sexualidade”. A partir da constatação de que o Brasil é um país marcado pelas exclusões alicerçadas, sobretudo, em marcadores como gênero, raça e classe, e de inferências sobre estas exclusões em relações dentro das organizações, discute o estado da arte das pesquisas sobre a temática dentro do campo da comunicação, especialmente apontando para a necessidade de uma perspectiva interseccional. Finaliza pensando as condições de produção de uma práxis comprometida com a inclusão da diversidade, em um momento desafiador para todos/as que se colocam na defesa de um mundo plural, com respeito às diferenças.

Palavras-chave: diversidade; alteridade; gênero; pesquisas em comunicação; interseccionalidade.

1 Professora do Departamento de Comunicações e Artes da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Jornalista formada pela Faculdade Cásper Líbero, é mestre em Antropologia Social pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Pesquisa alteridade e gênero em narrativas não ficcionais. É presidente da Comissão de Direitos Humanos da ECA e chair da Journalism Research and Education Section (JRE) da International Association for Media and Communication Research (IAMCR). E-mail: claudia.lago07@usp.br.

Quando fui convidada a participar do XII Congresso da Abrapcorp, para falar da diversidade no ambiente organizacional, minha primeira reação foi o estranhamento. Afinal, eu não trabalhava especificamente em um locus que tivesse a lógica empresarial, que em um primeiro momento acoplamos à ideia do ambiente corporativo – bastante presente no universo coberto pela associação. Fiquei em dúvida do que teria para dizer para o público presente, que imaginava muito mais voltado para questões do universo empresarial, dentro de uma imagem própria do que seria esse universo e, confesso, bastante estereotipada.

Em um rápido segundo momento, lembrei-me das conversas e trocas com professoras da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) que trabalham dentro desse universo e que têm uma sensibilidade extremamente aguçada para as questões referentes à incorporação da diversidade, fazendo dela até mesmo seu mote de trabalho, o que me fez pensar que talvez eu tivesse algo a contribuir e pontes a construir. E, logo em seguida, por uma questão de método, resolvi organizar minha apresentação a partir de aspectos básicos que considero essenciais, seguidos de um enquadramento da corporação à qual pertencço, ou seja, a Universidade de São Paulo.

Pensar a USP enquanto um ambiente corporativo, embora não um empreendimento empresarial, mesmo que público, de ensino etc., foi um movimento bastante interessante. Pois, apesar de, neste empreendimento em que me enquadro, a questão do lucro não ser central, em outros aspectos ela se organiza de forma muito semelhante às corporações do universo empresarial em geral: é um agrupamento de pessoas as mais variadas, com perspectivas e ideologias distintas, motivações, lugares de origem e tudo o mais que nos diferencia. E, como a maioria das empresas, ela também não é verdadeiramente inclusiva e diversa, por mais que a discussão da inclusão e do respeito à diversidade seja um discurso circulante no espaço – mesmo que

não hegemonicamente e mesmo que não da mesma forma nos vários microuniversos que compõem a USP. Foi a partir desta percepção que teci minha intervenção no congresso da Abrapcorp, e que passo a tentar relatar neste ensaio.

CONTEXTOS E LUGARES DE FALA

Em um primeiro momento, creio ser necessário identificar o já tão comentado “lugar de fala”. Meu lugar de fala, que entendo como o lugar social de onde falo. Uma mulher, classe média, branca, cisgênero e, portanto, com privilégios que me acompanham até aqui e estão inscritos em meu corpo, por mais que eu me conscientize, cada dia mais, dos privilégios da minha branquitude, e por mais que eu esteja em alerta constante e absolutamente ligada às questões da diversidade. Mas há um ponto especial que deve ser mencionado nesta apresentação. Eu tive o privilégio simbólico de ser criada em uma família em que o feminismo era inerente, o que me fez portadora de uma consciência sobre a desvalorização que, se não me protegeu de todas as vezes em que ela aconteceu pelo simples fato de eu ser mulher, em último caso me deu armas para enfrentá-la.

Minhas primeiras lembranças da desigualdade inicial², aquela que atinge os gêneros, não foi na família, como para a maioria das pessoas. Foi talvez na escola, mas aí não me recordo, porque sempre fui uma aluna dócil, na concepção de Pierre Bourdieu³, ou seja, perfeitamente adaptada àquele ambiente essencialmente discriminatório e excludente (em que pesem minhas inquietações sobre a forma como colegas eram tratados/as e minha inequívoca solidariedade àqueles/as que não se

2 Inicial porque acontece em todos os ambientes, em todas as famílias, em todos os lugares, antes das outras que a ela se somarão no futuro. Acontece antes mesmo do nascimento, quando o sexo do bebê é visualizado no ultrassom, como lembra Berenice Bento (2010).

3 A discussão da docilidade é feita por Bourdieu em diversos momentos e obras. No entanto, ela está didaticamente explicitada no documentário sobre o autor, produzido por Pierre Carles, em “A sociologia é um esporte de combate”, texto disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=41W3RapeK5Q>>.

enquadravam). Com certeza, essas lembranças ficaram mais evidentes no ambiente de trabalho, o famoso ambiente corporativo, onde me dei conta de que existem reações possíveis e desejáveis, assim como não desejáveis, dependendo não de suas características individuais (seu temperamento, por exemplo), mas do fato de você ser percebido como mulher ou como homem. E que tudo parece girar em torno dessa rotulagem primeira, a qual se seguem outras⁴, relativas à sua raça, sua classe social, sua sexualidade, sua idade e a todos os outros marcadores que dizem quem pode fazer o quê e, especialmente, para quem são vetados os espaços, as aspirações, os comportamentos, os desejos e os sonhos. Claro que este não foi o primeiro momento, mas lembro com clareza o dia em que, após uma reunião de trabalho na universidade em que eu dava aulas então, não entendi por que um colega ficou tão contrariado com minhas observações. Fui conversar com uma amiga, professora também, e ela, didaticamente, me esclareceu. Eu deveria ter feito as observações com mais cuidado, com “jeitinho”, para não magoar as suscetibilidades daquele homem. Ou seja, eu deveria ter falado a partir de um lugar outro que não o de uma profissional discutindo com seus pares. Eu deveria ter sido mais “delicada”, “compassiva”, “dócil”. Só assim conseguiria me fazer entender sem tanta reação. Note-se: eu não briguei com ninguém. Apenas defendi meu ponto de vista como se eu não fosse uma mulher⁵.

Nesses momentos (obviamente não foi este apenas), entendi que existem réguas que normatizam, que determinam quem pode e quem não pode e que são, essencialmente, excludentes. Tenho falado isso em todos os lugares públicos aonde vou, e as respostas são geralmente semelhantes. Quem se enquadra na norma? Quem é homem, branco,

4 Aqui já começa a ser necessário complexificar. O gênero pode ser a rotulagem primeira, ou a raça, ou a sexualidade. Depende da época, do lugar, do ambiente. Uma mulher negra é diminuída primeiro por ser mulher ou por ser negra? Depende. Mas com certeza o será mais do que uma mulher branca ou um homem negro.

5 Não aprofundi estas discussões da construção e das performances do ser “mulher” ou “homem” na mesa do congresso da Abrapcorp, e não a aprofundarei aqui. Mas há uma extensa bibliografia sobre o tema, que vai de Simone de Beauvoir (2000) a Judith Butler (2003), para ficar apenas em cânones.

cis, heterossexual e acima dos quarenta anos? Além dos membros da maioria do Congresso Nacional, quem está dentro dessa régua? A alusão ao Congresso aqui foi proposital, no mínimo para pensar no conceito de “representação”. Mas isso é outra conversa.

Com já indiquei em trabalho anterior⁶ as questões ligadas à alteridade são centrais na contemporaneidade, em que um mundo cada vez mais plural e fragmentado tem posto em xeque a convivência dos diferentes. Os problemas, as dificuldades e impossibilidades de coexistir quando somos construídos enquanto diferentes, têm ganhado amplitude pela irrupção nas cenas sociais e políticas de outras vozes diferentes e geralmente antagônicas àquelas tradicionalmente consideradas legítimas, e têm fundamentado também políticas públicas nos mais diversos níveis (global, nacional, regional), tanto de tentativa de inclusão quanto de exclusão e contenção da diferença.

Nas corporações não é diferente. Por um lado, a presença de outros sujeitos e a pressão social para que as empresas sejam inclusivas. Por outro lado, as resistências de sistemas que se ancoram em uma sociedade estruturalmente excludente: racista, machista, misógina, lgbtfóbica, alterofóbica ou, como tenho mencionado, totalfóbica⁷.

Nossa totalfobia é ostentada em números vergonhosos. Somos o quinto país em violência contra as mulheres, em um total de 83 países, em índices que têm aumentado, segundo o Atlas da violência de 2018⁸. E mesmo neste hall da vergonha, os marcadores de raça sobressaem. Enquanto a violência contra mulheres brancas caiu 7,4% de 2006 a 2016,

6 Esta discussão é a que inicia meu projeto de pesquisa apresentado à ECA-USP e ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação: “Alteridade e questões de gênero em narrativas não ficcionais: diálogos a partir da educomunicação”.

7 Em diálogo com o psicólogo Iago Hamann, este questiona o uso da desinência “fóbica” para estas formas de reação ao outro. Pois, segundo ele, fobia implica um comportamento fora de controle, instintivo, o que seria inadequado para esta relação violenta que temos com o diferente.

8 Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/180604_atlas_da_violencia_2018.pdf>.

subiu 22% a violência contra as mulheres negras, segundo a mesma fonte. Somos também o país que, de acordo com o “Monitoramento de mortes de pessoas transgênero” (TMM)⁹, mais mata pessoas transgênero, duas vezes mais do que o segundo colocado, o México. E, como se estes índices não fossem trágicos o suficiente, protagonizamos o que o movimento negro tem chamado, acertadamente, de genocídio dos jovens negros. Entre cada cem pessoas assassinadas, 71 são jovens negros. Falar de diversidade e inclusão nesse contexto, portanto, é essencial, imperativo e difícil, em todos os espaços. Especialmente nas corporações.

DIVERSIDADE NA COMUNICAÇÃO: POR UMA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL

No campo da comunicação, em sua vertente acadêmica, a discussão sobre a diversidade, especialmente a de gênero, até há pouco tempo – cerca de cinco anos atrás –, era pouco expressiva, conforme mapeamentos que temos feito (MARTINEZ, LAGO e LAGO, 2016; NONATO e LAGO, 2017). Apesar de autores/as consolidados/as, a discussão ganhou corpo recentemente em um boom que é expresso, por exemplo, pelo fato de a temática ter sido objeto recente de vários congressos importantes da área, dos quais o da Abrapcorp é exemplo, e de dossiês como o da revista *Brazilian Journalism Research* (BJR), “Journalism and gender studies”¹⁰. Esse movimento, esse boom, é produto especialmente das novas gerações que chegam à academia com outras demandas, outros olhares, outros lugares de fala. São jovens que questionam o lugar normatizado, seja ele de gênero ou de raça ou de classe. E traduzem isso em seus trabalhos de pesquisa nos diversos níveis, na graduação ou na pós-graduação.

A pergunta que devemos responder é se este movimento poderá se sustentar mais profundamente, implicando em uma mudança epistemológica no campo, ou se é uma moda temática, que será substituída por outro tema gerador em algum tempo¹¹.

Caso esta marcha se desvie, será um debacle, porque, na verdade, o que está sendo transformado em objeto de pesquisa hoje, pelas novas gerações de pesquisadores/as, busca traduzir e problematizar algo que está (ou deveria estar) no cerne das pesquisas em comunicação: os atravessamentos de gênero, pensados a partir de uma perspectiva interseccional.

Uma das questões essenciais seria apontar para o que seria pensar em gênero a partir de uma perspectiva interseccional. Em primeiro lugar, o que seria trazer as questões de gênero para nosso olhar? O gênero é um conceito, um campo de estudos e, ao mesmo tempo, um marcador que nos atravessa. Lembrando Joan Scott (1995): as relações humanas se constituem e são estruturadas por esses marcadores, inicialmente de gênero. Em todo o mundo, existem “coisas de mulher” e “coisas de homem”, não porque esses lugares sejam essenciais, estejam colados a nossos corpos, na concepção do senso comum de que mulheres são de Vênus e homens são de Marte. Mas porque eles foram colocados em nossos corpos pelos processos de subjetivação, de nossa construção como indivíduos. São, portanto, vividos cotidianamente (e reforçados) como essenciais, físicos, biológicos – como não transponíveis, talvez para a maioria das pessoas. E, obviamente, além de constrangerem corpos masculinos e femininos, deixam de fora todos/as aquele que não se conformam a esse enquadramento. Que serão os irremediavelmente diferentes, fora da curva e, não raro, dispensáveis e execráveis, pois

9 Disponível em: <<https://transrespect.org/wp-content/uploads/2016/11/TvT-PS-Vol14-2016.pdf>>.

10 Disponível em: <<https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/issue/view/51/showToc>>.

11 No momento que comecei a escrever este texto, os resultados das eleições estavam longe. Agora, além desta pergunta, dolorosamente devemos indagar se conseguiremos manter um ritmo de consolidação destes trabalhos em função do recrudescimento das visões alterofóbicas em termos institucionais. Falarei sobre isto adiante.

afrontam cotidianamente, com sua existência, esse equilíbrio precário que objetifica a todos/as nós.

Os processos de conformação dos corpos/das subjetividades são tão intensos e cotidianos que são sempre “naturalizados”. São tornados “o que é”. As várias tecnologias de gênero (BENTO, 2010), por exemplo, constroem essa naturalização. A família, a escola, os aparatos religiosos, jurídicos, médicos. E a mídia. O que coloca nosso campo em um lugar central de produção dessas naturalizações.

Mas, mesmo que fundamentalmente estruturantes, esses sistemas não são homogêneos, assim como não o são as pessoas a eles submetidas. Sempre houve e haverá aqueles/as que não se enquadram. Em certa medida, se olharmos bem, quem se enquadra perfeitamente, por exemplo, nos ideais de masculinidade e feminilidade hegemônicos (CONNEL; MESSERSCHMIDT, 2013)?

Esse desenquadrar é o que, a meu ver, tem agitado nosso campo. Como mencionei anteriormente, a leva de estudantes, de graduação e pós-graduação, atravessados/as por inquietações sobre os lugares que deveriam tradicional e docilmente aceitar, mas não o fazem, é o que tem impulsionado novas pesquisas. Por isso acredito que esse estado não é apenas um modismo passageiro, mas uma temática que vem e que será depois substituída por outra. Porque pensar em gênero enquanto categoria de análise é pensar em mudanças epistemológicas. E pensar em gênero a partir de uma perspectiva interseccional é radicalizar profundamente essa perspectiva.

Mas o que quero dizer quando aponto para a perspectiva interseccional? Primeiro, é preciso aprofundar um pouco mais a compreensão do que estamos colocando em circulação quando falamos de gênero, interseccionalidade etc.

Um primeiro destaque, a meu ver, é pensar que esses conceitos/paradigmas são produzidos no universo acadêmico, seguindo lógicas da academia, do campo intelectual, mas mantêm uma intrínseca relação com o mundo da vida. Ao falarmos de gênero, nos referimos, por exemplo, a um campo de estudos, com uma história, pesquisas e conceitos geradores. Que nasce a partir também das discussões do campo de estudos feministas. Não é meu objetivo aqui aprofundar essa história, mas é importante tê-la presente. Especialmente para lembrarmos que esses campos de estudos não estão desconectados da prática social. Ao contrário, têm com essa prática uma relação ininterrupta. A academia (as ciências humanas e correlatas especialmente, mas não só) se alimenta do mundo vivido. E seus produtos retornam ao mundo vivido, sendo reapropriados por este. Vivemos um contínuo de produção, apropriação e ressignificação que circula entre essas instâncias. Por perceber o quanto o que é produzido academicamente significa na vida concreta (por mais que se diga que não), é que todos os movimentos autoritários – que almejam o controle do pensamento e da ação – são essencialmente anti-intelectualistas, o que podemos perceber pelos discursos que têm se tornado tão disseminados, proferidos por uma parcela da sociedade que tem sido chamada, e não com exagero, dos “ressentidos” – e que assumem hoje lugares protagonistas¹². Mas isso, em que pese a urgência dessa discussão no momento atual, também é outra história.

Essa vinculação retroalimenta. Tanto a academia quanto os movimentos sociais – mesmo que inúmeras questões sobre a apropriação possam ser expostas aqui. Acredito que o que produzimos só o fazemos por conta do mundo em que vivemos. As identidades múltiplas, no sentido de Stuart Hall (2006), existem porque ele as nomeou, ou ele as nomeou porque percebeu sua conformação na vida? Mesmo que a nomeação

12 Uma teorização bem interessante sobre isso foi feita por Eliane Brum. Cf. <<http://elianebrum.com/desacontecimentos/brasil-a-vinganca-dos-ressentidos/>>.

tenha gerado novas possibilidades, ela não aconteceu sem um olhar para o mundo vivido.

Um exemplo que para mim é bastante claro, é o dado por Linn da Quebrada. Em uma entrevista que concede ao *Nexo Jornal*¹³, ela tem uma fala magistral que explica a essência do movimento Queer, este que ganha predominância na academia, mas que surge por causa dos movimentos daqueles que são socialmente enquadrados como corpos abjetos. Ao falar da importância de ter feito o documentário *Bixa Travesti*, Linn afirma que o processo a ajudou a pensar: “o feminino e o masculino nesse corpo, que eu não chego nem ao patamar de ser mulher nem de ser homem. Eu sou a falha, eu sou a falha desse sistema, eu sou o que não deu certo. E me apropriar dessa falha, me assumir nesse processo (...) então, bixa [sic] travesti”.

Outro ponto a destacar é que, vinculado à ideia de que o campo acadêmico guarda uma relação essencial com o mundo vivido, temos que perceber que é a irrupção de novos agentes nesse espaço que tem o potencial de chacoalhar, arranhar (e talvez quebrar) essas estruturas. É o que, como mencionei, temos visto com a entrada dos/as estudantes que questionam e querem refletir a partir de seus lugares de fala. E aqui, novamente, a importância de uma perspectiva interseccional.

Quando falamos em interseccionalidade, estamos nos referindo a várias autoras que já trabalhavam essa perspectiva, nomeando-a ou não dessa forma. No Brasil, é fundamental lembrar-se de Lélia Gonzalez (1984) e, no exterior, de Kimbely Crenshaw (2002), a quem se atribui o termo, Angela Davis (2016) e Bell Hooks (2017), para ficar apenas nos Estados Unidos.

A perspectiva interseccional busca pensar as opressões e discriminações às quais estamos sujeitos a partir não apenas de um marcador mas

do cruzamento, da intersecção de vários marcadores, históricos e contingenciais. Por isso mutantes, mas que no geral se acumulam, ampliando as vulnerabilidades dos sujeitos por eles marcados. E, se não se trata de criar uma régua da opressão, identificando quem é mais ou menos oprimido, mais ou menos discriminado, a perspectiva interseccional ajuda a perceber os complexos sistemas de exclusão aos quais estamos submetidos e que vulnerabilizam de forma mais acentuada determinados grupos.

Assim, se pensarmos em termos de gênero, é evidente que há um domínio do que é masculino, em detrimento do que é feminino (ou do que se convencionou ligado ao feminino e ao masculino). Se pensarmos no marcador raça, percebermos que as exclusões se ampliam para os sujeitos que as carregam. Ou seja, as mulheres negras têm que enfrentar discriminações de raça e também sexistas. E, geralmente, também de classe, outro marcador importante para se pensar a realidade brasileira.

O interessante de pensar o conceito de interseccionalidade é que ele tem que ser acionado a partir da vida concreta dos grupos sociais, submetidos a intersecções as mais variadas. Se gênero, raça e classe estão facilmente relacionados, existem outros que podem ser acionados (e o são), dependendo do grupo, lugar, momento histórico, como a geração, a procedência geográfica (como não se lembrar do preconceito e das exclusões que sofrem os/as nordestinos/as em São Paulo?) etc.

Em síntese, criamos o tempo inteiro sistemas complexos de exclusão, que são, ao mesmo tempo, sistemas que legitimam os modelos dominantes.

Essa complexidade se refaz no mundo das corporações, que mesclam culturas específicas de seu ambiente com as culturas do local em que se inserem. E são formadas por pessoas, as mais variadas. Em um ambiente que oscila de extrema a uma “natural” competitividade e

13 Cf. <<https://www.youtube.com/watch?v=W17OolmPFV4>>.

que tende a perceber como individuais processos e resultados que só se explicam e podem ser enfrentados em um paradigma que aponta para as construções coletivas¹⁴.

DIVERSIDADE HOJE: O QUE FAZER? COMO ENCAMINHAR?

Face a este quadro traçado, umas das perguntas que mais temos feito são, exatamente: como pensar o respeito à diversidade nesses ambientes? O que pode, deve, ser feito?

Novamente, respostas estão longe de ser simples. Em primeiro lugar, porque não são possíveis em termos concretos. O que quero dizer é que não há uma resposta única e fácil para equacionar a construção de um ambiente que respeite e inclua as pessoas diferentes das régua. Existem ações possíveis, que dependem de fatores tão amplos que impedem uma resposta unitária. Há, no entanto, várias coisas que precisamos deixar de fazer.

Por exemplo, se queremos criar um ambiente de trabalho minimamente adequado para mulheres, temos que acabar com a discriminação de gênero e quebrar os tetos de vidro salariais. Isso implica políticas concretas de combate ao assédio, políticas de promoção que priorizem mulheres, criação de ambientes de assistência, com creches que sirvam às funcionárias com crianças, processos de admissão que não perguntem se a pessoa é casada ou se pretende ter filhos/as (perguntas que são feitas somente para mulheres). Para falar apenas nesse genérico “mulheres”, sem especificar, por exemplo, a intersecção com raça.

Promover a diversidade no ambiente corporativo implica, em um primeiro momento, criar ambientes livres das naturalizações discriminatórias a todos os grupos que não são a “norma”. A começar

¹⁴ Refiro-me aqui especificamente, nas não só, às lógicas que atribuem ao mérito individual (meritocracia) a ascensão e a ocupação de espaços sociais, desconhecendo os diversos lugares de início da corrida.

com as políticas de admissão que devem, sim, estabelecer cotas para populações discriminadas. A contratação dessas pessoas resolverá o problema? Certamente que não. Mas sua não contratação continuará perpetuando empresas “brancas”, geridas por homens cis e heteros. E isso, com certeza, nunca colocará em questão a incorporação da diversidade, pois é necessário pensar na representatividade desses sujeitos diversos em lugares que a eles são negados. A representatividade em si não resolve as questões, mas as encaminha. Em um mundo tão naturalmente masculino e branco, corporalidades distintas têm o benefício imediato de criarem um estranhamento e, em maior número, uma quebra desconfortável desse padrão. Mas as mudanças concretas só serão permanentes se esses sujeitos, além dos traçados distintos, tiverem consciência de seu lugar no mundo. Ou, como costumamos dizer, não basta ser mulher, tem que ser feminista. E, como algumas pessoas do movimento negro apontam, não basta ser negro, é preciso ter a consciência da negritude também¹⁵.

Aqui, não posso falar em termos genéricos, pois cada ambiente corporativo tem características mais ou menos específicas. É por isso, por exemplo, que vemos empresas que “abraçam” as causas LGBT, mesmo que possamos problematizar como isso é feito.

Pensando especificamente na corporação à qual pertenço, a Universidade de São Paulo, creio que todas as questões macro se reproduzem no ambiente. Obviamente com características distintas, já que estamos em um campo com regras próprias que valorizam o saber e o conhecimento, que têm como capital essencial o cultural, mesmo que, cada vez mais, espremido pelo capital econômico e por suas leis exógenas à academia.

¹⁵ Aqui o que estamos apontando é que é necessária uma construção subjetiva que faça com que os protagonistas desses espaços tenham consciência profunda de seu desenraizamento. Pois uma das grandes – se não a maior – armas dos sistemas discriminatórios é a cooptação, a captura dos sujeitos nas teias da naturalização, por mecanismos próprios dos poderes simbólicos (Bourdieu, 1989). Essa captura explica o porquê, por exemplo, de muitas mulheres defenderem políticas e discursos francamente desfavoráveis a elas, um termo eufemístico para caracterizar esses discursos e políticas.

Como uma corporação, esse espaço é profundamente diverso, segmentado em inúmeros microcampos, com culturas organizacionais distintas. Como comparar a Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (a FFLCH) com a Faculdade de Direito (a São Francisco)? Ou a Faculdade de Medicina com a Escola de Comunicações e Artes, a minha ECA?

Na USP, portanto, uma questão que se coloca em termos urgentes é a produção de políticas unitárias de combate à discriminação, que ecoem em todas as unidades e todos os campi. O que, certamente, não é tarefa fácil.

A nosso favor, existe a compreensão mais ou menos generalizada e difundida de que algo tem que ser feito. É claro que essa compreensão varia muito e as propostas de enfrentamento também variam. A Rede Não Cala¹⁶, de professoras e pesquisadoras contra o assédio, por exemplo, fundada em 2015 a partir dos escândalos envolvendo estupro na Medicina, é um movimento social auto-organizado, com pautas e propostas claras, e tem demandado inúmeras ações dos gestores da universidade, além de atuar constantemente para formar pessoas no atendimento e acolhimento às vítimas de assédio. O Escritório USP Mulheres¹⁷, por outro lado, uma iniciativa da reitoria quando a USP se filiou ao programa He for She da ONU, trabalha institucionalmente para esclarecer as questões referentes ao convívio dentro da universidade, em que pese uma desconfiança por parte dos coletivos feministas (estes também bastante atuantes no combate às discriminações de gênero) sobre sua real capacidade de intervenção¹⁸. E não podemos nos esquecer das comissões de direitos humanos, ouvidorias, comissões de

ética, formadas nas inúmeras unidades, com características, missões e abordagens distintas, mas que somam um número expressivo de sujeitos dentro da trincheira da defesa dos direitos humanos e da busca de protocolos de convívio que combatam as discriminações e violências, sejam elas de gênero, raça, classe etc.

Como uma pessoa otimista por necessidade (se não acreditarmos na possibilidade de mudança, o que nos resta?), vejo a cartografia da minha corporação a partir da perspectiva do copo meio cheio (em vez de meio vazio...). Se é verdade que existem inúmeros obstáculos que não podem ser desprezados em termos de sua magnitude, por outro lado existem inúmeras pessoas dispostas a lutar para superar esses obstáculos. E essa é nossa grande força, tão intensa que a perspectiva retrógrada se empenha em estancá-la. E aqui, otimista que sou, lembro-me sempre da pichação nas paredes da ECA: “Tentaram nos enterrar. Não sabiam que éramos sementes”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando comecei a escrever este texto, as eleições ainda não tinham acontecido. Quando o finalizo, aparentemente estamos em um outro Brasil, muito mais difícil para quem trabalha em prol da inclusão. E mesmo da extensão dos chamados “direitos humanos” para o conjunto da população – inacreditavelmente, estamos em uma época em que defender a extensão de direitos básicos à vida, liberdade de expressão, segurança, liberdade de credo etc. parece desafiador.

Aparentemente. Por que aparentemente? Por que essa suposta liberdade nunca existiu verdadeiramente para a grande maioria da população brasileira. Somos um país de excluídos. Somos o nono país em desigualdade social. Temos tanto a andar que o caminho parece inalcançável. E, se tivemos algumas pequenas melhoras atreladas a governos que colocaram essas questões em pauta, mesmo que

16 Um bom resumo da história e propósitos da rede, além de outros importantes textos sobre violência de gênero nas universidades, podem ser visualizados em: <<https://discourseunit.com/annual-review/arcp-15-sex-and-power-in-the-university-2018>>.

17 As premissas e a história do USP Mulheres podem ser acessadas em: <<http://sites.usp.br/uspmulheres/>>.

18 Como na maioria dos espaços, existem inúmeras divergências e cobranças sobre a efetividade das políticas propostas pelos diversos agentes em relação.

timidamente em face aos desafios que temos, elas hoje em dia estão comprometidas.

Comprometidas, pois a história não é um caminhar linear em direção às melhorias sociais. Ao contrário, ela é um vai e vêm de avanços e retrocessos. E subestimar a força das estruturas que naturalizam o mundo tal como se apresenta, é um erro que tem nos custado muito caro.

As mudanças até agora – e aí destaco, por exemplo, as políticas afirmativas que estabeleceram cotas nas universidades – afrontaram um país imerso em uma estrutura de desigualdade perpetuada e naturalizada, com uma segregação racial evidente. Nunca tivemos apartheid, dirão alguns. Será? Quando as pessoas negras são confinadas a espaços geográficos específicos, a trabalhos específicos, a possibilidades específicas, temos um apartheid disseminado e não falado. E ele foi confrontado por medidas de inclusão, resultantes de lutas histórias dos movimentos.

As mulheres jovens que se levantam cotidianamente contra a forma como são tratadas e discriminadas (e isso não é mimimi), fazendo movimentos de toda ordem, especialmente na internet, em campanhas que, da noite para o dia se tornam vultuosas, como o #chegadefiu e #meuprimeiroassédio, para citar as mais conhecidas entre nós, também afrontaram este sistema.

Esses e outros movimentos arranharam as estruturas, os tetos de titânio sobre nossas cabeças. E a reação veio com força, como está vindo no mundo todo. À possibilidade de pensarmos em um mundo plural contrapõe-se um mundo mais antigo e defasado do que o mundo com o qual convivemos até agora. Às mudanças que conquistamos contrapõem-se retornos a uma vida anacrônica, que não tem mais lugar mesmo para aqueles que a defendem.

Para quem entende que o mundo como se apresenta não inclui a maioria das pessoas, que ele aprisiona o diferente, que ele não abarca a diversidade e que ele não serve para a maioria das pessoas, resta manter-se firme. E lembrar sempre que as mudanças profundas acontecem em um tempo que não é da nossa vida – não nos será dada a possibilidade de ver realizada nossa utopia. Lembrando Galeano, a utopia não é um lugar de chegada. É o horizonte que nos chama a caminhar.

REFERÊNCIAS

- BEAUVOIR, Simone. *O segundo sexo: fatos e mitos*. Vol. I. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 2000.
- BENTO, Berenice. As tecnologias que fazem o gênero. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E GÊNERO, VIII. [Curitiba, UFTFPR, 2010]. *Anais [...]*. Disponível em: <http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/eventos/cictg/conteudo_cd/E8_As_Tecnologias_que_Fazem_os_G%C3%AAneros.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.
- BUTLER, Judith. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. São Paulo, SP: Civilização Brasileira, 2003.
- CARLES, Pierre. A sociologia é um esporte de combate. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=41W3RapeK5Q>>. (Vídeo).
- CONNEL, Robert W.; MESSERSCHMIDT, James W. Masculinidade hegemônica: repensando o conceito. *Revista de Estudos Feministas*, Florianópolis (SC), v. 21, n. 1, jan./abr. 2013, p. 241-282, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v21n1/14.pdf>>.
- CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. *Revista de Estudos Feministas*, UFSC, Florianópolis (SC), v. 10, n.1, p. 171-188, 2002.
- DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. São Paulo, SP: Boitempo, 2016.
- GONZALEZ, Léila. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, Anpocs, p. 223-244, 1984.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro, RJ: DP&A Editora, 2006.
- HOOKS, Bell. *Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade*. Trad. de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo, SP: WMF Martins Fontes, 2017.

MARTINEZ, Monica; LAGO, Cláudia; LAGO, Mara Coelho de Souza. Estudos de gênero na pesquisa em jornalismo no Brasil: uma tênue relação. *Revista Famecos*, Porto Alegre: PUC-RS, v. 23, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/22464/14180>>.

NONATO, Cláudia; LAGO, Cláudia. A pesquisa em jornalismo no Brasil a partir da base de dados da SBPJor (2014-2016). *Estudos em Jornalismo e Mídia*, Florianópolis (SC), PosJor, v. 14, n.2, 2017. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/issue/view/2606>>.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, Porto Alegre (RS), n. 20, v.2, p. 71-100, jul./dez.1995.

5

DIVERSIDADE, RAÇA E GÊNERO/ SEXUALIDADE NO MUNDO EMPRESARIAL: REFLEXÕES SOBRE UM PROGRAMA DE PESQUISAS EM ANDAMENTO

Pedro Jaime¹

Resumo

Neste capítulo apresento, de forma sintética, um programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial, ao qual tenho me dedicado nos últimos dez anos, primeiro individualmente e, mais recentemente, junto com colegas professores-pesquisadores e alunos. Tal programa tem foco em questões de raça-etnia e gênero/sexualidade. Ele interroga as tensões, conflitos, negociações e acordos entre múltiplos atores (públicos, privados e não governamentais) que fazem parte das disputas políticas em torno das questões de diversidade no mundo empresarial que marcam os debates que se desenrolam no espaço público.

Palavras-chave: diversidade; raça/etnia; gênero/sexualidade; mundo empresarial.

¹ Doutor em Antropologia Social pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP) e em Sociologia & Antropologia pela Université Lumière Lyon 2, Mestre em Antropologia Social pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário FEI e dos cursos de Graduação em Comunicação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). Autor dos livros *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial* (Edusp, 2016) e *Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos* (Cengage, 2017), em parceria com Fred Lúcio. E-mail: pedrojaim@fei.edu.br.

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar.”
Antonio Machado

Neste capítulo apresento, de forma sintética, um programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial, com o foco em raça/etnia, gênero/sexualidade, ao qual tenho me dedicado nos últimos dez anos, primeiro individualmente; e mais recentemente junto com colegas professores-pesquisadores e alunos. No entanto, antes de apresentá-lo esclareço que uso aqui o termo programa de pesquisa no sentido que lhe foi dado pelo filósofo da ciência Imre Lakatos. Para ele, um programa de pesquisa é “uma estrutura que fornece orientação para a pesquisa futura de uma forma tanto negativa quanto positiva” (CHALMERS, 1993, p. 113). De uma forma negativa, porque envolve a crença de que “as suposições básicas subjacentes ao programa, seu núcleo irreduzível, não devem ser rejeitadas ou modificadas” (CHALMERS, 1993, p. 113). De uma forma positiva, porque contém “uma pauta geral que indica como pode ser desenvolvido o programa de pesquisa” (CHALMERS, 1993, p. 113).

Segundo Peter Godfrey-Smith (2003), em sentido amplo, o que Lakatos concebe como programa de pesquisa é mais ou menos análogo ao conceito de paradigma de Thomas Kuhn. A grande diferença é que, diferentemente da perspectiva defendida por Kuhn, para quem numa dada ciência os paradigmas se sucedem uns aos outros pela via das revoluções científicas (KUHN, 1992), Lakatos admite que usualmente há mais de um programa de pesquisa por campo científico em um dado momento. De toda forma, de acordo com ele a competição entre programas de pesquisa faz parte da prática real de todas as ciências, da física à sociologia, sendo algo fundamental para o debate racional e o progresso de cada uma delas.

Quais seriam então as suposições básicas que estão subjacentes ao programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial que estou desenvolvendo com parceiros/as e que não devem ser rejeitadas ou modificadas? Qual a pauta geral que aponta para como ele pode ser desenvolvido? Elementos para responder a essas indagações estão presentes em alguns textos que tive a ocasião de publicar (JAIME, 2016a, 2018), ainda que as perguntas não estejam postas neles.

O PROGRAMA DE PESQUISA: SUPOSIÇÕES BÁSICAS E PAUTA GERAL

As suposições básicas subjacentes ao programa de pesquisas sobre diversidade no mundo empresarial que apresento nesse capítulo remetem a duas ideias-força. A primeira ideia-força foi desenvolvida pelos sociólogos Luc Boltanski e Eve Chiapello (1999) no livro *O novo espírito do capitalismo*. Nessa obra, Boltanski e Chiapello argumentam que o capitalismo assimila as críticas que lhe são feitas, sem colocar em perigo sua lógica de acumulação. Segundo eles, a crítica é na verdade a própria força motriz da evolução do capitalismo, isto porque esse sistema revelou-se capaz de formular, em diferentes contextos, esquemas de justificação que, ao integrar certas críticas e responder a certas reivindicações, garantem a sua legitimidade.

A segunda ideia-força, que segue a mesma linha de raciocínio, foi formulada pela antropóloga Livia Barbosa (2002). Para ela, a intensificação dos processos de globalização viu emergir uma cultura transnacional de negócios, entendida como uma série de fluxos de imagens, valores, símbolos e significados que permeiam o discurso e as práticas gerenciais das corporações multinacionais. Uma das características dessa cultura transnacional de negócios, que funciona como o arcabouço ideológico do mundo empresarial, é a busca por traduzir, em termos de tecnologia gerencial, a agenda social e política contemporânea. Entre os exemplos de tecnologias gerenciais originadas nesse movimento está a gestão diversidade. Trata-se, segundo Barbosa

(2002), de uma resposta do mundo empresarial, aos movimentos sociais articulados em torno do direito à diferença, tais como o movimento negro, o movimento feminista e o movimento homossexual.

Ao contextualizar a gestão da diversidade no marco da cultura transnacional de negócios, Barbosa (2002) ressalta que sua compreensão não pode se limitar à constatação de que é o lucro o grande fator que leva as empresas a adotarem tais práticas administrativas. Dizer que, dentro do sistema capitalista, o principal objetivo das empresas é obter lucros é dizer o óbvio, ressalta. A questão que se coloca, adverte, é a de saber por que em determinados contextos a obtenção do lucro passa por formular certos discursos relacionados com a diversidade.

Alicerçadas nessas ideias-força, as suposições básicas que estão subjacentes ao programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial aqui apresentado podem ser sintetizadas em três sentenças: 1) A gestão da diversidade é uma tecnologia gerencial que representa a forma como as empresas respondem a agenda social e política contemporânea; 2) A produção dessa resposta se dá via uma operação de tradução, por meio da qual as empresas reciclam, numa linguagem de negócios, a agenda sociopolítica, a fim de integrar certas críticas que lhe são feitas e responder a reivindicações, garantindo sua legitimidade; 3) Essa operação de tradução possui consequências na construção das subjetividades de gestores e trabalhadores, especialmente aqueles mais diretamente impactados pelas iniciativas de diversidade das empresas, como os representantes das ditas minorias.

Essas suposição básicas apontam para a pauta que deve guiar o desenvolvimento do programa de pesquisa. Tal pauta pode ser resumida da seguinte forma. Por um lado, rastrear as conexões que as empresas estabelecem com uma série de atores humanos e não humanos envolvidos com a questão da diversidade no mundo empresarial (ativistas dos movimentos sociais, gestores públicos,

consultores, jornalistas, pesquisadores, estatísticas de desigualdades, textos publicados por think tanks, artigos científicos etc.) a fim de compreender como se dá essa operação de tradução. Vale ressaltar que essas conexões são atravessadas por tensões, conflitos, negociações, acordos. Por outro lado, estar o mais próximo possível de certos sujeitos, especialmente negros, mulheres, gays, lésbicas, transsexuais, pensados por meio das interseccionalidades que marcam suas identidades, para analisar os rebatimentos desse complexo processo na construção das suas subjetividades.

Não há espaço, nos limites desse capítulo, para apresentar as lentes teóricas que estão sendo mobilizadas na execução desse programa de pesquisa. No entanto, é possível apontar que elas são provenientes de duas fontes. A primeira fonte é de onde vem a sociologia da tradução, ou teoria ator-rede, tal como expressa nos trabalhos de Michel Callon (1986, 2006) e Bruno Latour (2006); e a sociologia pragmática francesa, ou escola das convenções, tal como se apresenta nos trabalhos de Luc Boltanski e Thévenot (1991) e Boltanski (2006). Essas contribuições nos ajudarão a compreender as associações que as empresas estabelecem com uma série de atores humanos e não humanos envolvidos com a questão da diversidade no mundo empresarial. Vale ressaltar que essas duas abordagens são complementares. Como bem apontaram Amblart et al. (2005), a tradução (conceito central das obras de Callon e Latour) é o processo que permite a produção de redes forjadas nos espaços de negociação e de estabelecimento de compromissos (conceito central das obras de Boltanski e Thévenot). Isto porque, sem tradução não há compromisso; e sem compromisso não há rede. Em outras palavras, as redes resultam de negociações, de processos de coprodução em que atores e projetos se definem mutuamente (AMBLART et al., 2005).

A segunda fonte diz respeito à sociologia clínica, corrente da teoria sociológica que se desenvolveu na França desde os anos 1980 (GAULEJAC e ROY, 1992; GAULEJAC et al., 2007). Tal corrente engloba estudos

que tratam de diversas temas da realidade social. No entanto, essa diversidade não recai numa dispersão, uma vez que essa perspectiva é, a rigor, um modo de praticar a sociologia, no qual o pesquisador deve se interessar pelo vivido dos atores sociais e escutar o que eles têm a dizer sobre os eventos que lhes concernem. Mas, deve igualmente tomar essas experiências subjetivas como matéria de análise objetiva para a produção de conhecimento sobre as relações humanas e os fenômenos sociais. Trata-se assim de um vai e vem entre conhecimento intelectual e conhecimento sensível, entre o registro da reflexão e aquele dos sentimentos (GAULEJAC, 2009).

Formulado dessa maneira, esse programa de pesquisa compete com duas outras formas de investigar a gestão da diversidade facialmente identificáveis no campo da administração. De um lado, está um conjunto de estudos que buscam equacionar a gestão da diversidade com a vantagem competitiva. Nesse caso, o intuito é avaliar se há correlação positiva entre as iniciativas de diversidade das empresas e a criatividade, a inovação – em uma frase: a melhoria do desempenho do negócio. No caso da produção científica brasileira, tal perspectiva está bem condensada em um artigo que foi o pioneiro entre nós na abordagem do tema da diversidade (FLEURY, 2000). De outro lado, estão os trabalhos que procuram denunciar o caráter ideológico da gestão da diversidade. O esforço é então o de demonstrar que essa metodologia administrativa visa mascarar problemas sociais como o racismo, o sexismo e a homofobia, por meio da sua apresentação como a solução técnica para os mesmos. Ainda na produção brasileira e com foco na questão racial, essa formulação pode ser visualizada em um artigo publicado por Mário Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva (2004).

Reconhecendo a importância de ambas as abordagens, mas me opondo a elas, propus uma terceira via analítica para a compreensão da diversidade no mundo empresarial. De acordo com essa via, a gestão

da diversidade não deve ser pensada nem como vantagem competitiva, nem como ideologia, mas como tradução (JAIME, 2016b). Isto porque a primeira tende a eliminar da análise as dinâmicas político-institucionais que explicam o fenômeno, ao passo que a segunda configura-se como uma apreciação do mesmo distante das práticas concretas dos atores. Eu me dei conta da pertinência dessa proposta por ocasião da realização da tese de doutorado. Na próxima seção resumo então esse ponto de partida, para nas seções seguintes apresentar seus desdobramentos como programa de pesquisa.

UM PONTO DE PARTIDA: A PESQUISA SOBRE TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE EXECUTIVOS NEGROS

Defendi originalmente a tese de doutorado em 2011, simultaneamente na Universidade de São Paulo (USP) e na Université Lumière Lyon 2, porque escrita em regime de cotutela e dupla titulação. No entanto, apresento a seguir o seu tema, problema de pesquisa, desenho metodológico e principais resultados, tais como estão presentes na sua publicação como livro alguns anos mais tarde (JAIME, 2016a).

Uma abordagem socioantropológica para pensar a questão do racismo e da diversidade no mundo empresarial a partir das trajetórias sociais e dos percursos profissionais de executivos negros. Essa pode ser uma síntese do trabalho que desenvolvi. Nele comparei duas gerações de executivos negros. Inicialmente o que defini como a primeira geração de executivos negros. Utilizei essa expressão para me referir a profissionais negros de meia idade, na faixa dos cinquenta anos, que ocupavam ou haviam ocupado posições gerenciais ou de direção no mundo empresarial e que iniciaram suas trajetórias profissionais no final dos anos 1970, num contexto societal específico.

Em seguida, uma segunda geração de executivos negros. Nominei dessa forma um conjunto de jovens negros que ingressam no mundo empresarial no início do século XXI, em outro contexto societal. A rigor, os representantes dessa segunda geração, em razão da idade e do ingresso recente nas empresas, ainda não eram executivos. No entanto, pretendiam traçar seus percursos profissionais nessa direção e estavam sendo preparados para ocupar postos de comando. Por isso, os considerei como executivos em potencial². Consequentemente, ao abordá-los me referia mais exatamente a uma segunda geração de executivos negros em construção.

Circunscrevendo o estudo à cidade de São Paulo, bem como ao chamado mundo corporativo, entendido como aquele formado pelas grandes empresas nacionais privadas e pelas corporações transnacionais que operam no Brasil, desenhei o problema de pesquisa a partir das seguintes perguntas de investigação:

- 1) Que mudanças aconteceram na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo entre o final dos anos 1970 e o início do século XXI?
- 2) De que forma essas mudanças se relacionam com as transformações que se produziram no contexto societal, sobretudo no que se refere à questão racial na sociedade brasileira no mesmo período?
- 3) Essas transformações favorecem ou inibem o processo de construção de si mesmos como sujeitos entre os executivos negros³?

2 Essa expressão é utilizada no mundo empresarial e no campo da sociologia para se referir a indivíduos vistos pelas companhias nas quais trabalham como profissionais com perfil para ocupar postos gerenciais ou de direção, justificando assim o investimento que neles é feito (BOUFFARTIGUE; GADEA, 2000).

3 Como esclareço a seguir, na apresentação do desenho metodológico da pesquisa, o estudo enfocou tanto executivos negros quanto executivas negras. Todavia, opto aqui, e nas demais seções desse capítulo, por fazer uso do gênero masculino apenas para tornar a leitura mais fluida.

Para respondê-las, recorri a uma abordagem metodológica qualitativa e uma dupla estratégia de investigação. Com relação ao que denominei de primeira geração de executivos negros, fiz uso do método biográfico. Reconstruí as trajetórias sociais e os percursos de trabalho de dez profissionais: seis homens e quatro mulheres. Quanto ao que nomeei como a segunda geração de executivos negros, lancei mão da etnografia. A fim de operacionalizar a pesquisa e tornar o projeto exequível, privilegiei a realização de observação participante em uma corporação transnacional do setor financeiro cujo programa de diversidade era na época considerado referência no mundo empresarial brasileiro. Nessa empresa etnografei durante um ano e meio as reuniões do Comitê de Negros, bem como eventos realizados pelo Comitê de Diversidade e pelo Comitê Executivo. Além disso, ao final do trabalho de campo, conduzi entrevistas com membros desses comitês, com gestores da área de diversidade do Departamento de Recursos Humanos (DRH) e com a diretora de Recursos Humanos.

Visando compreender a inscrição social do programa de diversidade dessa organização não limitei o trabalho de campo a sua dinâmica interna. Conversei também com representantes de distintos atores envolvidos nos debates políticos relativos à questão racial e à gestão da diversidade travados no espaço público. Os seja, falei com ativistas do movimento negro, representantes sindicais, gestores públicos, agentes da cooperação internacional, lideranças empresariais, gerentes de recursos humanos e consultores de diversidade. Fui recebido também por gestores de recursos humanos de outras quatro companhias que possuíam iniciativas de diversidade e empreendi um grupo de discussão com oito jovens de ambos os sexos, alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares, de São Paulo (SP), que ingressaram nessas empresas em razão de tais iniciativas. Recorri também à análise de documentos coletados nas próprias empresas e demais organizações pelas quais passei, bem como no jornalismo de negócios e na mídia em geral.

Em conformidade com a maneira como construí o problema de pesquisa, foram três as teses que defendi nesse trabalho, a saber:

1) Comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI, é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva.

2) Essa mudança reflete uma transformação no contexto societal que diz respeito à maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro desde o final do século XX. Fenômeno que é fruto de alterações na estratégia política do movimento negro brasileiro que, desde o final do século XX, absorveu as pautas presentes nas redes transnacionais de advocacy antirracista. Isso levou o mundo corporativo no país a traduzir a nova agenda social e política nos termos de uma linguagem empresarial, recorrendo a uma tecnologia gerencial (a gestão da diversidade) que circula nos fluxos globais que caracterizam a cultura transnacional de negócios.

3) A maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro desde o final do século XX e a tradução da nova agenda social e política pelo mundo corporativo nos termos de uma linguagem empresarial representam um contexto societal mais favorável para que os executivos negros possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Não será possível apresentar aqui as evidências e a sequência do raciocínio que me levaram a essas teses. Elas estão dispostas nos capítulos do livro e condensadas nas conclusões (JAIME, 2016a). O que quero enfatizar é que esse trabalho representa o marco de origem do programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial

que apresento neste capítulo. Foi nele que esbocei pela primeira vez as suposições básicas que estão subjacentes a esse programa. Porém, ainda não estava clara para mim a pauta geral que definia como esse programa deveria ser desenvolvido. Isto só foi ficando evidente para mim à medida que dei prosseguimento às investigações nesse tema, como descrevo nas seções seguintes.

ALGUNS DESDOBRAMENTOS DESSA PESQUISA NO CONTEXTO NACIONAL

Conforme apontado acima, no trabalho que representa o marco de origem do programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial apresentado neste capítulo estão presentes dados biográficos e etnográficos relativos às trajetórias profissionais de dois personagens: a primeira e a segunda geração de executivos negros. No entanto, há algo que ainda não esclareci. Para construir esse segundo personagem, enfoquei em indivíduos que ingressaram em grandes empresas nacionais privadas, ou em corporações transnacionais que operam no Brasil pela via de programas de trainees voltados para afrodescendentes. Tais programas foram implementados por companhias do segmento bancário, em razão de uma tensão política que eclodiu em 2003 e que envolveu os bancos, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), entidades sindicais, o movimento negro e o poder público, representado pelo Ministério Público do Trabalho e pela Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados. Na época, esta comissão era bastante atuante, contando em suas fileiras com representantes da frente de parlamentares negros (JAIME, 2015).

Tendo em vista que a tese de doutorado foi defendida em 2011, a parte mais expressiva da pesquisa empírica realizada para a construção dos dados biográficos e etnográficos foi conduzida entre os anos 2006 e 2008. Após a sua publicação como livro, em 2016, procurei dar continuidade às investigações sobre as trajetórias profissionais de

executivos negros. Percebi então oportunidades interessantes para desdobramento da pesquisa original no contexto nacional. Algumas dessas oportunidades têm sido aproveitadas por meio de projetos de iniciação científica desenvolvidos por bolsistas das instituições de ensino superior nas quais trabalho.

Esse foi o caso de uma investigação que realizei em parceria com Lília Karine, do Centro Universitário FEI. Nela o problema de pesquisa se estruturou a partir das seguintes perguntas de investigação: 1) Passados dez anos do trabalho de campo que resultou na publicação de Jaime (2016a), o que aconteceu com esses jovens que ingressam no mundo corporativo nos primeiros anos do século XXI pela via de programas de trainee dirigidos a afrodescendentes?; 2) Será que as empresas do segmento bancário deram continuidade a esses programas que haviam sido criados em resposta a pressões políticas, ou teriam eles arrefecido? Os jovens trainees negros galgaram posições de média gerência nessas empresas, ou estariam estacionados em suas carreiras em razão de bloqueios racistas ou de outra ordem?

Para responder a essas perguntas, foram realizadas duas entrevistas coletivas com nove ex-alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares que acessaram os bancos por meio de programas de trainee: uma contando com seis e outra com três entrevistados, sendo no total quatro mulheres e cinco homens. Os jovens profissionais que foram entrevistados não necessariamente correspondem aos mesmos indivíduos que participaram da pesquisa inicial (JAIME, 2016a). A rigor, este foi o caso de apenas três deles. De toda forma, trata-se dos mesmos sujeitos sociais: jovens oriundos da mesma instituição de ensino superior, formados na mesma época e recrutados por bancos por meio dos programas de trainee afrodescendentes acima referenciados.

O projeto visou alcançar dois objetivos principais: a) identificar se houve continuidade ou descontinuidade nas respostas das empresas

do segmento bancário às tensões que haviam resultado na criação de programas de trainee afrodescendentes; b) avaliar as consequências dessa dinâmica sociopolítica e empresarial para a construção das trajetórias de carreira de jovens negros, que estão desenhando percursos profissionais no mundo empresarial.

No entanto, logo percebemos que, para alcançar esses objetivos precisávamos compreender o contexto societal em que esses jovens negros estavam desenhando suas trajetórias, recorrendo não apenas a seus pontos de vista. Essa foi a intenção do projeto de iniciação científica levado a cabo por Amanda Araújo, também no Centro Universitário FEI. Nesse caso, o problema de pesquisa se estruturou a partir das seguintes perguntas de investigação: a) Que desdobramentos aconteceram nos conflitos e acordos entre os diversos atores envolvidos nos debates políticos a propósito da diversidade racial nas empresas que eclodiram no espaço público em São Paulo no início do século XXI?; b) Como esses atores enxergam a maneira como as coisas se passaram desde então?; c) Que cenários vislumbram para o futuro?

Vale ressaltar que, por meio tanto do acompanhamento flutuante da temática em reportagens veiculadas pelo jornalismo de negócios quanto de conversas informais com atores envolvidos nesses debates políticos, eu havia me dado conta de algo que tornava esse projeto ainda mais relevante. Após a conclusão da minha pesquisa de campo inicial, realizada sobretudo entre os anos 2006 e 2008, alguns atores ainda não evidentes nas ações públicas e privadas nessa área ganharam um papel de destaque. Este foi o caso do Fórum São Paulo Diverso, capitaneado pela Secretaria Municipal de Políticas de Inclusão Racial (SMPIR), criada na gestão de Fernando Haddad na Prefeitura de São Paulo e posteriormente descontinuada na administração João Doria. A SMPIR, coordenada por Maurício Pestana, cartunista e atual editor da revista Raça, reuniu em diferentes ocasiões empresas, movimento negro e o setor público para discutir e pactuar ações voltadas para a inclusão

de afrodescendentes no mundo corporativo. Essas reuniões foram condensadas em três edições do Fórum São Paulo Diverso. Ademais, elas foram centrais para a sensibilização de um executivo que emergiu nos últimos anos como uma das principais lideranças envolvidas com a inclusão racial no mundo empresarial: Theo Van Der Loo, CEO da Bayer.

Outros casos relevantes são o da consultoria EmpregueAfro, liderada pela gestora de recursos humanos Patrícia Santos, que passou a assessorar companhias na contratação de funcionários negros; e da Rede de Profissionais Negros (RDPN), fundada por jovens afrodescendentes com o intuito de discutir os desafios encontrados na trajetória profissional e de prover apoio mútuo no desenvolvimento da carreira. Quando comecei a minha pesquisa sobre esse tema em 2006, não havia uma rede semelhante congregando profissionais negros, o que tornava a busca de interlocutores bem mais difícil.

Há ainda um terceiro desdobramento da pesquisa inicial que gostaria de mencionar. Como já foi assinalado, naquela investigação, os representantes do que chamei de segunda geração de executivos negros, aquela formada por um conjunto de jovens negros que ingressam no mundo empresarial no início do século XXI, tinham um perfil específico. Eram formandos da Faculdade Zumbi dos Palmares. A escolha não foi aleatória. Conforme já dito, os bancos estavam no centro de uma tensão envolvendo a questão racial no mundo do trabalho. Eles responderam às pressões, ao menos de duas formas. De um lado, a sua entidade representativa, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) pactuou com outros atores que protagonizaram os conflitos a realização de um Censo da Diversidade, com o objetivo de mapear a composição demográfica dos trabalhadores do setor. Duas edições desse censo já foram levadas a efeito, em 2008 e em 2014. De outro lado, muitos bancos criaram programas de trainee voltados para afrodescendentes. Ora, eles encontraram na Zumbi dos Palmares, uma parceira onde poderiam preencher rapidamente as vagas ofertadas nos seus programas.

Todavia, nesse mesmo início do século XXI, outros jovens negros estavam iniciando suas trajetórias no mundo empresarial, sendo egressos de outras instituições de ensino, que diferem da Zumbi dos Palmares em ao menos dois aspectos. Elas não possuem a questão racial no cerne do seu projeto político-pedagógico, como acontece na faculdade que se originou da Afrobrás, ONG oriunda do movimento negro. E são reputadas pelas empresas como instituições mais qualificadas para a busca de futuros executivos. Trata-se de instituições de ensino superior como a Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas, o Insper, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), o Mackenzie, a Escola Superior de Propaganda e Marketing, o Centro Universitário FEI, dentre outras. Jovens negros estudaram nessas instituições ou porque são provenientes de famílias de classe média e classe alta, ou porque as acessaram por intermédio de políticas sociais das próprias instituições, ou do governo federal, como o Programa Universidade para Todos (Prouni). Seja como for, sobre esses sujeitos é legítimo levantar a seguinte indagação: Como jovens negros que acessaram, por diferentes razões, as ditas instituições de ensino superior de primeira linha estão construindo suas trajetórias profissionais no mundo empresarial? Tal pergunta representa o problema de pesquisa do projeto que está sendo desenvolvido nesse ano 2018 por Tiago Lopes Bandeira, da ESPM.

Dos três projetos descritos acima, os dois primeiros foram concluídos em 2017. Embora os seus resultados ainda não tenham sido publicados, é possível assinalar dois aspectos relevantes que articulam os dois. Apenas um dos oito jovens que fizeram parte da entrevista do projeto que desenvolvi com Lília Karine já alcançou uma posição gerencial, após dez anos de ingresso nos bancos via programa de trainee voltado para afrodescendentes. E tanto ele como os demais afirmaram que, embora a iniciativa tivesse supostamente esse apelo, se constituíam mais propriamente como programas de estágio, não estando estruturados de forma planejada para que seus participantes chegassem a postos de comando. Isso, aliado às dificuldades que enfrentaram com seus

superiores e/ou com colegas, dificultou o desenvolvimento da carreira. Alguns terminaram deixando o banco e buscando oportunidades em empresas de outros segmentos econômicos. Eles disseram ainda que perceberam um arrefecimento desses programas.

Tal percepção foi confirmada nas entrevistas que realizei com Amanda Araújo junto a agentes envolvidos nos debates públicos sobre diversidade racial nas empresas. Nelas pudemos notar uma redução da atuação do Estado na criação de políticas indutoras da inclusão racial no mundo empresarial, e mesmo da atuação do movimento negro na formulação de demandas dessa natureza. No entanto, seja por um efeito inercial das pressões que documentei na minha pesquisa inicial (JAIME, 2016a), seja porque as companhias viram aí uma fonte de vantagem competitiva, o certo é que este tema se mantém na agenda do mundo empresarial.

O projeto de Tiago Bandeira ainda está em andamento, não sendo possível concluir nada sobre o mesmo. Mas se eu ainda não construí uma visão sistemática de como a questão da diversidade racial no mundo empresarial se atualizou no Brasil, e mais especificamente em São Paulo, após a conclusão do meu doutoramento, não pude me furtar a iniciar uma pesquisa comparativa sobre as trajetórias profissionais de executivos negros no Brasil, nos Estados Unidos e na França. O esboço dessa pesquisa é apresentado na próxima seção.

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE EXECUTIVOS NEGROS EM PERSPECTIVA COMPARADA

Durante a realização da tese de doutorado, eu vinha alimentando a possibilidade de uma pesquisa comparativa sobre as trajetórias profissionais de executivos negros no Brasil, nos Estados Unidos e na França. Os Estados Unidos sempre foram uma referência para se pensar a questão racial no Brasil. Desde os estudos de Gilberto Freyre, Marvin Harris, Donald Pierson, até publicações contemporâneas, sempre houve

circulação de pesquisadores entre os dois países e análises comparativas das relações raciais nos mesmos (GUIMARÃES, 2005). Ademais, no imaginário social brasileiro, os Estados Unidos e a África do Sul foram tomados como exemplos de sociedades racistas, que evidenciariam, por contraste, nossa condição de democracia racial. Isso em razão do sistema de segregação racial vigente nos Estados Unidos até os anos 1960; e do apartheid, que vigorou na África do Sul até a década de 1990.

No entanto, quando confrontamos alguns dados referentes às desigualdades raciais no Brasil e nos Estados Unidos, por exemplo, somos forçados a questionar essa forma de ver as coisas. Vejamos: 54,9% da população brasileira é formada por negros (pretos e pardos, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE), tomando como referência os dados atualizados pelo instituto em 2016 (ETHOS, 2016). Porém, os negros representam apenas 4,7% dos indivíduos que ocupam postos de direção e 6,3% daqueles que estão nos cargos de gerência das quinhentas maiores empresas que operam no Brasil, segundo a edição de 2016 da pesquisa “Perfil social, racial e de gênero das quinhentas maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, realizada pelo Instituto Ethos em parceria com o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento (ETHOS, 2016). Já nos Estados Unidos, os negros representam 12,6% da população e correspondem a 9,4% dos executivos em cargos de direção nas cem maiores companhias do país, de acordo com o The Executive Leadership Council (FERREIRA, 2013). Logo, para termos uma representação de negros no mundo empresarial brasileiro mais próxima daquela encontrada nos Estados Unidos, que já é desigual, deveríamos contar com 41% de afrodescendentes nos postos de direção das maiores companhias, um percentual quase nove vezes superior aos atuais 4,7%. Conclui-se então que, a julgar pela realidade do mundo empresarial, a desigualdade racial existente na nação que durante muito tempo se imaginou como uma democracia racial, paraíso da convivência entre as

“raças”, é maior do que a presente no país que representaria o exemplo mais acabado da existência do racismo. Verdade desconcertante!

Ademais, dois outros aspectos tornam a comparação das trajetórias profissionais de executivos negros no Brasil e nos Estados Unidos particularmente relevante. O primeiro aspecto é que os sistemas de classificação racial nos dois países parecem caminhar em desencontro. Enquanto o Brasil, marcado historicamente por maior maleabilidade na definição das identidades raciais dos indivíduos (NOGUEIRA, 1985), caminhou nos últimos anos para um modelo binário, distinguindo os brancos dos não brancos, isto é, pretos e pardos (MUNANGA, 2004), nos Estados Unidos, historicamente marcados por um sistema polarizado entre negros e brancos, tem crescido o percentual daqueles que reivindicam serem mixed race (ANDERSEN, 2017).

O segundo é que já existem nos Estados Unidos trabalhos que tratam das trajetórias profissionais de executivos negros, tais como aqueles realizados por Sharon Collins (1997, 2011a e 2011b) e Elijah Anderson (1999). Os trabalhos de Collins possuem especial interesse para o tipo de comparação que pretendo desenvolver. Isso porque ela estudou originalmente uma geração de executivo negros que emergiu nos Estados Unidos com as políticas de ação afirmativa implementadas no país com o fim do sistema de segregação racial (COLLINS, 1997). Tais profissionais correspondem ao que denominei de primeira geração de executivos negros no Brasil. Posteriormente, ela fez uma avaliação do cenário mais recente que envolve a questão racial no mundo empresarial estado-unidense, enfocando o contexto correspondente àquele em que emergiu entre nós o que nominei como a segunda geração de executivos negros brasileiros. Ela alertou que, no caso dos Estados Unidos, o discurso mais politizado das ações afirmativas tem cedido lugar para um mais atenuado referente à diversidade (COLLINS, 2011a e 2011b).

Ora, interessante notar que, conforme já assinalado neste capítulo, os resultados das minhas pesquisas apontam que algo bem distinto se passou no Brasil. Aqui, quando a primeira geração de executivos negros inicia o desenho da sua trajetória profissional, no final dos anos 1970, o país não estava discutindo políticas de ação afirmativa. Portanto, essa primeira geração foi fruto de estratégias individuais. Esse debate só veio acontecer na sociedade brasileira no início do século XXI, tendo criado um cenário mais favorável para a inserção no mundo empresarial da segunda geração de executivos negros.

Duas falas, uma de um profissional negro entrevistado por Collins e que ingressou no mundo empresarial nos Estados Unidos no final dos anos 1960, e outra, de uma jovem negra entrevistada por mim e que representa o que denominei segunda geração de executivos negros no Brasil revelam esse desencontro na relação entre o contexto político-institucional e as dinâmicas empresariais nos dois países. Perguntado por Collins como conseguiu sua posição na área de gestão de pessoas de uma grande companhia do setor de seguros, um informante respondeu:

Foi pura sorte. Eu estava numa convenção da NAACP⁴. Eles me viram e me ofereceram um emprego ali mesmo no local (em 1966). Ao longo dos três a quatro anos seguintes, contrataram vinte e cinco ou trinta pessoas assim. Se você fosse negro e estivesse caminhando de bobeira, eles simplesmente te pegariam na calçada (COLLINS, 1997, p. 45).

O marco temporal desse relato, final dos anos 1960 e início dos 1970, corresponde ao momento em que a primeira geração de executivos negros brasileiros ingressava no mundo empresarial. No entanto, o que se passou na cena descrita só encontra paralelo na realidade brasileira com a emergência da segunda geração de executivos negros, que

4 Fundada em 1909, a National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) é uma das maiores e mais reconhecidas organizações de direitos civis do país. Sua missão é garantir a igualdade dos direitos políticos, educacionais, sociais e econômicos de todas as pessoas e eliminar a discriminação racial.

ingressa em grandes empresas no início do século XXI, num contexto marcado por tensões já aludidas neste capítulo. Vejamos a surpresa similar narrada por uma interlocutora minha que representa essa segunda geração:

Também fiquei sabendo do programa aqui na faculdade. Só que me inscrevi em dois processos seletivos, no Banco Alfa e no Banco Delta⁵. Fiquei muito feliz porque, para minha surpresa, consegui passar nos dois. O Banco Alfa deu o resultado primeiro e eu também estava mais inclinada por ele porque o seu contrato de estágio era mais longo, a carga horária semanal era menor, portanto não atrapalhava minha dedicação à faculdade, e ainda havia um curso ministrado por uma IES [Instituição de Ensino Superior] muito conceituada. Quando veio o convite do Delta, recusei, mas não informei o motivo real dessa decisão. Seis meses depois, eles entraram em contato comigo novamente... (JAIME, 2016a, p. 367).

No caso da França, o interesse de incluir o país no empreendimento de uma pesquisa comparativa sobre as trajetórias profissionais de executivos negros cresceu por ocasião do estágio doutoral que realizei no país nos anos 2009 e 2010. Se é verdade que as nações são comunidades imaginadas, isto é, construções baseadas na sensação de comunhão e pertencimento dos seus membros a uma mesma coletividade, como apontou Benedict Anderson (2008). Se também é verdade que as comunidades nacionais se distinguem pelo estilo em que são imaginadas e narradas, e não exatamente pela falsidade/autenticidade dessas narrativas, até mesmo porque existem narrativas em conflito para definir cada uma das nações (ANDERSON, 2008; BHABHA, 1998). Então podemos ressaltar que o aspecto mais importante da narrativa de constituição da sociedade francesa, tal como é hegemônica ainda hoje, está ligado à ideia de uma República cujo princípio de base é a assimilação de indivíduos isolados uns dos outros. Nessa formação social, entre o Estado e os indivíduos não deve

existir a intermediação das comunidades étnicas. Cada cidadão francês seria assim um ente singular e não o membro de um grupo.

Essa narrativa ancora-se nos ideais iluministas de liberdade, igualdade e fraternidade que caracterizaram a Revolução Francesa e a Proclamação da República em 1789. A partir desse marco, o modelo de organização social francês se baseou no princípio universalista, concretizado na promessa de direitos iguais a todos os cidadãos. Tal modelo se assentou na delimitação de um espaço próprio para a expressão das particularidades socioculturais: o domínio privado. Na esfera pública deveria prevalecer a expressão de uma identidade nacional compartilhada.

Todavia, tal como aconteceu com a democracia racial no Brasil, desde o final do século XX o modelo republicano e universalista francês apresenta sinais de fissura. Diferentes sujeitos sociais emergiram no espaço público denunciando o acesso desigual a direitos como saúde, educação, moradia e trabalho; bem como reivindicando o reconhecimento de suas identidades particulares. Tal desestabilização da paisagem identitária supostamente unificada, levou a sociedade francesa a ver cada vez mais no espelho uma imagem multicultural. Nas últimas copas do mundo, por exemplo, o Bleu-blanc-rouge, slogan utilizado para falar da sua seleção de futebol, em razão da camisa com as cores da bandeira nacional, cedeu lugar ao Black-blanc-beur, aludindo ao número de jogadores negros e de procedência magrebina, dividindo com os brancos a composição do esquete nacional. Tudo isso, num contexto societal marcado pela crise da sociedade salarial, com aumento do desemprego, fragilização dos sindicatos e abalos no sistema de proteção social. Nesse sentido, para alguns, como Jean-Loup Amselle (2001, 2011) e Paul Yonnet (1993), as reivindicações étnicas são, sobretudo, o reflexo do enfraquecimento da luta de classes e de uma etnicização ou racialização da França. Para outros, como Michel Wieviorka (2008a, 2008b), Eric Fassin (2008, 2010), Didier Fassin

5 Esses foram nomes fictícios para as organizações bancárias nas quais fiz minha pesquisa.

(2002, 2010) e Pap Ndiaye (2008), são um sintoma da mobilização de sujeitos cujas identidades haviam sido silenciadas⁶.

Essas informações prévias têm alimentado o propósito de uma análise comparativa mais sistemática sobre as trajetórias profissionais de executivos negros nos três países, envolvendo inclusive pesquisa empírica na França e nos Estados Unidos. Por ora, iniciei com Laura Deliza, bolsista de iniciação científica da ESPM, a comparação entre Brasil e Estados Unidos por meio de dados secundários. O projeto visa responder ao seguinte problema de pesquisa: quais relações são possíveis de se estabelecer entre os diferentes processos históricos que caracterizam os Estados Unidos e o Brasil no que se refere à questão racial e às trajetórias profissionais de executivos negros nesses dois países? Para tornar o projeto exequível, a análise, em andamento, tem recorrido aos achados reportados por Jaime (2016) e Collins (1997, 2011a e 2011b). Tais achados serão complementados com alguns dados secundários recolhidos numa pesquisa em sites de entidades que tratam da questão da diversidade racial no mundo empresarial estado-unidense, tais como a própria NAACP, o The Executive Leadership Council e o DiversityInc.

DA QUESTÃO RACIAL À DIMENSÃO DE GÊNERO/SEXUALIDADE: AMPLIANDO A IDEIA INICIAL

A conclusão da tese de doutorado e a sua publicação como livro também despertou em mim o interesse de pesquisar a questão da diversidade no mundo empresarial, ampliando o foco para a dimensão gênero/sexualidade. Durante a minha formação de mestrado e doutorado em antropologia social, cursei disciplinas relativas a essas temáticas e posteriormente procurei acompanhar a literatura socioantropológica

sobre as mesmas. Realizei alguns estudos enfocando experiências de mulheres executivas. Em um deles, analisei narrativas a respeito de gênero, trabalho e família construídas por quatro executivas que atuavam numa corporação transnacional do setor financeiro, em áreas tradicionalmente ocupadas por homens e elaboradas simbolicamente como masculinas (JAIME, 2011). No outro, problematizei as contradições da ação coletiva em prol da equidade de gênero empreendida por um comitê de mulheres, parte das iniciativas de diversidade da mesma organização (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

Mas era outra pesquisa, mais robusta, que chamava a minha atenção. Eu estava (e ainda estou) convencido de que o modelo interpretativo que havia desenhado para apreciar as trajetórias profissionais de duas gerações de executivos negros teria rentabilidade analítica se eu o utilizasse para avaliar duas gerações de homens gays e mulheres lésbicas que construíram os percursos profissionais em posições executivas no mundo empresarial. As questões que me vinham à cabeça eram: como era ser gay ou lésbica e aspirar a cargos de gerência ou direção em grandes empresas nacionais privadas e corporações transnacionais que operam no país no final dos anos 1970, quando o movimento homossexual, posteriormente denominado LGBT, estava iniciando seu processo de institucionalização no país? O que se passou de lá para cá, que mudanças é possível notar nas trajetórias profissionais de outra geração de gays e lésbicas, que também aspiram a cargos executivos, mas que ingressam no mundo empresarial já nessas duas primeiras décadas do século XXI?

Eu vinha alimentando essa curiosidade, até que dois parceiros fizeram com que a investigação sobre elas começasse a se concretizar. Um deles é Fred Lúcio, cientista social, colega e amigo que fiz no mestrado em antropologia na Unicamp nos anos 1990 e com quem trabalho na ESPM. Fred e eu oferecemos em 2017 uma disciplina eletiva na ESPM na qual trabalhamos, a partir de filmes, com questões de identidade e diversidade

⁶ Realizei um primeiro esforço comparativo da questão da diversidade no Brasil e na França no texto "Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: notas para uma comparação entre Brasil e França" (JAIME, 2009).

(raça/etnia, gênero/sexualidade, nacionalidade e migrações, classe, gerações/curso da vida). A disciplina estabelecia relações entre essas temáticas e o mundo da publicidade e da gestão empresarial, inclusive com participação de profissionais convidados. Com Fred publiquei em 2017 o livro *Sociologia das organizações*, no qual consta um capítulo sobre diversidade, com ênfase em raça/etnia e em gênero/sexualidade (JAIME; LÚCIO, 2017). A outra é Mariana Lima Bandeira. Uma brasileira com mestrado em administração na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e doutorado na mesma área na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape-FGV) e que reside há doze anos no Equador. Ela passou o ano 2017 em um estágio de pós-doutorado no Centro Universitário FEI. Na ocasião estabelecemos um estreito diálogo e desenhamos os contornos de uma pesquisa à qual Fred Lúcio se juntou⁷.

A investigação visa entender o alcance das conquistas do movimento LGBT face às iniciativas de gestão da diversidade implementadas pelas empresas no Brasil e mais especificamente na cidade de São Paulo. O propósito pode ser enunciado como sendo o de inicialmente resgatar a trajetória do movimento homossexual/LGBT desde a sua emergência na sociedade brasileira no final dos anos 1970, buscando explorar as transformações na sua forma de organização e nas demandas por ele construídas. Para em seguida problematizar os nexos entre as mudanças ocorridas neste movimento, os percursos profissionais desenhados por duas gerações de gays e lésbicas no mundo empresarial e as ações individuais e coletivas mobilizadas por estes sujeitos em seus ambientes de trabalho.

Inspirado na pesquisa que desenvolvi sobre as trajetórias profissionais de executivos negros e que representa o marco de origem do programa

7 Também se juntarão a essa pesquisa novos bolsistas de iniciação científica do Centro Universitário FEI, e Matheus Tavares, que se formou em 2018 em administração pela ESPM, tendo realizado o seu trabalho de conclusão de curso (TCC) enfocando os processos de organização do Movimento LGBT em São Paulo.

de pesquisa que apresento nesse capítulo, o problema de pesquisa foi estruturado a partir das seguintes perguntas de investigação:

- 1) Que mudanças aconteceram nos percursos profissionais de gays e lésbicas, especialmente daqueles/as que desenharam ou estão desenhando carreiras executivas na cidade de São Paulo entre o final dos anos 1970 e as duas primeiras décadas do século XXI?
- 2) De que forma essas mudanças se relacionam com as transformações que se produziram na sociedade brasileira, sobretudo no que se refere às disputas políticas em torno das questões de gênero e sexualidade, no mesmo período?
- 3) Como essas transformações se ligam à construção da subjetividade desses indivíduos/sujeitos gays/lésbicas em seus trânsitos dentro e fora do ambiente de trabalho?

Para responder a essas perguntas estamos realizando uma reconstrução histórica do movimento homossexual e de como ele foi se transformando em LGBT+, incorporando uma sopa de letrinhas, como bem apontaram Regina Facchini (2005) e Simões e Facchini (2009). Estamos também empreendendo uma pesquisa empírica que, tal como a investigação sobre trajetórias profissionais de executivos negros que lhe serviu de inspiração, está dividida em dois eixos.

Num dos eixos, conduzimos entrevistas com representantes de duas gerações de indivíduos gays e de lésbicas que desenharam (ou estão desenhando) percursos profissionais em grandes empresas nacionais privadas, ou corporações transnacionais que operam no Brasil. Uma que iniciou a trajetória nos anos 1970 e outra nessas duas primeiras décadas do século XXI. No outro eixo, entrevistamos diversos agentes que estiveram ou estão envolvidos em tensões, negociações e acordos referentes à questão de gênero/sexualidade no mundo empresarial.

É o caso de ativistas do movimento LGBT, consultores de diversidade com foco em gênero/sexualidade, representantes do setor público e de organizações internacionais, CEOs e lideranças empresariais, gestores de diversidade e/ou líderes de grupos de afinidade LGBT existentes em grandes empresas.

Essa pesquisa também se encontra em andamento. Porém, os seus primeiros resultados foram apresentados no V Congresso Internacional da Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios de la Organización (Pilares), em novembro de 2018, em Santiago do Chile.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentei neste capítulo, de forma sintética, um programa de pesquisa sobre diversidade no mundo empresarial, como foco em raça/etnia e gênero/sexualidade, ao qual tenho me dedicado nos últimos dez anos, primeiro individualmente e, mais recentemente, junto com colegas professores-pesquisadores e alunos. Trata-se de um programa em andamento, sobre o qual ainda não posso apresentar conclusões. Todavia, como apontou o epistemólogo Imre Lakatos, os programas de pesquisa podem ser “progressivos ou degenerescentes, dependendo de sucesso ou fracasso persistente quando levam à descoberta de fenômenos novos” (CHALMERS, 1993, p. 113). Meus alunos, meus colegas professores-pesquisadores e eu mesmo consideramos que estamos diante de um programa progressivo. Isto porque, até então nenhuma descoberta nos levou a rejeitar ou modificar o seu núcleo irreduzível. Suas suposições básicas subjacentes têm nos parecido exitosas para dar conta de fenômenos novos. Assim, temos ido em frente com a pauta geral que definimos para levá-lo adiante.

Mas a atividade científica não é um empreendimento de um pesquisador só, nem mesmo de um pequeno grupo. Sendo assim, só me resta torcer

para que os membros das comunidades científicas das ciências sociais, da administração, da comunicação social, das relações públicas e de áreas afins avaliem esse programa. E então apontem seus acertos e seus erros. Dessa forma, teremos mais um combustível para seguir adiante com nosso artesanato intelectual, com nosso ofício de investigadores. Um ofício exigente, que demanda uma caminhada lenta, como já apontou Latour (2006), e sem certezas sobre os caminhos a seguir, já que sobre estes o poeta já nos alertou, na frase posta em epígrafe nesse capítulo, que eles se fazem ao andar.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- AMBLART, Henri et al. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil, 2005.
- AMSELLE, Jean-Loup. *Vers une multiculturalisme français: l'empire de la coutume*. Prais: Flammarion, 2001.
- AMSELLE, Jean-Loup. *L'ethnisation de la France*. Paris: Lignes, 2011.
- ANDERSEN, Margaret. *Race in society: the enduring America dilemma*. Maryland, USA: Rowman & Littlefield Publishers, 2017.
- ANDERSON, Benedict. *Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo*. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 2008.
- ANDERSON, Elijah. The social situation of the black executive: black and white identities in the corporate world. In: LAMONT, Michèle (Ed.). *The cultural territories of race: black and white boundaries*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1999.
- BHABHA, Homi. *O local da cultura*. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 1998.
- BARBOSA, Livia. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola. *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro, RJ: Relume-Dumará, 2002.
- BOLTANSKI, Luc. *De la critique: précis de sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard, 2006.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 1991.

BOUFFARTIGUE, Paul; GADEA, Charles. *Sociologie des cadres*. Paris: La Découverte, 2000.

BRUSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. *RAE-Eletrônica*, v. 8, n. 2, São Paulo, SP, EAESP-FGV, 2009.

CALLON, Michel. Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, n. 36, 1986.

CALLON, Michel. Sociologie de l'acteur réseau. In: AKRICH, Madeleine; CALLON, Michel; LATOUR, Bruno (Dir.). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris: Presses des Minnes, 2006.

CHALMERS, Alan. F. *O que é ciência afinal?*. São Paulo, SP: Brasiliense, 1993.

COLLINS, Sharon. *Black corporate executives: the making and breaking of a black middle class*. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1996.

COLLINS, Sharon. From affirmative action to diversity: erasing inequality from organizational responsibility. *Critical Sociology*, v. 37, n. 5, 2011a.

COLLINS, Sharon. Diversity in the post affirmative action labor market: a proxy for racial progress? *Critical Sociology*, v. 37, n. 5, 2011b.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, SP: Instituto Ethos, 2016.

FACCHINI, Regina. *Sopa de letrinhas? Movimento homossexual e produção de identidades coletivas nos anos 1990*. Rio de Janeiro, RJ: Garamond, 2005.

FASSIN, Didier. L'invention française de la discrimination. *Revue Française de Science Politique*, v. 52, n. 4, 2002.

FASSIN, Didier. Ni race, ni racisme: ce que racialiser veut dire. In: FASSIN, Didier (Dir.). *Les nouvelles frontières de la société française*. Paris: La Découverte, 2010.

FASSIN, Eric. Actualité de la "question noire". In: BOUBEKER, Ahmed; HAJJAT, Abdellali (Dir.). *Histoire politique des immigration (post)coloniales: France, 1920-2008*. Paris: Editions Amsterdam, 2008.

FASSIN, Eric. Statistiques raciales ou racistes? Histoire et actualité d'une controverse française. In: FASSIN, Didier (Dir.). *Les nouvelles frontières de la société française*. Paris: La Découverte, 2010.

FERREIRA, Gabriel. Escalada um pouco menos difícil. *Você S/A*, a. 16, n. 11, p. 58-60, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, 2000.

GAULEJAC, Vincent de. *Qui est "je"*. Paris: Editions du Seuil, 2009.

GAULEJAC, Vincent de; ROY, Shirley (Dir.). *Sociologies cliniques*. Paris: Desclée de Brouwer, 1993.

GAULEJAC, Vincent de et al. (Dir.). *Sociologie clinique: enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville Saint-Agne: Érès, 2007.

GODFREY-SMITH, Peter. *Theory and reality: an introduction to the philosophy of science*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 2003.

GUIMARÃES, Antonio Sergio. *Racismo e anti-racismo no Brasil*. São Paulo, SP: Editora 34, 2005.

JAIME, Pedro. Recycling the idea of race: socio-political agenda, transnational business culture, and diversity management in Brazil. *Social Identities. Journal for the Study of Race, Nation and Culture*, v. 24, n. 5, 2018.

JAIME, Pedro. *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial*. São Paulo, SP: Edusp-Fapesp, 2016a.

JAIME, Pedro. *Nem vantagem competitiva, nem ideologia: gestão da diversidade como tradução*. In: ENCONTRO DA ANPAD, XL [Costa do Sauípe, BA, 25-29/09/2016]. Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016 b.

JAIME, Pedro. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: PEIXOTO, Claudia; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre, RS: EdPUCRS, 2015.

JAIME, Pedro. Para além das pink collars: gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, v. 11, n. 1, Porto Alegre, RS: PUC-RS, 2011.

JAIME, Pedro. Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: notas para a comparação entre o Brasil e a França. In: BARBOSA, Livia (Dir.). *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

JAIME, Pedro; LÚCIO, Fred. *Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos*. São Paulo, SP: Cengage, 2017.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, SP: Perspectiva, 1992.

LATOUR, Bruno. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte, 2007.

MUNANGA, Kabengele. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2004.

NDIAYE, Pap. *La condition noir*: essai sur une minorité française. Paris: Calmann-Lévy, 2008.

NOGUEIRA, Oracy. *Tanto preto quanto branco*: estudos de relações raciais. São Paulo, SP: T.A. Queiroz, 1985.

SIMÕES, Júlio; FACCHINI, Regina. *Na trilha do arco-íris*: do movimento homossexual ao LGBT. São Paulo, SP: Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

YONNET, Paul. *Voyage au centre du malaise français*: l'anti-racisme et le roman national. Paris: Gallimard, 1993.

WIEVIORKA, Michel. *La diversité*. Paris: Robert Laffont, 2008a.

WIEVIORKA, Michel. Différences dans les différences. In: WIEVIORKA, Michel. *Neufs leçons de sociologie*. Paris: Robert Laffont, 2008b.

6

O SILÊNCIO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE PARA DAR VOZ ÀS MULHERES POR MEIO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Maria Aparecida Ferrari¹

Simone Cristina Dantas Miranda²

Resumo

A presença das mulheres no mercado de trabalho tem sido debatida nas últimas décadas, tanto na academia como na sociedade. Apesar do aumento de estudos sobre políticas organizacionais de gênero, o cotidiano das mulheres ainda é marcado por estereótipos, preconceitos, abusos, violência, segregação ocupacional e discriminação salarial. O objetivo do capítulo é resgatar referências de estudos, discutir a violência organizacional de gênero e o silêncio feminino nas organizações, como forma de comunicação adotada pelas mulheres. As relações públicas, como função consultiva, se ocupam, principalmente, das interações face a face entre todas as pessoas que interagem com a organização, o que pode resultar em uma rede de escuta, diálogo e respeito mútuo. Sendo as organizações arenas de poder, a atividade tem a tarefa de analisar os

1 Livre-docente, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Graduada em Sociologia pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP). Professora de pós-graduação e graduação no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP. E-mail: maferrari@usp.br.

2 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Graduada em Relações Públicas pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Especialista em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper). Assessora de comunicação no Comando da Aeronáutica. E-mail: simonedantas@usp.br.

cenários internos e externos e, em seguida, colaborar para a construção de políticas de gênero que se transformem em oportunidades para as mulheres e permitam a equidade entre homens e mulheres no ambiente corporativo.

Palavras-chave: diversidade; raça/etnia; gênero/sexualidade; mundo empresarial.

Vários são os autores internacionais que têm se debruçado sobre o conceito da diversidade com a preocupação de entender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural, entre outros aspectos (HOLCK; MUHR; VILLESÈCHE, 2018). No Brasil, Darcy Hanashiro e Sueli de Carvalho (2005) enfatiza que a produção acadêmica brasileira na área de diversidade cultural ainda é escassa.

Os conceitos de diversidade buscam englobar a aceitação e o respeito para entender que cada indivíduo é único e que precisa ser reconhecido pelas suas diferenças individuais. Quando observamos o contexto organizacional, o termo diversidade é ainda mais complexo, porque o seu significado não é imediato nem unívoco, reforçando que há diferenças de abordagens sobre o assunto (NKOMO; COX, 1998).

Na sociedade contemporânea as organizações atuam em ambientes vulneráveis, complexos e altamente competitivos. Segundo Pablo M. da Silva et al. (2016) a diversidade causa impactos no ambiente de trabalho de diferentes formas, trazendo benefícios, como a vantagem competitiva perante o mercado (AGRAWAL, 2012), sustentabilidade para a empresa e valorização de todos os profissionais envolvidos (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015), além da melhoria na tomada de decisões. Por outro lado, existem dificuldades a serem enfrentadas, como a discriminação e o preconceito (DIKE, 2013), falhas na comunicação, perda de produtividade, entre outros (MARTIN, 2014). A diversidade de gênero pode ser definida como o grau de heterogeneidade ou diferenças na composição de um grupo de indivíduos em função do sexo (KEARNEY, GEBERT e VOELPEL, 2009; SIMONS, PELLED e SMITH, 1999). Apesar dos desafios, hoje muitas organizações buscam trabalhar com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos e, com o passar do tempo, essas práticas passarão a ser naturalizadas e deixarão de ser uma exceção.

A diversidade de gênero e a relação com o mercado de trabalho no Brasil têm sido discutidas por vários autores (SAFFIOTI, 1976; HIRATA e KERGOAT, 2007; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000, HIRATA, 2015, ALVES et al., 2017) e foi a partir da década de 1970 que a mulher passou a estar mais presente no mercado de trabalho.

Quando analisamos o cenário organizacional, observamos as transformações ocorridas, principalmente com a inserção da mulher no ambiente de trabalho. Cargos e funções que antes que eram concebidos quase que exclusivamente para os homens, hoje começam a ser preenchidos por mulheres, mostrando que elas estão conquistando os espaços sociais, culturais e políticos (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Segundo Silva et al. (2016) as diferenças entre gêneros são encontradas comumente no mercado de trabalho, onde algumas profissões podem ser vistas como masculinas ou femininas. Por exemplo, é alto o índice de mulheres em áreas relacionadas aos cuidados, como enfermagem, fisioterapia e assistência social, entre outros. Diante dessa visão de mundo, a inserção das mulheres no mercado de trabalho passa a ser um processo difícil e muitas vezes acompanhado de preconceito e discriminações, colocando as mulheres em condições menos favoráveis quando comparada aos homens (GALEAZZI et al., 2011).

Há que se agregar ao cenário descrito que a discriminação e a desigualdade sofridas pela mulher no mercado de trabalho também têm origem nos traços da cultura brasileira. Por exemplo, o machismo e o paternalismo (BARROS; PRATES, 1996) naturalizam as relações de poder do homem sobre a mulher e violam em algumas situações os seus direitos fundamentais.

Dados do estudo “Retrato das desigualdades de gênero e raça”, produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2015) chegou a cinco conclusões: a) a dupla jornada das mulheres permaneceu

praticamente inalterada ao longo dos últimos anos e a responsabilização das mulheres pelo trabalho doméstico não remunerado segue sendo o padrão predominante na sociedade brasileira; b) as mulheres atingiram um teto na participação no mercado de trabalho; c) a renda das mulheres negras aumentou, mas elas ainda são a base da pirâmide; d) a proporção de domicílios chefiados por mulheres cresceu; e) a média de anos de estudo cresceu para todas as mulheres, mas a diferença de escolaridade entre negras e brancas permanece. Esses dados mostram que ainda existe uma combinação de expressões de desigualdades, perpassadas por diferentes formas de opressão, como relações de gênero e classe racializadas, etnicidades generizadas, que, de algum modo, os vetores de discriminação se articulam e cada combinação produz formas próprias de desigualdades.

Como consequência da discriminação, da segregação e do preconceito para com a mulher no mercado de trabalho, a violência organizacional é um dos gatilhos, muitas vezes materializada na forma de assédio moral e/ou sexual, além da disparidade de salários entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Sergio Gomes da Silva (2010, p. 560) foca precisamente a naturalização da violência, afirmando que,

quando um grupo social legitima papéis que não necessariamente condizem com a realidade desses mesmos atores sociais, cria um sistema de crenças que será disseminado no imaginário social coletivo. Esse sistema de crenças vai legitimar, por sua vez, a violência física ou sexual (também poderia legitimar qualquer outra), estabelecendo como norma a condição do homem como herdeiro único do sistema patriarcalista, machista e viril, bem como do capitalismo selvagem do qual fazemos parte.

Segundo Johan Galtung (1969, 1996, 2003) a violência organizacional pode ser definida como o conjunto das violências direta, estrutural

e cultural, que encontram nas organizações mecanismos para sua legitimação, especialmente mediante sua cultura organizacional, modelo de gestão, filosofia organizacional, legislações específicas que impactam a vida das organizações, bem como as estruturas físicas e ambientais que afetam a saúde do trabalhador (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018). A violência organizacional tem sido naturalizada por meio de inúmeras expressões agressivas, que estão relacionadas com as estruturas físicas, administrativas e burocráticas, mas, também com as práticas culturais que se apresentam como estratégias comunicacionais legitimadoras de todas as tipologias de violência nas organizações.

Entre as consequências da violência organizacional, podemos mencionar o silêncio organizacional, que é um fenômeno coletivo no qual os funcionários de uma organização retêm informações, opiniões e preocupações sobre problemas da empresa (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Craig C. Pinder, e Karen P. Harlos (2001) afirmam que o silêncio organizacional pode ser ativo, consciente, intencional e com propósito; tal condição pode significar que a violência organizacional provoca no indivíduo o silêncio deliberado como forma de reação às agressões sofridas, sejam elas físicas ou morais.

Propomos que o cenário da violência organizacional de gênero e do silenciamento devem também ser analisados à luz da atividade de relações públicas nas organizações. Afinal, se as relações públicas têm como função central gerir os relacionamentos e promover o diálogo entre os atores organizacionais, qual deve ser o papel dessa atividade profissional frente a essas situações? A visão contemporânea de relações públicas explicita que seu papel deve ser de produtora de sentidos entre membros de uma organização e de seus públicos estratégicos. Dessa forma, o relações-públicas deve identificar os propósitos organizacionais mediante o alinhamento com a cultura organizacional e nacional e promover a gestão do capital social da empresa/instituição/organização com vistas a cumprir os valores declarados no discurso organizacional.

Este capítulo está estruturado em sete seções. A primeira seção introduz a temática analisada, destacando os assuntos que serão detalhados em cada tópico. A segunda seção situa a mulher na sociedade e no mercado de trabalho brasileiro, apresentando os conceitos de diversidade e ação afirmativa sob um prisma histórico-crítico. A influência das culturas nacional e organizacional brasileira é abordada na terceira seção, na qual se aponta que as organizações estão permeadas de traços que fazem parte das raízes de um determinado país. A quarta seção traz a violência de gênero como fruto de discriminação, segregação e estereótipos e apresenta a relação entre três diferentes tipologias de manifestação da violência. A quinta seção aborda a violência no ambiente de trabalho e mostra como essas manifestações de preconceito e de discriminação são sistemáticas evidenciando o conflito existente entre os agentes do poder e os subordinados. A sexta seção trata de apresentar as relações públicas como alternativa para dar voz às trabalhadoras nas organizações. As autoras definem as organizações como um sistema político, no qual o poder é o recurso mais importante e o relações-públicas deve estar atento para saber como e quando utilizá-lo em benefício dos trabalhadores e da inclusão da diversidade. Finalmente a sétima e última seção apresenta as considerações finais, nas quais são colocadas reflexões e possibilidades para novos estudos.

MULHER NA SOCIEDADE E NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Emprestamos da biologia a diferenciação entre os sexos – macho e fêmea – para criar representações sociais. Para García-Mina (2003, apud SANTOS, 2009) a masculinidade e a feminilidade “são moldes vazios que cada sociedade preenche com uma série de normas e atitudes, crenças, estereótipos e comportamentos previamente escolhidos”. As ciências sociais passaram a estudar esses modelos principalmente a partir da obra *O segundo sexo*, publicada em 1949, de autoria da filósofa francesa Simone de Beauvoir, trabalho basilar que influenciaria os movimentos feministas no ocidente a partir da década de 1970.

Segundo Teresa C. B. dos Santos (2009), o fundamento do aspecto de masculino versus feminino é uma expressão baseada num sistema de poder de dominação, uma vez que “tradicionalmente foi considerado um sistema que excluía a mulher do processo de produção e a submetia a um exclusivo papel de reprodução dentro do marco familiar” (SANTOS, 2009, p. 3). Esta atribuição delimitou a mulher ao âmbito da casa e potencializou a ideia de inferioridade em relação ao homem. Marcelo Dantas (2012) ressalta que a hegemonia da masculinidade teve apoio em diversas instituições como o Estado, as Forças Armadas e a Igreja, contribuindo para que a inquestionável dominação masculina se tornasse tão presente e natural na sociedade, o que, de acordo com Cláudia Eccel e Rafael Alcadipani (2012) seria praticamente invisível.

É a partir das visões de Marcelo Dantas (2012) e de Eccel e Alcadipani (2012) que, ao longo de um processo sócio-histórico, marcado pela reprodução dos estereótipos, foram perpetuadas ideias de dominação masculina e de fragilidade feminina, do “homem provedor” e da “mulher cuidadora”, e de expressões comumente repetidas como “lugar de mulher é na cozinha” e “mulher é piloto de fogão”.

Aparecida Molinete, Rebeca Barcellos e Helena K. de Salles (2017) afirmam que a categorização do eu e do outro é reproduzida e reforçada pela atribuição de traços culturalmente construídos como próprios de cada gênero. Ao masculino tendem a ser associados alguns atributos, tais como ambição, afirmação, força, liderança, agressividade, propensão a riscos, e ao feminino, a compreensão, passividade, sensibilidade, simpatia, alegria (DINIZ, 2016, apud MOLINETE, BARCELLOS e SALLES, 2017, p. 2).

O historiador britânico Eric Hobsbawm, em seu livro *Era dos extremos: o breve século XX*, já destacava a importância do papel da mulher em meio às mudanças sociais ocorridas no século passado. Para Hobsbawm (1995, p. 307) “são inegáveis os sinais de mudanças significativas, e

até mesmo revolucionárias, nas expectativas das mulheres sobre elas mesmas e nas expectativas do mundo sobre o lugar delas na sociedade”. De acordo com sua afirmação, o historiador referia-se às conquistas das mulheres, que no Brasil ocorreram, principalmente, a partir da década de 1930.

A expansão dos movimentos feministas no Brasil, aliados ao fim da República Velha e ao crescimento da sociedade urbanizada, contribuíram para que, em 1932, as mulheres obtivessem o direito ao voto. José E. Diniz Alves et al. (2017) afirmam que foi nos chamados “trinta anos gloriosos”, período compreendido entre 1950 e 1980, que o Brasil experimentou grande crescimento econômico e transformações sociais. Para os autores, “desenvolvimento econômico não é incompatível com o progresso feminino e vice-versa” (ALVES et al., 2017, p.18). Os fatos históricos corroboram tal afirmação e reiteramos esta realidade com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual apontou que, entre 1976 e 2010, a população feminina economicamente ativa saltou de 11,4 milhões para 22,4 milhões.

Assim como Eric Hobsbawm, Marcelo Dantas (2012) afirma que a evolução da sociedade feminina no mundo capitalista ocidental foi uma corrente célere que marcou todo o século XX. Segundo o autor,

no início do século passado, a maioria dos países não permitia sequer o direito de voto às mulheres; já no final do século, as mulheres tornaram-se não apenas metade da força de trabalho, como também garantem para si a aprovação de leis e a liberação de costumes que lhes impediam a liberdade de escolha (no casamento, por exemplo), a liberdade sexual (a virgindade era um tabu na maioria das sociedades) e igualdade de oportunidade no mundo do trabalho (o que já evoluiu muito na maioria dos países ocidentais) (DANTAS, 2012, p. 3).

Tais conquistas são frutos de movimentos feministas que, por meio de diferentes expressões, buscaram a igualdade de direitos no casamento,

divórcio, acesso a educação, saúde, trabalho e, mais recentemente, no controle da capacidade reprodutiva. Apesar de se verem representadas em novas condições sociais, a inserção no mercado de trabalho é essencial para que as mulheres conquistem autonomia econômica e construam sua identidade. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), apesar do crescimento da participação feminina como população econômica ativa,

sua magnitude não permitiu alterar os padrões de desigualdade. Em 2009, a taxa de participação das mulheres com mais de 16 anos era de 58,9%, enquanto a dos homens era de 81,6%. (...) Houve expansão do trabalho formal, com carteira assinada, que beneficiou homens e mulheres, embora ainda seja predominantemente um espaço masculino (IPEA, 2011, p. 27).

Em levantamento apresentado em 2015 pelo IBGE, 55% das matrículas no ensino superior eram preenchidas por mulheres, fato que pode revelar uma possibilidade de ascensão profissional, porém não de ganhos financeiros, uma vez que o rendimento mensal médio dos homens era na época R\$ 1.675,00 quase o dobro do rendimento médio das mulheres que era R\$ 1.029,00. De acordo com dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud, 2018), as mulheres brasileiras apresentam uma média maior que os homens em relação aos anos de estudo; entretanto, a renda nacional bruta per capita da mulher brasileira é 42,7% menor que a dos homens.

A desigualdade é ainda mais patente quando consideramos a diversidade racial. De acordo com dados do Ipea (2017), em 2015, a taxa de escolarização no ensino médio para mulheres negras era de 50%, enquanto a taxa para mulheres brancas era de 67,6%.

No mercado de trabalho, de acordo com Pinheiro et al. (2008, p.17, apud ECCEL e ALCADIPANI, 2012, p. 59), já existe “um questionamento do lugar do homem como provedor exclusivo”, porém a inserção da

mulher ainda é regida pela divisão sexual do trabalho, que surgiu a partir da década de 1960, com o emprego de mulheres em pequenas tarefas, cuja qualificação exigida era menor e, para garantir o baixo custo de produção, os salários eram mais baixos do que os praticados para os homens. Eccel e Alcadipani (2012, p.66) afirmam que

as características atribuídas aos homens e às mulheres são norteadoras das funções que vão executar. Paciência, delicadeza, minúcia, afetividade e comunicação são entendidas como habilidades femininas, que as permitem inserirem-se em funções que não são tidas como próprias para homens, os quais são vistos como mais fortes, objetivos e racionais.

Para Santos (2009, p. 5), “a lógica binária de gênero homem-mulher, sujeito-objeto, ativo-passivo, acentua uma rigorosa e estereotipada oposição entre os sexos que acaba por criar relações desiguais, não recíprocas nem equitativas”. Eccel e Alcadipani (2012, p. 53) pontuam que “destas relações desiguais resultam os dividendos patriarcais, que são vantagens práticas que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência”, e tal situação leva as mulheres a uma segregação ocupacional, que lhes permite o ingresso em áreas profissionais menos valorizadas, em atividades mais simples, cujos salários e condições de trabalho são piores.

No mercado de trabalho, além da falta de oportunidades, as mulheres enfrentam a vulgarização de suas atividades, como ressaltam José Roberto Heloani e Cláudio Garcia Capitão (2012, p. 32) quando afirmam que

não raro se atribui a subordinados e até mesmo às chefias – mormente se mulheres – atos neuróticos caso expressem sua indignação ou mesmo dor afetiva em relação a uma atitude injusta ou a uma cobrança absurda. As trabalhadoras são tidas como histéricas, ou melhor, carentes de um homem

que lhes resolva certo problema. Frases como “é histórica, isto é, falta de ferro” são recorrentes no palavreado chulo de muitos marmanjos, metidos a doutores.

Além da pontuação de Heloani e Capitão (2012, p. 32), como “a falácia das predisposições aos transtornos mentais”, Antonio Carvalho Neto, Betania Tanure e Juliana Andrade (2010, p. 4) afirmam que as mulheres, principalmente aquelas que chegam a cargos de liderança vivenciam dois preconceitos. “O primeiro é que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade e [o] segundo que ela se comporta como homem”. De acordo com estudos de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), o mercado exige que as mulheres se comportem como homem no pensar, agir e trabalhar para garantir respeitabilidade, pois “a cultura corporativa ainda é masculina” (AYCAN, 2004; REINHOLD, 2005, apud CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010, p. 4).

Françoise Belle (1993, apud CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010, p. 4) ressalta que a mulher, “para galgar postos mais altos na hierarquia organizacional escapando da definição estereotipada de delicada e frágil, dentre outros atributos, acaba utilizando predicados masculinos em seu favor”. A questão da maternidade também contribui para dificultar a presença feminina em cargos de liderança, porque “os primeiros anos de ascensão na carreira profissional se sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade” (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010, p. 7). Tal situação que faz com que algumas mulheres tenham que optar por seguir a carreira em busca de ascensão profissional ou de casar e ter filhos e assumir o risco de uma estagnação profissional. Vale lembrar que o papel da mulher de mãe e esposa ainda é muito valorizado pela cultura brasileira, o que em algumas regiões do Brasil leva a mulher a desistir de voltar para o mercado de trabalho em benefício do papel de mãe e esposa.

Em um país marcado por desigualdades profundas como é o caso do Brasil, as mulheres ainda enfrentam a violência motivada pela questão

de gênero. Mesmo com a implantação de políticas públicas para proteção das mulheres, como a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/06) e a Lei do Feminicídio (Lei nº 13.104/15), a organização internacional de direitos humanos Human Rights Watch (2017) apontou que o Brasil tem o maior índice de feminicídio (crime de ódio baseado em gênero) com 4,4 ocorrências por 100 mil mulheres.

Quando olhamos a realidade brasileira, os números de violência contra a mulher são preocupantes e existe uma construção de sentidos sobre o que isso significa, assim como suas causas e consequências. O tema entrou na agenda pública brasileira de forma definitiva somente no final dos anos 1970, com o aumento do número de assassinatos de mulheres de classe média e a visibilidade dada à questão pela mídia e por autoridades (BANDEIRA, 2014). Segundo Lourdes M. Bandeira (2014, p. 463), a lei no 11.340/06 significou uma “nova forma de administração legal dos conflitos interpessoais, embora ainda não seja de pleno acolhimento pelos operadores jurídicos”. Em 2016, de acordo com os dados mais recentes do 11º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, uma mulher foi assassinada a cada duas horas no Brasil (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2017).

Segundo Beatriz Kipnis-Guerra (2018) o problema da violência contra a mulher permeia todas as esferas da sociedade e a Lei Maria da Penha, juntamente com outras políticas públicas, vem tentando combater seus efeitos. No entanto, é importante entender que a violência contra a mulher não se dá em um vazio. Isto é, a violência contra a mulher ocorre em determinados contextos e essas especificidades influenciam a possibilidade de as mulheres saírem de situações de violência.

Estudo recente (2017) da Universidade Federal do Ceará, em parceria com o Instituto Maria da Penha, apontou que a violência doméstica sofrida por mulheres impacta na produção e na economia das empresas brasileiras. A “Pesquisa sobre condições socioeconômicas e violência

doméstica e familiar contra a mulher” (PCSVDFMulher), de 2016, ouviu 10 mil mulheres em nove capitais nordestinas e apontou que mulheres que sofrem violência doméstica têm o desempenho no trabalho diretamente impactado, com aumento do absenteísmo e comprometimento do salário. Há que se pensar, a partir disso, qual seria a influência da violência sofrida no ambiente organizacional para o bem-estar laboral, a produtividade e o comprometimento.

Além da violência física, conforme explica Carmen Alemany (2009), as mulheres sofrem múltiplas formas de abusos. Sofrimentos físicos, sexuais e psicológicos que infringem aspectos da vida pública e privada das mulheres ainda são usuais para intimidá-las e atingi-las. A pesquisa “Instituto Avon/Data Popular – Percepções dos homens sobre a violência doméstica contra a mulher” (2013) apontou que os papéis tradicionais do homem e da mulher ainda são referências na sociedade. De acordo com o levantamento, a maioria dos brasileiros ainda concorda com o perfil tradicional de “machão”, uma vez que 54% dos respondentes afirmaram que homem não deve levar desaforo pra casa, 60% concordam que, se a mulher ganhar mais que o homem, é difícil o casamento dar certo e, para 78%, homem que é homem não chora. A pesquisa revelou que, para 89% dos homens, é inaceitável que a mulher não mantenha a casa em ordem, embora 43% concordem com a frase “o homem pode até ajudar, mas quem deve ser responsável por cuidar da casa é a mulher”. A referida pesquisa deixa claro que a mulher está relacionada aos estereótipos vinculados a fragilidade, dependência do homem e, principalmente aos trabalhos de casa. Após cinco anos de realização da pesquisa, os comportamentos mencionados seguem sendo praticados na sociedade brasileira.

Também é importante destacar o papel negativo da publicidade, que, em muitas campanhas naturaliza a visão androcêntrica, representando mulheres como emotivas, passivas, dóceis ou sensuais e os homens, como sujeitos racionais, viris e provedores do lar. Nesse sentido, é

importante perceber que as representações femininas veiculadas nos comerciais são aceitas devido à sua “relação com os esquemas de percepção dominantes, tornando-os ‘naturais’ para a grande maioria do público” (SILVA, 2003, p. 4). Nos trabalhos de publicidade, a mensagem tem uma função ideológica e em vários casos acentua os preconceitos de gênero, tendo em vista uma resistência a mudanças. Com isso, “são [as campanhas] um instrumento fundamental para a reprodução da desigualdade e a discriminação sexual” (CONDE e HURTADO, 2006, p. 162, apud OLIVEIRA-CRUZ, 2016).

A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS NACIONAL E ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

Marcada por diversos movimentos migratórios ao longo da história, a cultura brasileira, como pontuam Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas (2014), tem suas raízes nos povos indígenas, na África negra e em Portugal. Segundo os autores, “essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil” (PRESTES MOTTA; CALDAS, 2014, p. 17); também é importante frisar a influência dos imigrantes europeus e orientais que vieram para o Brasil.

Entretanto, a cultura organizacional está diretamente relacionada aos traços da cultura nacional, pois segundo Prestes Motta e Caldas (2014, p.19) “os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Desta forma, conhecer a cultura nacional significa basicamente identificar as concepções de vida em sociedade que marcam a cultura societal, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções. É a cultura nacional a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos, formas de governo, suas concepções em um determinado contexto nacional e país. Ela influi fortemente na cultura

das organizações, uma vez que permeia os traços das instituições que foram construídas nas raízes de um determinado país. Como resultado a empresa passa a ser o espaço sociocultural e a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional.

Para Marco Aurélio Prates e Betania Tanure (2014) é importante identificar os traços culturais que influíram na maneira brasileira de administrar, ou seja, “levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua interação com os outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam” (PRATES; TANURE, 2014, p. 56). Os autores chamam de personalismo “a atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida” (PRATES; TANURE, 2014, p. 60). Tal característica é ainda hoje um forte traço da sociedade brasileira. Em seguida, a combinação da concentração do poder e as relações pessoais conformam o paternalismo que representa o patriarcalismo e o patrimonialismo. Sobre essas relações Prates e Tanure (2014, p. 60) esclarecem que

é nesta mistura de aspectos puramente econômicos – em que se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não atritosa pelos cada um dos atores, líderes e liderados.

A questão da postura de espectador dos liderados é sustentada pela concentração do poder e o paternalismo. Sobre tal traço, Prates e Tanure (2014) afirmam que também se deve ao mutismo, característica da cultura da sociedade brasileira, que Paulo Freire (1965, p. 69) assim descreve:

Naquelas condições referidas [as grandes propriedades rurais] se encontram as raízes das nossas tão comuns soluções paternalistas. Lá, também, o “mutismo” brasileiro.

As sociedades a que se nega o diálogo – comunicação – e, em seu lugar, se lhes oferecem “comunicados”, resultantes de compulsão ou “doação”, se fazem preponderantemente “mudas”. O mutismo não é propriamente inexistência de resposta. É resposta a que falta teor marcadamente crítico.

A postura do espectador pode, em alguns casos, estar relacionada ao fenômeno do silenciamento, principalmente da mulher que, diante de uma situação de injustiça ou falta de informação de seus colegas ou superiores, deixa de expressar sua opinião como forma deliberada frente às agressões sofridas, sejam elas físicas ou morais.

Além disso, a característica de negação do conflito está presente na cultura brasileira, mesmo considerando que “a relação entre indivíduos, em uma situação de desigualdade de poder, pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e consequentes passividade e pouca iniciativa” (PRATES; TANURE, 2014, p. 65).

A partir dos estudos de Geert Jan Hofstede (2003), de Betania Tanure Barros e Marco Aurélio Prates (1996) e de Prates e Tanure (2014) podemos perceber alguns traços da cultura brasileira que permeiam as organizações, como: maior distância do poder, aversão a conflitos, paternalismo, lealdade pessoal e postura de espectador. Tais características são o pano de fundo para a discussão sobre a violência organizacional, assunto a ser tratado no próximo item deste trabalho.

VIOLÊNCIA DE GÊNERO: FRUTO DE DISCRIMINAÇÃO, SEGREGAÇÃO E ESTEREÓTIPOS

Segundo Galtung (1969, 2003), a violência pode ser compreendida partindo da identificação da relação entre três diferentes tipologias ou formas de manifestação: a primeira delas é a violência direta, na qual os autores e as vítimas são visíveis e que se refere à violência que pode ser vista, filmada ou fotografada, como um assassinato, um genocídio,

a violência doméstica, por exemplo. A segunda é a violência estrutural, na qual o autor não é visível, mas sim o atingido, tais como vítimas da fome, desempregados estruturais, órfãos de um genocídio. Ou seja, mesmo que não haja a intenção e nem um sujeito definido que pratique a violência e, por isso, é caracterizada pela dominação, como nos casos de alienação, marginalização, discriminação e exploração. O terceiro tipo de violência é a cultural, na qual nem o autor nem a vítima são efetivamente visíveis; ou seja, é aquela violência que não pode ser registrada mediante uma fotografia, um filme ou uma reportagem. É a violência que se esconde por trás dos discursos sociais (dos discursos institucionais e produtos culturais). Segundo Galtung (1990),

por 'violência cultural' nós queremos dizer aqueles aspectos da cultura, a esfera simbólica da nossa existência – exemplificada pela religião e a ideologia, a linguagem e a arte, a ciência empírica e formal (lógica, matemática) – que pode ser utilizada para justificar ou legitimar a violência direta ou estrutural. (...) A violência cultural faz com que a violência direta e estrutural apareça, ou mesmo seja sentida como correta – ou ao menos não errada. Assim como a ciência política trata de dois problemas – o uso do poder e a legitimação do uso do poder –, os estudos da violência são sobre dois problemas: o uso da violência e a legitimação desse uso (GALTUNG, 1990, p. 291).

Conforme afirma Galtung (2003), a violência cultural é duradoura e processual, dadas as transformações lentas das culturas. As organizações podem reproduzir a cultura de violência, que seria desconstruída a partir do processo de transformação em cultura de paz, isto é, da transformação de aspectos violentos específicos de uma cultura.

Apontamos no início do texto que o preconceito e a discriminação contra a mulher no mercado de trabalho têm causado condutas discriminatórias que passam pelo assédio moral, gerando comportamentos, atitudes e violências que trazem danos à pessoa e destroem pouco a pouco a integridade física, moral e psicológica.

A violência contra as mulheres não deve ser vista apenas como um ou vários atos sistematizados de agressão contra o seu corpo, seja da ordem do abuso sexual, seja do espancamento, da tortura física ou psicológica.

Uma parte significativa do tipo de violência que a mulher sofre está relacionada ao seu cotidiano e está incorporada e enraizada no imaginário social coletivo da nossa sociedade, de homens, mas também de mulheres, que legitimam a subordinação do sujeito feminino ao domínio do poder masculino. Trata-se de uma forma de violência velada no mascaramento e na subordinação da nossa linguagem cotidiana, no uso de expressões e de diversos jogos de linguagem, nas palavras de duplo sentido, na criação de referenciais para dar conta de uma realidade que não é a mais condizente com o seu papel na sociedade. Pode, também, ser vista nos estereótipos que moldam formas singulares de preconceito e discriminação através de personagens da vida cotidiana, tais como a doméstica, a dona de casa, a professorinha, a mãe e a garota de programa estilo exportação, entre tantos outros tipos. Estas formas de identificação da mulher se transformaram em objeto tão vendável quanto qualquer outro produto de consumo, com o corpo explorado através da mídia, além de servir às leis imperativas do comércio e do turismo sexual (SILVA, 2010).

Na sua obra *In a different voice: psychological theory and womens development*, a filósofa e psicóloga norte-americana Carol Gilligan (1982) destacou a relação entre o gênero e os estudos para a paz. A autora descortina a questão da moralidade e argumenta que existem duas perspectivas de compreensão moral: a masculina e a feminina. Para a autora, Tânia A. Kuhn (2014) afirma que as decisões morais com base na justiça e no respeito às normas e aos direitos representariam a voz padrão da moralidade, vista como a perspectiva masculina. Entretanto, a “voz diferente”, trataria das questões morais com base na conexão entre pessoas, com atribuição de prioridades e consideração ao relacionamento de cuidado, que seria a perspectiva feminina sobre

a ética e a moral. Kuhnen (2014) ainda expõe que no mundo atual existe uma valorização de perspectivas que naturaliza a voz masculina, colocando-a no topo na hierarquia social.

Para Gilligan (apud KUHNNEN, 2014, p.3), “o problema está na sociedade patriarcal que mantém uma ordenação da vida baseada no gênero, onde ser um homem significa ser diferente de uma mulher e estar no topo da hierarquia social”. Interpretamos que o modelo de sociedade patriarcal impede que homens e mulheres tenham a liberdade de escolher sua voz moral, o que fortalece a ideia de que os homens devem basear sua voz moral na racionalidade e as mulheres na emotividade. Além disso, o patriarcado impõe que a voz feminina seja a “voz diferente” e, portanto, inferior. Silenciar a voz diferente significa corroborar a estrutura patriarcal e opressora que ainda é predominante na sociedade brasileira.

Buscar a simetria das relações de poder relacionadas ao gênero implicaria o reconhecimento de que ambos os gêneros são complementares, assim como suas perspectivas morais, relacionadas à ética do cuidado (feminino) e à ética de princípios (masculino), sendo o silenciamento de uma das partes nada mais do que a própria violência. Neste sentido, Kuhnen (2014, p. 3) afirma que

Gilligan apenas investiga como na sociedade patriarcal vozes diferentes são formadas, valoradas, hierarquizadas e naturalizadas. Nesse sentido, ter conhecimento de que diferentes sujeitos possuem vozes distintas, mas não precisam ficar restritos a essa voz, isto é, podem desenvolver outras formas de perceber e lidar com problemas morais, representa um potencial transformador da sociedade e, por conseguinte, do modelo de reprodução de gênero.

Ao relacionarmos os estudos para a paz e a ética do cuidado, principalmente na questão da hierarquização de perspectivas, como é o caso da masculina, racional, superior em relação à feminina, emotiva e inferior, reiteramos que tais conceitos são fortalecidos pela sociedade

brasileira mediante o reforço de estereótipos, além de promover preconceito e discriminação, formas de violência cotidianamente enfrentadas pelas mulheres, como veremos na próxima seção.

VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM OLHAR PARA O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), na versão mais recente do relatório “ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e igualdade de gênero”, publicado em 2007, destaca a violência organizacional como sendo tratada tanto a partir de abusos sexuais quanto com relação aos assédios psicológicos sofridos por mulheres em seu ambiente de trabalho. De acordo com o documento da OIT (2007, p.242), “a violência baseada no gênero é uma questão muito complexa que está enraizada em relações de poder na economia, no mercado de trabalho, nas relações de trabalho, na cultura organizacional e em fatores culturais”.

Maria Ester de Freitas (2007) pontua que a violência organizacional é produzida por motivações internas ao modelo de gestão. Segundo a autora, é possível identificar “certas condições que geram fortes vulnerabilidades entre indivíduos e grupos, institucionalizam a guerra interna, reforçam as ambiguidades e inseguranças sobre o emprego e adubam o terreno para a ação de predadores organizacionais” (FREITAS, 2007, p. 74). As referidas condições para a produção da violência são: existência de clima organizacional permissivo e individualista e insensível; competição interna exacerbada; hierarquias supervalorizadas; mudanças e reestruturações sem critérios e transparência; carreiras mal definidas e mal operadas, especialmente as que envolvem expatriações; repatriação profissional sem cuidado e planejamento; duplicidades de cargos em processos de fusão e aquisição; incorporação de profissionais mais jovens e mais qualificados que suas chefias; programas de trainees

e de estágios mal definidos; e setor de recursos humanos preocupado apenas em sobreviver.

Além das características organizacionais que podem prejudicar a saúde laboral e permitem a presença da violência, Rita B. Barata (2015, p. 84) ressalta que a realidade da mulher brasileira no mercado de trabalho apresenta características próprias que “agravam as condições de precariedade e desgaste”, o que inclui a jornada dupla de trabalho a que culturalmente as mulheres estão expostas. Segundo a autora,

os empregos femininos, além de salários menores, geralmente são mais monótonos, com pequeno ou nenhum grau de autonomia na execução de tarefas, menores perspectivas de progressão, vínculos trabalhistas mais precários, movimentos repetitivos, contato com o público e outras características de desgaste psicológico e emocional. Eventualmente as trabalhadoras ainda estão sujeitas a assédio psicológico ou sexual (BARATA, 2015, p. 84).

A violência organizacional é assunto de preocupação para a OIT, especialmente os casos de assédios sexual e moral. Considerando a temática, voltaremos nossa análise ao assédio moral, o qual o Ministério Público do Trabalho (MPT) e a OIT (2017) definem como

toda e qualquer conduta abusiva e reiterada, que atente contra a integridade do trabalhador com intuito de humilhá-lo, constrangê-lo, abalá-lo psicologicamente ou degradar o ambiente de trabalho. É o assédio de pessoa para pessoa, em que o assediador objetiva minar a autoestima, desestabilizar, prejudicar ou submeter a vítima emocionalmente para que ceda a objetivos como pedido de demissão, atingimento de meta, perda de promoção, por exemplo. O assédio de forma geral é a insistência impertinente, a perseguição, a abordagem velada, que viola a esfera moral do indivíduo (OIT, 2017, p. 15).

De acordo com a publicação do MPT sobre assédio sexual no ambiente de trabalho, é essencial esclarecer que as desigualdades, preconceito

e discriminação são frutos do ambiente como o local de trabalho e da sociedade, portanto não sendo uma condição da pessoa da mulher, e “essa compreensão é essencial para perfazer a verdadeira e real igualdade de oportunidades” (MPT, 2017, p.15).

Em um ambiente em que as desigualdades foram engendradas e fazem parte da cultura, a sensação de muitas mulheres, principalmente as mais jovens, como ressalta Danièle Kergoat (2010) é que a igualdade já está garantida e que a divisão de tarefas é uma questão individual, sem relação com o gênero. Infelizmente, esse sentimento não corresponde à realidade, ou seja, muitas mulheres sequer percebem serem vítimas de discursos violentos ou discriminatórios. Tal situação é reforçada por Eunice Léa de Moraes (2010, p. 92), quando afirma que,

apesar de todos os avanços, a mulher precisa estar atenta às manifestações de discriminação/preconceito, sejam de gênero ou étnico-raciais, bem como aos mitos e papéis de submissão/subordinação e de docilidade/desvalorização. As discriminações e as desigualdades tornam-se mais evidentes no espaço social do trabalho (...) Esses são resquícios da cultura patriarcal, machista e conservadora que permanecem até hoje e mantêm uma “relação natural” e banal entre ocupação/ trabalho, raça e gênero.

Essas manifestações de preconceito e de discriminação no ambiente de trabalho são humilhações que se repetem sistematicamente, ações de constrangimento e desqualificação que evidenciam o conflito existente entre o agente do poder e os subordinados (BARRETO; HELOANI, 2015), o que denominamos violência organizacional. Para Margarida Barreto e Roberto Heloani (2015, p. 555), o “terror que se inicia com um ato de intolerância, racismo ou discriminação, que se transforma em perseguição, isolamento, negação de comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidades e grande dose de sofrimento”.

A negação da comunicação ou, emprestando a palavra de Paulo Freire, o mutismo, pode ser interpretada como a resposta não-violenta a algum tipo de violência sofrida no ambiente organizacional, que aqui chamaremos de silêncio organizacional. Esse conceito desenvolvido por Morrison e Milliken (2000, apud MOURA-PAULA, 2014, p. 30) significa a retenção de opiniões, apreensões ou inquietações por parte de funcionários sobre questões da organização. Marcos Júnior Moura-Paula (2014, p. 30) pontua que

essa retenção não é um fato individual, embora assim se manifeste, mas um fenômeno coletivo, pois envolve tanto a relação com pares, com os superiores, como também pode ser um desdobramento de um ambiente mais ou menos propício para o silêncio em função das crenças hegemônicas presentes na cultura organizacional.

Para Premaux e Bedeian (2003, apud MOURA-PAULA, 2014, p.30) é possível romper com o silêncio organizacional por meio de comportamentos que permitam dar voz (speakup behavior) às mulheres. Morrison e Milliken (2000, apud MOURA-PAULA, 2014, p.30) afirmam, ainda, que estruturas organizacionais, práticas gerenciais e o distanciamento entre líderes e liderados provocam o “clima de silêncio”, em que a ideia de vozear se torna um problema ou uma inutilidade e complementam que,

o clima de silêncio afeta a vontade individual de vozear direta ou indiretamente, tendo em vista que a abertura ou não da supervisão/gerência à expressão dos empregados é importante na mitigação ou manutenção do silêncio. O silêncio pode ser causado por medo, pelo desejo de não ser o porta-voz de más notícias ou ideias indesejáveis, por normas ou pressões sociais que há nos grupos. (MOURA-PAULA, 2014, p.30)

A manifestação de preconceitos e discriminações alinhadas às estruturas organizacionais nas quais existe distanciamento entre líder e liderados, torna o silêncio organizacional parte do ambiente das empresas. É

muito comum em ambientes organizacionais, nos quais o silêncio impera, que as relações interpessoais sejam prejudicadas, que as pessoas sofram retaliações, tenham a progressão de carreira prejudicada e até possam ser demitidos. Além disso, segundo Elizabeth Wolfe Morrison e Frances J. Milliken (apud MOURA-PAULA, 2014, p. 30) existe uma tendência nas organizações de evitar a retroalimentação e desencorajar os trabalhadores a dar sua opinião, pois, uma vez que as opiniões sejam expressas, a organização se verá diante do impasse de tomar uma decisão.

Com relação às relações de poder, de acordo com Xu Huang, E. van de Vliert e G. van der Vegt (2005, apud MOURA-PAULA, 2014, p. 30), o silêncio organizacional varia de acordo com a distância do poder. Segundo os autores “em países com maior distância do poder, os empregados tendem a cumprir as ordens de seus superiores expressando menos preocupações a estes” (MOURA-PAULA, 2014, p.30).

Em ligação com os traços da cultura brasileira organizacional, os estereótipos de gênero e as discriminações sofridas pela mulher no ambiente de trabalho, a questão do silenciamento, como resposta ao assédio laboral, já emerge nos estudos na área de administração, sociologia e direito, como reforça documento do Ministério Público do Trabalho (MPT), ao destacar que

a “invisibilidade” da mulher na sociedade está superada graças em grande medida à sua inclusão no trabalho, especialmente numa sociedade capitalista, de consumo. O assalariamento feminino fez a sociedade “encarar” a mulher como ser dotado de direitos. O cenário de precarização, exploração, abusos e informalidade, contudo, demonstram que o grande volume de inserção no trabalho não veio acompanhado de eficácia de direitos fundamentais às mulheres. Deixar de considerar o assédio sexual uma prática corriqueira, parte da rotina das organizações de trabalho e meio de subjugar a mulher em suas competências profissionais é emergencial. A cultura que alimenta o estupro é a cultura que alimenta

o assédio. Ver a mulher como objeto e seu corpo como propriedade masculina é algo incompatível com princípios da não-discriminação, da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e prejudica sobremaneira a igual oportunidade de acesso e de manutenção de emprego (MPT, 2017, p. 15).

Portanto, há relação entre a discriminação da mulher no mercado de trabalho no Brasil e os tipos de violência direta, estrutural e cultural (GALTUNG, 1990). É possível relacionar a violência organizacional de gênero com o silenciamento, que é uma forma de comunicação da mulher diante de ações e atos que têm forte influência dos traços culturais.

A seguir, analisamos a atividade de relações públicas como responsável por pela gestão de relacionamentos entre os membros de uma organização e seus públicos estratégicos.

RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ALTERNATIVA PARA DAR VOZ ÀS TRABALHADORAS

Acreditamos que o primeiro item a ser discutido nesta seção é a natureza política do exercício das relações públicas, entendendo, neste caso, a organização como uma arena política. Para Christopher Spicer (1997), quando as organizações são vistas como um sistema político, o poder é o recurso mais importante e o relações-públicas deve estar atento para saber como e quando utilizá-lo. Isabel M. N. Ferreirinha e Tânia Regina Raitz (2010, p. 382), analisando a perspectiva de Foucault sobre o poder afirmam que

o poder não é só do Estado ou da soberania. O poder são as ações sobre as ações. O poder provoca ações que ora se encontram no campo do direito, ora no campo da verdade. O poder deve ser entendido como uma relação flutuante, não está numa instituição e nem em ninguém, já o saber se encontra numa relação de formas e conteúdos.

A citação das autoras nos conduz a um novo posicionamento para os relações-públicas, à medida que se espera deles uma visão estratégica, que facilitará o entendimento das políticas organizacionais. Cabe ao profissional ser um analista de cenários (FERRARI, 2011) e identificar as relações de poder e como estas influenciam as ações organizacionais.

Nessa mesma linha, Roberto Porto Simões (1995) definiu a mediação do conflito organização/públicos como a arena das relações públicas. A organização e seus públicos podem estar em estado de cooperação, mas, iminentemente, podem entrar em conflito. Aliás, a cooperação e o conflito são os dois lados da mesma moeda. Não existe um sem o outro. Cooperação e conflito são conceitos que pertencem à teoria política. Logo, é possível afirmar que a atividade de relações públicas se relaciona à gestão da função organizacional política da organização. Para Simões (2007), a função política se refere à relação de poder entre a organização e todos aqueles agentes com influência que podem interceptar ou desviar sua trajetória. Esta função contém as ações correlacionadas com o processo de exercício de poder/comunicação interna e externa à organização.

Outro ponto de destaque é que o poder no contexto organizacional se encontra permeado por toda a hierarquia e cargos da organização. Prestes Motta (1981, p. 34) afirma que, “por mais que uma organização se caracterize como aparelho econômico, ela também é aparelho repressivo e aparelho ideológico”. Ou seja, as organizações lançam mão do poder disciplinar para conseguir seus objetivos e, nesse momento a opção de determinadas pessoas pode ser o silenciamento em decorrência de um sistema opressor.

Aqui, vale mencionar a dimensão nominada por Hofstede (1991) de distância de poder que se define por um afastamento entre executivos e empregados e que é reforçada por características da cultura organizacional e a cultura nacional. Neste caso, segundo Hofstede

(1991) uma organização com alta distância de poder entre a direção e seus funcionários têm mais dificuldades em manter relacionamentos dialógicos, seja pela estrutura verticalizada, como também por traços culturais baseados no formalismo, na concentração de poder, aversão ao conflito e postura de espectador (BARROS; PRATES, 1996). Esse cenário favorece o desenvolvimento da violência organizacional e pode desencadear o silenciamento dos trabalhadores.

Derina R. Holtzhausen (2017) afirma que o papel principal dos relações-públicas é serem difusores do capital simbólico da organização. Quanto aos papéis que desempenham nas novas estruturas organizacionais, principalmente pensando nas plataformas digitais, já não se distingue o papel de estrategista ou de técnico, uma vez que vai depender da configuração da organização. Hoje, o papel dos profissionais de relações públicas será determinado pelo tipo de projeto, do contexto das necessidades imediatas dos projetos, dos públicos que estão implicados, do conjunto de habilidades dos demais membros da equipe, da disponibilidade da tecnologia, ou seja, os relações-públicas vão desempenhar múltiplos papéis. Dependendo da situação, eles exercem o papel de estrategista que mantém o controle dos temas complexos de comunicação; em outras vezes assumirá o papel de diretor, tendo sob sua responsabilidade os recursos externos necessários para completar o trabalho de comunicação, e, em outras ocasiões, o profissional poderá ser o facilitador da comunicação. Esta nova atuação do relações-públicas foi nomeada por Elizabeth L. Toth et al. (1998) como “papel de agência”, que engloba assessoramento, pesquisa, decisões de programas, comunicação com clientes, colegas e subordinados, contato com os meios de comunicação, entre outras funções.

Além das características do relações-públicas apresentados acima, Maria A. Ferrari (2016) reforça que os elementos da cultura têm influência na atuação desse profissional ao ressaltar que o relacionamento entre relações públicas e cultura pode ser constatado sob três diferentes

ótimas: a) a cultura antecede a prática de relações públicas e, portanto, tem influência vital em todos os aspectos da comunicação; b) a prática de relações públicas por meio da cultura nacional na promoção de estratégias para a atuação junto à sociedade; c) relações públicas são tidas como cultura, uma atividade que lida de maneira reflexiva e transversal com crenças, ritos, identidades, símbolos, práticas e comportamentos. Em outro estudo conduzido por Ferrari (2016, p. 144), foi observado que

a cultura é uma dimensão fundamental para entender o modelo de comunicação adotado (...) que os elementos da cultura organizacional – crenças, valores, mitos, ritos, normas, políticas etc – estabelecem nas empresas determinado cenário que define padrões de comportamento dos seus membros.

Ao considerarmos que é por meio do processo de comunicação que os elementos culturais são disseminados, como afirma Maria Tereza L. Fleury (1996), Ferrari (2016) ressalta que a comunicação é também elemento formador da cultura organizacional, ou seja, “comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influência a outra”.

Com relação à discriminação e as violências sofridas pelas mulheres, Moraes (2010, p. 92) ressalta que diversas são as consequências para os trabalhadores, tais como:

Comprometimento das habilidades mentais, rompimento de laços afetivos com os colegas por medo ou vergonha, aumento da competitividade e do individualismo, queda do desempenho profissional, crises de choro, medo exagerado e tristeza, irritação, alterações de sono (...) podem gerar estresse emocional, perda do poder de concentração, transtornos de adaptação, ansiedade, insegurança, baixa autoestima, faltas ao trabalho, perdas de produtividade e perda de motivação.

O Ministério Público do Trabalho (MPT) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) ressaltam que “inclusão e a construção de uma sociedade que prestigie e reconheça a diversidade depende, em grande medida, do rompimento de preconceitos, estereótipos e barreiras não apenas físicas, mas atitudinais” (MPT, 2017, p.23). É necessário promover mudanças de comportamento que demandam uma análise da cultura organizacional e o gerenciamento de ações de relacionamento em busca da superação, não apenas da dicotomia homem-provedor e mulher-cuidadora, mas da propagação do respeito à diversidade de gênero.

Neste sentido, como afirma Ferrari (2015, p.44), a organização deve promover “modelos de gestão da comunicação de mão dupla, visando estabelecer formas de diálogo que facilitem a compreensão mútua, estimulem relações de confiança e contribuam para as trocas em diferentes dimensões, como a cultural, a política, a social e a comercial”. A essencialidade da confiança no ambiente de trabalho é destacada por Luciano Q. Lanz e Patricia A. Tomei (2015, p. 1), ao afirmarem que “a confiança facilita o compartilhamento de informações, minimiza as dificuldades de expressar preocupações no trabalho e a insegurança para colocar o seu ponto de vista, aumenta a disposição em manifestar as opiniões livremente”.

Os gestores têm o dever ético de respeitar os direitos e promover o bem-estar dos stakeholders das organizações (BARBOSA, 2011), e, ao atuarem como facilitadores da compreensão mútua e na integração dos interesses dos públicos e da organização, os relações-públicas, por meio da comunicação de mão dupla, passam a dar voz aos públicos e têm o poder de atuar junto à alta administração no sentido de sensibilizá-la em relação às demandas desses públicos.

Portanto, o papel do relações-públicas é colaborar para que as empresas, instituições e organizações conduzam suas ações baseadas em um

processo de comunicação de mão dupla, na gestão de relacionamentos que respeitem a interculturalidade e a diversidade, bem como para que o discurso adotado pela organização faça sentido em relação à sua postura diante da diversidade, o que gera valor para o profissional, a organização e a sociedade.

Para isso, Ana Cristina P. Grohs (2015, p. 268) esclarece que é imprescindível um planejamento de comunicação com o olhar voltado à singularidade das questões culturais, que garanta um “processo contínuo e dinâmico que permite que as organizações construam, mantenham e aprimorem seus relacionamentos com os seus stakeholders”. A autora resume bem o que apresentamos até aqui ao afirmar que

as organizações necessitam estabelecer contatos globais e a comunicação com diferentes culturas (...) ao se relacionar com indivíduos de diferentes culturas, gestores e organizações experimentam a diversidade e suas implicações. Essa experimentação (...) precisa ser baseada no destino compartilhado e na comunicação simétrica de mão dupla e, além disso, deve ter foco gerencial visando à modificação de comportamentos individuais e organizacionais (GROHS, 2015, p. 273).

No momento em que os relações-públicas, por sua formação, atuam estrategicamente assessorando o poder organizacional na consolidação dos valores da organização, será possível a renovação de relacionamentos que, alinhados ao propósito organizacional, também reforçarão o respeito e a inclusão à diversidade. Para isso, estudos relacionados à cultura, à comunicação para a paz, à ética do cuidado, bem como à diversidade, tornam-se bagagem necessária à atuação das relações públicas contemporâneas.

São os profissionais de relações públicas que devem assessorar a alta administração da organização a fim de buscar adaptar a cultura nacional, a cultura organizacional e a multiplicidade de subculturas existentes no

ambiente corporativo e, principalmente, na construção de ambientes de respeito e “de aprendizagem contínua onde a diversidade se torna fonte de proximidade, criatividade e desenvolvimento sustentável – desenvolvimento que consiste em harmonizar interesses sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais” (GROHS, 2015, p. 274).

Ao considerarmos que as organizações são um reflexo da sociedade, não é idealismo afirmar que o relações-públicas pode assumir o papel de difusor da diversidade na organização, propondo o diálogo e o alinhamento do propósito organizacional aos interesses dos públicos com os quais a organização se relaciona.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo tratou de revisar estudos sobre a violência de gênero e o silêncio feminino nas organizações e coloca o desafio de demonstrar que as relações públicas podem colaborar para dar voz às mulheres. Apesar de a temática ser recente sob a lente das relações públicas e da comunicação, é imprescindível que novas reflexões, como o presente artigo, estejam no radar dos grupos de pesquisa nas faculdades de Comunicação.

No contexto contemporâneo, os comunicadores precisam adotar, cada vez mais, uma postura crítica sobre as organizações, pois estas devem ser analisadas como arenas políticas, uma vez que a maioria delas tem seus objetivos centrados somente na eficácia de seus negócios. Diante desse cenário, a sociedade contemporânea está cada vez mais atenta aos movimentos das organizações e exige que elas sejam mais do que entidades econômicas e atuem também como entidades sociais. Essa exigência da sociedade inclui o tratamento justo a homens e mulheres e o respeito à diversidade e inclusão.

Hoje, com a chegada da tecnologia e das redes sociais, as organizações perderam sua centralidade, seu poder e sua influência, e suas ações são

compartilhadas com todas as pessoas que têm acesso às redes. Como resultado, a fragmentação do poder organizacional não se limita aos públicos essenciais que conformam a empresa, mas sim se estende a outros grupos de interesse que influenciam direta ou indiretamente a organização.

Portanto, na sociedade contemporânea o desafio das relações-públicas está em assumir o protagonismo de serem ativistas, de irem além da função de informar e que sejam agentes de mudanças.

Sobre o aumento da participação feminina no mercado de trabalho no Brasil, ainda observamos que estereótipos machistas têm sido reforçados pelos traços das culturas nacional e organizacional. A cultura organizacional brasileira marcada por traços como o paternalismo e a concentração de poder promove distância dos liderados com suas lideranças, e essa relação é reforçada pela postura de evitar conflitos e por forte respeito à hierarquia por parte dos empregados. As pesquisas nos mostraram que na prática a mulher tem salários desiguais em relação aos homens, menor participação nos cargos executivos e, conseqüentemente, a forte presença feminina se encontra nos níveis inferiores da hierarquia organizacional.

Com tais características culturais presentes no contexto brasileiro, diversas são as formas de violência organizacional que se reproduzem cotidianamente, tais como os assédios sexual e moral caracterizados por constrangimentos e humilhações recorrentes.

A violência organizacional de gênero pode ter como consequência o silêncio organizacional, definido como um comportamento comunicativo da mulher em resposta à percepção das injustiças de salários, tratamentos e oportunidades desiguais em relação aos homens, entre outras situações. Além disso, o silêncio feminino pode ser

entendido como reflexo de uma violência cultural, não muito diferente do que Gilligan (1982) aponta em seus estudos sobre a moralidade.

Este capítulo também procurou apresentar as relações públicas como uma atividade cada vez mais necessária para as organizações. O olhar contemporâneo pede uma postura de intervenção frente à violência e ao silêncio organizacional, e será a partir de identificar as redes de poder da organização que o profissional conseguirá estruturar seu projeto de relacionamento organizacional.

Como colocou Freire (1965) “uma pedagogia dialógica é capaz de dar voz e vez aos que nunca passaram de figurantes ‘bestificados’ da cena nacional”, o que nos remete à oportunidade que se descortina a partir dos estudos sobre violência organizacional para o campo de comunicação, que, bem sabemos, demanda mais atenção, pesquisas, sendo este artigo um mero prelúdio acerca do tema.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, Vidhi. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team performance management: An International Journal*, v. 18, n. 7/8, p. 384-400, 2012.

ALEMANY, Carmen. Violências. In: HIRATA, Helena *et al.* (Orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo, SP: Editora Unesp, 2009. 342 p.

ALVES, José E. Diniz *et al.* Meio século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil. In: BLAY, Eva A.; AVELAR, Lucia. (Orgs.). *50 anos de feminismo – Argentina, Brasil e Chile: a construção das mulheres como atores políticos e democráticos*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 2017. 352 p.

ASHIKALI, Tanachia; GROENEVELD, Sandra. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, v. 44, n. 5, p. 757-780, 2015.

BANDEIRA, Lourdes M. Violência de gênero: a construção de um campo teórico e de investigação. *Sociedade e Estado*, Brasília, DF, v. 9, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922014000200008>. Acesso em: ago. 2018.

BARATA, Rita Barradas. *Como e por que as desigualdades sociais fazem mal à saúde*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fiocruz, 2015. 120 p.

BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, Luiz Alberto (Org.). *Relações públicas estratégicas*. São Paulo, SP: Summus, 2011. 309 p.

BARRETO, Margarida; HELOANI, José Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Revista Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, SP, n.123, p.544-561, 2015.

BARROS, Betania Tanure; PRATES, Marco Aurélio. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 152 p.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1949.

BRASIL. Lei Maria da Penha. Lei n.11.340, de 7 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm>. Acesso em: ago.2018.

BRASIL. Lei do feminicídio. Lei n. 13.104, de 9 de março de 2015. Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13104.htm>. Acesso em: ago.2018.

BRUSCHINI, Cristina.; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, SP, n.110, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n110/n110a03.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

CABRAL, Raquel; GONÇALVES, Gisela; SALHANI, Jorge. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo (SP), a. 15, n. 28, p.247-264, 2018.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, São Paulo, SP, v. 9, n.1, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de.; MIRANDA, Liliana Carneiro de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, v. 45, n.1, p. 70-83, 2010.

CONDE, María Rosa; HURTADO, Mercedes. La mujer y el hombre en la

publicidade televisiva: imágenes y estereótipos. *Zer – Revista de Estudios de Comunicación*, Universidad del País Vasco, Leioa, Espanha, n. 21, p. 161-175, 2006.

DANTAS, Marcelo. Masculino, feminino, plural. In: FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.

DIKE, Priscilla. *The impact of workplace diversity on organizations*. 2013. 59p. Tese (Doutorado) – Degree Program in International Business, Arcada University of Applied Sciences, Helsinki, 2013. Disponível em: <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf>>. Acesso em: ago.2018.

ECCEL, Claudia; ALCADIPANI, Rafael. (Re)descobrimos as masculinidades. In: FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 379p.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2015. 326 p. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano na comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamento. In: KUNSCH, Maragrida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, SP: Summus, 2016.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 44, n. 2, p.367-383, mar./abr. 2010.

FLEURY, Maria Tereza L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 170 p.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de segurança pública. 11. ed. São Paulo: 2017. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/12/ANUARIO_11_2017.pdf>. Acesso em: mar. 2018.

FREIRE, Paulo *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1965.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2000.

GALEAZZI, Irene Maria Sassi. Mulheres trabalhadoras: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. *Mulher e trabalho*, v. 3, p. 9-36, 2011.

GALTUNG, Johan. Cultural violence. *Journal of Peace Research*, Oslo, v. 27, n. 3, p. 291-305, 1990. Disponível em: <<https://www.galtung-institut.de/wp-content/uploads/2015/12/Cultural-Violence-Galtung.pdf>> Acesso em: set. 2018

GALTUNG, Johan. *Peace by peaceful means: peace and conflict, development and civilization*. Londres: Sage publications, 1996.

GALTUNG, Johan. Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, Oslo, v. 6, n. 3, p.167-191, 1969. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002234336900600301>>. Acesso em: set.2018

GALTUNG, Johan. *Violência cultural*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz, 2003.

GILLIGAN, Carol. *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

GROHS, Ana Cristina P. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2015. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

HANASHIRO, Darcy; CARVALHO, Sueli. G. de; Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd*, Universidade Mackenzie, São Paulo, v. 11, n.5, set.-out. 2005.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Sexualidade e trabalho na visão da psicanálise. In: FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 379 p.

HIRATA, Helena. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. *Análise Friedrich-Ebert-Stiftung Brasil*, São Paulo, SP, n. 7, 2015. Disponível em: <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, SP, v. 37, n. 132, p.595-609, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a05>> Acesso em: nov. 2017.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX – 1914-1991*. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 1995. 598 p.

HOFSTEDE, Geert Jan. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert Jan. *Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p.

HOLCK, Lotte; MUHR, Sarah Louise; VILLESÈCHE, Florence. *Diversity and identity in the workplace: connections and perspectives*. London: Palgrave Pivot, 2018. 107p.

HOLTZHAUSEN, Derina R. *Las relaciones publicas como activismo: enfoque posmoderno*. Barcelona: Editorial UOC, 2017.

HUMAN RIGHTS WATCH. Brasil: Justiça negada a vítimas de violência doméstica. Disponível em: <<https://www.hrw.org/pt/news/2017/06/21/305308>>. Acesso em: set. 2017.

INSTITUTO AVON/DATA POPULAR. Percepções dos homens sobre a violência doméstica contra a mulher. Disponível em: <http://www.compromissoatitudo.org.br/wp-content/uploads/2013/12/folderpesquisa_instituto22x44_5.pdf>. Acesso em: set. 2017.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Atlas da vulnerabilidade social. Brasília: 2017. Disponível em: <<http://ivs.ipea.gov.br/index.php/pt/>>. Acesso em: set. 2017.

KEARNEY, Eric; GEBERT, Diether; VOELPEL, Sven C. When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, v. 52 n. 3, p.581-598, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331431>> Acesso em: ago.2018.

KERGOAT, Danièle. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Revista Novos Estudos*, v. 29, n. 1, mar. 2010.

KIPNIS-GUERRA, Beatriz. Violência contra a mulher: contribuição sobre as diferenças contextuais dos meios urbano e rural. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, Salvador, BA, Universidade Federal da Bahia, Salvador (BA), v.7 n.1, jan./abr. 2018

KUHNEN, Tânia A. A ética do cuidado como teoria feminista. In: SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, II [Londrina, PR, 2014]. *Anais eletrônicos [...]*. Londrina, PR: UEL, 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/GT10_T%C3%A2nia%20Aparecida%20Kuhnen.pdf>. Acesso em: set.2018.

LANZ, Luciaio Q.; TOMEI, Patricia A. *Confiança nas organizações: como gerenciar a confiança interpessoal, organizacional e interorganizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier; PUC Rio, 2015. 248 p.

LOPES, Felipe Tavares Paes. Os conceitos de paz e violência cultural: contribuições e limites da obra de Johan Galtung para a análise de conflitos violentos. *Athena Digital*, Barcelona, v.13, n.2, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53728035010>>. Acesso em: dez. 2017.

MARTIN, Gillian Coote. The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, v. 9, n. 2, p. 89-92, 2014.

MOLINETE, I. Aparecida; BARCELLOS, Rebeca M. R.; SALLES, Helena K. de. Da mão de ferro ao romantismo: a produção do gênero no discurso da literatura pop management. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, SP, v. 11, p. 6-22, 2017. Edição especial. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47928/da-mao-de-ferro-ao-romantismo--a-producao-do-genero-no-discurso-da-literatura-pop-management/i/pt-br>> Acesso em: ago. 2018.

MORAES, Eunice Léa de. política de promoção da igualdade de gênero e a relação com o trabalho. In: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios*. Brasília, DF: OIT, 2010. 216p.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; MILLIKEN, Frances J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, Westchester County, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259200?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em: set. 2018.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, SP, v.15, n. 5, p.15-44, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>>. Acesso em: out.2017.

MPT - Ministério Público do Trabalho. Assédio sexual no trabalho: perguntas e respostas. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_55957_2.pdf>. Acesso em: out. 2017.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1998.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. O ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e da igualdade de gênero. 2007. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229328.pdf>. Acesso em: out. 2017.

OLIVEIRA-CRUZ, Milena C. B. Freire de. Representações do feminino na publicidade: estereótipos, rupturas e deslizos. In: COMUNICON, 2016 [São Paulo, SP, 2016]. *Anais eletrônicos [...]*. São Paulo, SP: ESPM, 2016. Disponível em: <http://anais-comunicon2016.espm.br/GTs/GTPOS/GT2/GT02-MILENA_CRUZ.pdf>. Acesso em: ago.2018.

PINDER, C. Craig; HARLOS, Karen P.. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice? In: PINDER, C. Craig; HARLOS, Karen P. (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, v. 20, p. 331-369, 2001.

PREMEAUX, Sonya Fontenot; BEDEIAN, Arthur G. Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting seeping up in the workplace. *Journal of Management Studies*, n. 40, p. 1537-1562, 2003. PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Indicadores e índices de desenvolvimento humano: atualização estatística 2018. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/RDH%20Gr%C3%A1ficos.pdf>>. Acesso em: set.2018.

PRATES, Marco Aurélio; TANURE, Betania. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

PRESTES MOTTA, Fernando C. O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 21, n. 4, 1981.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, SP: Atlas, 2014. 325 p.

PCSVDFMulher. Pesquisa de condições socioeconômicas e violência doméstica e familiar contra a mulher: violência doméstica e seu impacto no mercado de trabalho e na produtividade das mulheres. 2017. Disponível em: <<http://www.caen.ufc.br/attachments/article/374/Relatorio%20PCS%20VDF.pdf>>. Acesso em: out.2017.

SAFFIOTI, Heleieth. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976. 384p.

SANTOS, Teresa C. B. Representações sociais acerca do feminino e do masculino: uma proposta para a co-educação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, X [Maceió, 2009]. *Anais eletrônicos* [...]. Maceió, AL: Abrapso, 2009. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/551.%20representa%C7%D5es%20sociais%20acerca%20do%20feminino%20e%20do%20masculino.pdf>. Acesso em: set. 2017.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros da *et al.* Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Revista Organização em Contexto*, São Bernardo do Campo, SP, v. 12, n. 24, p. 283-305, jul.-dez. 2016.

SILVA, Renata Maldonado da. Gênero, argumentos e discursos na publicidade televisiva brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVI [Belo Horizonte, MG, 2003]. *Anais eletrônicos* [...]. Belo Horizonte, MG: Intercom, 2003. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP13_silva.pdf>. Acesso em: ago.2018.

SILVA, Sergio Gomes da. Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, DF, v. 30, n.3, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000300009> Acesso em: out.2017. SIMÕES, Roberto Porto. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN RELACIONES PÚBLICAS, II [Universidade de Sevilla, 16-18 de novembro de 2005]. *Libro de actas* [...]. OTERO ALVARADO, María Teresa; RODRÍGUEZ PATRÓN, Aida (Coords.). Sevilla: Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, p. 169-183, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. São Paulo, SP: Summus, 1995. 250 p.

SIMONS, Tony. L.; PELLED, Lisa Hope; SMITH, Ken A. Making use of difference: diversity debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 42, n.6, p.662-673, 1999.

SPICER, Christopher. *Organizational public relations: a political perspective*. London: Routledge, 1997. p. 344.

TOTH, Elizabeth L. *et al.* Trends in public relations roles: 1990-1995. *Public Relations Review*, n. 24, p. 145-163, 1998.

7

POR UM APRENDIZADO FEMINISTA NA LUTA POR DIREITOS HUMANOS: UM ESTUDO DE GÊNERO E VIOLÊNCIA

Carolina Andréa Campos Pimentel¹

Luciana de Oliveira Dias²

Resumo

O presente texto resulta de reflexões acerca da relação entre questões de gênero, esta uma ferramenta teórica, e de violência, especificamente contra as mulheres. A pesquisa se desenvolveu no âmbito do Mestrado em Direitos Humanos, da Universidade Federal de Goiás (UFG), quando as autoras, no processo de orientação, buscaram melhor compreender a relação entre gênero e violência contra as mulheres. Neste texto há um delineamento conceitual de gênero e de violência que permite reflexões mais apuradas sobre uma luta por direitos que é empreendida pelo feminismo, que por sua vez busca romper com pensamentos dicotômicos.

Palavras-chave: feminismo; gênero; violência.

1 Psicóloga, mestra em Direitos Humanos pelo Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Direitos Humanos da Universidade Federal de Goiás (PPGIDH-UFG), professora na Faculdade Fan Padrão no curso de Pedagogia e integrante do Centro de Ensino, Pesquisa e Extensão do Adolescente (CEPEA/UFG). E-mail: carolinacpsico@gmail.com.

2 Antropóloga e pós-doutora em Direitos Humanos e Interculturalidades pela Universidade de Brasília (UnB). Professora Associada da Universidade Federal de Goiás (UFG) na Educação Intercultural Indígena e nos programas de pós-graduação (Mestrado e Doutorado) em Antropologia Social e Interdisciplinar em Direitos Humanos. Coordenadora do Coletivo Rosa Parks, de feminismo negro. E-mail: professoralucianadias@gmail.com.

Com o intuito de discutir de maneira mais aprofundada as categorias conceituais de gênero e violência, é elaborado este texto, no qual pretendemos tornar mais robustas as duas categorias. Ao buscar compreender a relação entre gênero e violência, conseguimos demonstrar como o feminismo é caracterizado por uma atuação necessária e convergente à efetivação de direitos e realização do princípio da igualdade entre homens e mulheres. Perseguindo esses objetivos, o conceito de gênero foi abordado por meio da seleção de fragmentos históricos e teóricos do feminismo. O delineamento conceitual alcançado indica, assim como compreende Joan Scott (1995), que gênero é um parâmetro teórico imprescindível nas análises das relações sociais de poder que envolvem homens e mulheres de maneira relacional.

A partir dessa perspectiva, gênero é compreendido como uma ferramenta teórica e analítica, inventada pelo feminismo, sendo que sua principal contribuição é a provocação de uma espécie de deslocamento do debate do campo biológico para o campo social. O feminismo, ao propor o conceito de gênero, colabora com processos de desconstrução tanto da ideia de uma essência masculina violenta, quanto da ideia de subordinação universal das mulheres. Importante destacar que esta segunda ideia é a que mais marcadamente tem sustentado todo um sistema de dominação do patriarcado.

Quanto ao patriarcado, destacamos preliminarmente que as feministas marxistas, assim como as feministas mais radicais, definem o patriarcado como sendo um sistema de dominação, e opressão, masculina. Porém, na concepção das feministas marxistas predomina “uma dimensão histórica (variando no tempo) e uma base material, intimamente ligada aos modos de produção e reprodução” (PISCITELLI, 2008). As noções de dominação e opressão nos remete à necessidade de discutirmos de maneira mais criteriosa o conceito de violência.

A segunda categoria conceitual trabalhada neste texto é a violência. Dialogamos com Lia Zanotta Machado (1998), que propõe uma reflexão acerca da violência e sua vinculação ao gênero. O que essa antropóloga afirma é que o ato e a modalidade da violência são dependentes da categoria gênero. Para melhor entendermos a epistemologia dessa inter-relação perversa, buscamos respostas nas reflexões da antropóloga Rita Laura Segato (2003), quando, ao buscar compreender as estruturas elementares da violência, e em analogia ao modelo lévi-straussiano, elaborou um modelo para explicar as origens e causas da violência especificamente associada ao gênero. Todo seu esforço é por explicar, com base nos depoimentos de estupradores de uma penitenciária de Brasília, o porquê do aumento da violência contra as mulheres à medida que as mesmas avançam como sujeitos de direitos.

A violência associada a gênero tendencialmente se realiza como violência doméstica, ou violência afetivo-conjugal e/ou violência conjugal, que neste estudo foram tomadas como sinônimos por questão de inteligibilidade dos documentos oficiais sobre o assunto. O uso desses termos indica também um posicionamento teórico, pelo qual se acentua a não-rigidez das relações conjugais em campos polarizados e o reconhecimento da presença do sentimento “amor”, mesmo nas relações marcadas por agressões e por violências. Avançamos na compreensão epistemológica da violência de gênero com um diálogo franco com Segato (2003), que estudou as causas do aumento da violência contra as mulheres mesmo em tempos nos quais se nota um considerável avanço na instituição das mulheres como sujeitos de direitos.

DESCORTINANDO GÊNERO E APRENDENDO COM O FEMINISMO

Na Europa do Século XVIII, após o anúncio, na França, da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão em 1789, tornou-se impossível

reafirmar as diferenças entre homens e mulheres, brancos e negros, cristãos e judeus etc., com base apenas na tradição, nos costumes ou na religião (HUNT, 2009). De acordo com Lynn Hunt (2009), o fato de os direitos do homem terem advindo dos direitos naturais colocava todas as pessoas como iguais. Mesmo assim, as mulheres foram excluídas da declaração e continuaram sendo consideradas incapazes, dependentes legais do pai e depois do marido, sem os quais a mulher não possuía direitos. Diante disso, a inferioridade das mulheres em relação aos homens não era mais uma expressão da vontade divina, mas produto da vontade de homens brancos, heterossexuais, pertencentes às elites e respaldados pelo discurso científico emergente.

As mulheres foram declaradas menos racionais que os homens em razão de sua biologia. Lynn Hunt (2009) descreve esse processo a partir das considerações de Pierre Cabanis, fisiologista francês com destacada produção entre os anos 1790 e 1800, que compreendia que “as mulheres tinham fibras musculares mais fracas e a massa cerebral mais delicada, o que as tornava incapazes para as carreiras públicas, mas a sua consequente sensibilidade volátil adequava-as para os papéis de esposa, mãe e ama” (HUNT, 2009, p. 189). O discurso biológico, usado pelos antigos revolucionários, foi de engenhosa periculosidade, pois a naturalização das relações entre os sexos, tornava inviável as mudanças nas estruturas hierárquicas e, de maneira naturalizada, os homens mantinham seu status de superioridade em relação as mulheres, assim como os brancos sobre os negros.

Contemporaneamente, essa mesma lógica se mantém, embora atualizada, bastando observarmos os postos ocupados pelas mulheres na vida pública. Em geral, são postos de menor prestígio social e baixas remunerações. Londa Schiebinger (2001), especialista em gênero e ciência, aponta as desvantagens que as mulheres sofrem em relação aos homens e aos postos de trabalho ocupados. Há uma segregação hierárquica e, “conforme se sobe a escada do poder e prestígio, cada vez

menos rostos femininos são vistos” (SCHIEBINGER, 2001, p. 76). Por exemplo, na década de 1990, nos Estados Unidos, as mulheres estavam concentradas, principalmente, nas ciências da vida, do comportamento e nas ciências sociais. Apenas 9% dos físicos nos Estados Unidos eram mulheres (SCHIEBINGER, 2001). Essa situação se mostrou agravada quando a autora analisou o fator racial. Ela percebeu que existe alta concentração das mulheres em ocupações mal remuneradas, sendo que 60% das mulheres brancas norte-americanas desempenham atividades como enfermeiras, professoras primárias ou diaristas, enquanto 50% das mulheres afro-americanas são arrumadeiras, ajudantes de serviços de atendimento social, faxineiras ou ajudantes de enfermeiras, situação semelhante ao de nosso país. Fica a pergunta se as carreiras ocupadas pelas mulheres são de menor prestígio ou se são de menor prestígio porque ocupadas por mulheres.

Em resposta à exclusão das mulheres da “Declaração francesa dos homens e dos cidadãos”, de 1789, em 1791, Olympe de Gauges publicou a “Declaração dos direitos da mulher e da cidadã”, que, juntamente com a publicação, em 1792, de “Vindications of the rights of woman”, da inglesa Mary Wollstonecraft, marca o início do feminismo³. O feminismo, ou a filha indesejada da Revolução Francesa, é um movimento social de expressão mundial, que está dividido em três ondas, compostas por diferentes mulheres de diferentes épocas e contextos que lutaram, e continuam lutando, pelo fim das relações hierárquicas entre homens e mulheres, para que de fato seja alcançada uma igualdade de direitos. O feminismo é uma construção realizada por meio de “resistências, derrotas e conquistas que compõem a História da Mulher e se coloca como um movimento vivo, cujas lutas e estratégias estão em permanente processo de recriação” (ALVES; PITANGUY, 1991, p. 74).

3 Essa versão, trazida pelas historiadoras Céli Regina Jardim Pinto (2003) e Lynn Hunt (2009), reporta como sendo o local de origem do feminismo a Europa, porém existem discordâncias quanto ao local de origem do feminismo. Por exemplo, as autoras feministas dos estudos pós-coloniais argumentam que o feminismo não foi um ato ou um acontecimento isolado europeu; pelo contrário, teria ocorrido em diferentes partes do mundo.

A primeira onda do feminismo teve início na década de 1910, em prol da igualdade de direitos entre homens e mulheres, em particular o direito ao voto (PINTO, 2003; SARTI, 2004). O movimento sufragista foi uma luta longa – nos Estados Unidos e na Inglaterra durou sete décadas, no Brasil, quarenta anos (ALVES; PITANGUY, 1991, p. 74) –, que abrangeu três gerações de mulheres de diferentes classes sociais, motivadas por seu próprio processo de sujeição a partir das discussões pelo fim da escravidão. Contudo, as feministas da primeira onda ignoraram, por desconhecimento, o principal mecanismo de exclusão das mulheres nas sociedades ocidentais: as relações desiguais de poder entre homens e mulheres. Todavia, sabemos que “a luta pela inclusão não se apresenta como alteração das relações de gênero, mas como um complemento para o bom andamento da sociedade, ou seja, sem mexer com a posição do homem, as mulheres lutavam para ser incluídas como cidadãs” (PINTO, 2003, p. 14). Dessa forma, tão logo o direito ao voto foi declarado um direito universal ocorreu a desmobilização das mulheres (PINTO, 2003). Dessa maneira, a primeira onda do feminismo funcionou como “porta de entrada para as mulheres na arena de luta por seus direitos” (PINTO, 2003, p. 38), revelando os primeiros sinais de uma comum inquietação nas sociedades ocidentais.

A segunda onda do feminismo, tal como de outros movimentos sociais, eclodiu na década de 1960, impulsionada pelo contexto político, cultural e teórico do momento, mas como rebento de uma gestação que já durava cinquenta anos. A década de 1960 foi um período muito intenso (e tenso) devido a uma série de acontecimentos que ocorreram no mundo, em particular no Ocidente. Dentre esses acontecimentos destacam-se: a Guerra do Vietnã e o movimento hippie nos Estados Unidos; a descoberta da pílula anticoncepcional e o Movimento de Maio de 1968 na Europa; e a emergência das ditaduras militares na América Latina. Para Guacira Lopes Louro (1997, p. 16), os movimentos sociais, da década de 1960, foram ousados à medida que revelaram toda a “inconformidade e desencanto em relação aos tradicionais arranjos

sociais e políticos, às grandes teorias universais, ao vazio formalismo acadêmico, à discriminação, à segregação e ao silenciamento”. De acordo com Céli Regina Jardim Pinto (2003, p. 42), quando os movimentos questionaram “os valores conservadores da organização social, eram as relações de poder e hierarquia nos âmbitos público e privado que estavam sendo desafiados”.

A terceira onda do feminismo, por fim, insere na década de 1990 noções como a de interseccionalidade, em razão da forte percepção de entrecruzamentos de eixos de discriminação, e a de pós-modernidade, por causa de acontecimentos históricos reorientados de comportamentos sociais, políticos e culturais, quais sejam: o fim da União Soviética; a queda do muro de Berlim; o princípio da dissolução das ditaduras na América Latina; a consolidação do neoliberalismo, do hiperconsumismo e do imperialismo cultural estadunidense. Além disso, há a emergência do movimento punk e da internet, que são feminilizados. Para Kimberlé Crenshaw (2002, p. 177), “a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação”. A autora segue afirmando que a interseccionalidade “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” (CRENSHAW, 2002, p. 177). São noções fundamentais para pensarmos as relações de gênero.

Algumas obras são fundamentais para uma boa compreensão das relações de gênero, entre elas *Sexo e temperamento*, de Margaret Mead (1976), publicada em 1935. Ela apresenta uma experiência etnográfica com três povos: os Arapesh, os Mundugumor e os Tchambuli, das ilhas de Papuá-Nova Guiné. No primeiro grupo, os Arapesh, a antropóloga observou que tanto os homens quanto as mulheres mostravam-se cooperativos e maternais. Na sociedade ocidental, essas características

estão associadas apenas ao feminino. No segundo grupo, os Mundugumor, os homens, assim como as mulheres, apresentavam agressividade, competitividade e impetuosidade, características consideradas masculinas no Ocidente. Importante: não foi encontrada nem nos Arapesh, nem nos Mundugumor, a existência de uma divisão sexual de papéis sociais. Diferentemente, entre os Tchambuli havia uma divisão sexual e, mais, a mulher era figura de autoridade, e o homem, dependente dela. Essas descobertas de Margaret Mead colocaram em xeque as ideias universalizantes e fixas acerca da personalidade da mulher e do homem. Há também um destaque da influência da cultura nas relações entre homens e mulheres. Embora esta não tenha sido a preocupação de Mead, naquele momento, seu trabalho etnográfico contribuiu para os futuros estudos sobre gênero.

Outra obra que apresenta contribuições à luta feminista é *O segundo sexo*, de Simone de Beauvoir (1980), publicada em 1949. A autora, por meio de uma discussão interdisciplinar envolvendo vários campos teóricos, como os da biologia, psicanálise, história e educação, empreendeu uma busca para desvelar as bases culturais da desigualdade entre homens e mulheres. Há uma crítica à educação oferecida às meninas que, ao invés de potencializá-las, produzia mulheres alienadas, ensinadas a ser um simples apêndice do homem (ALVES; PITANGUY, 1991). Presente também está a crítica à oposição binária homem-mulher, por entender que nos processos dicotômicos, há a valorização de um polo em detrimento do outro, já que um se configura como norma e o outro, como o desviante.

Todas essas ideias e ideais são apropriados pelo feminismo e possibilitaram às mulheres questionar a divisão sexual e entender o fator sociocultural, político e ideológico como explicação para as dinâmicas entre homens e mulheres (PISCITELLI, 2009; LOURO, 1997). Assim, nesse contexto de desaprovação de binarismos e revolta do feminismo, foi forjado o conceito de gênero (LOURO, 1997). Em 1963,

o psicanalista Robert Stoller, influenciado por discussões como essas e por seu trabalho com pessoas hermafroditas, desenvolveu o termo “identidade de gênero” para marcar a diferença entre sexo e gênero. Assim, sexo responderia ao biológico, relacionado com “hormônios, genes, sistema nervoso e morfologia” e gênero, à cultura, associada à “psicologia, sociologia, incluindo aqui todo o aprendizado desde o nascimento” (PISCITELLI, 2009, p. 124). Desta perspectiva, quando nascemos somos classificados pelo nosso corpo, de acordo com os órgãos genitais, como menina ou menino. Mas as maneiras de ser homem ou mulher não derivam desses genitais, mas de aprendizados culturais, que variam segundo o momento histórico, o lugar, a classe social (PISCITELLI, 2009).

Mesmo que essa definição seja problemática pelo fato de o social encontrar-se limitado pelo biológico, como sinalizado por Henrietta L. Moore (1997), naquele momento foi importante para a volta do feminismo na década de 1970. Ao considerar as relações em que as mulheres são submissas, passivas e intimistas como uma construção histórica e sociocultural, determinada pela ação humana, ao invés de uma determinação natural, há possibilidade de mudança (LOURO, 1997). Assim, o deslocamento do biológico para o social permitiu ao movimento feminista iniciar a luta por igualdade de direitos, denunciar a violência sofrida, bem como desenvolver estudos sobre as mulheres.

De acordo com Louro (1997), o conceito de gênero foi criado por feministas anglo-saxãs com o objetivo de diferenciar do uso da palavra sexo e rejeitar o determinismo biológico presente em termos como sexo e diferença sexual. Gênero funcionaria como ferramenta analítica, mas também como ferramenta política. Não se exclui a ideia de que “gênero se constitui com ou sobre os corpos sexuados, ou seja, não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas” (LOURO, 1997, p. 22). Dessa forma, a proposta de trabalhar com o conceito de gênero

é retirar as justificativas bases biológicas para as desigualdades entre os sujeitos e colocá-las “nos arranjos sociais, na história, nas condições de acesso aos recursos da sociedade, nas formas de representação” (LOURO, 1997, p. 22).

Gênero passa a ser pensado, a partir de Joan Scott (1995), de maneira relacional, ou seja, considerando que homens e mulheres se constituem mutuamente. Essa historiadora norte-americana e feminista vale-se das ideias de Jacques Derrida e de Michael Foucault, dois pensadores pós-estruturalistas, para conceber gênero como uma categoria analítica das relações sociais. Assim sendo, gênero abrange uma recusa ao determinismo biológico ao afirmar as origens das identidades subjetivas de homens e mulheres como socioculturais, com ênfase ao aspecto relacional entre homens e mulheres. Esse aspecto foi defendido pelas feministas que acreditavam que homens e mulheres são definidos em termos recíprocos.

Desconstruir a polaridade rígida dos gêneros significa: “perceber que a oposição é construída e não inerente e fixa”; sugerir “que se busquem os processos e as condições que estabeleceram os termos da polaridade”; supor “que se historicize a polaridade e a hierarquia nela implícita” (LOURO, 1997, p. 32); e “perturbar essa ideia de relação de via única e observar que o poder se exerce em várias direções” (LOURO, 1997, p. 33). Assim sendo, a perspectiva desenvolvida por Joan Scott permitiu desestruturar a noção de homem dominante versus mulher dominada e tornou possível apreender das dinâmicas das relações de poder a compreensão de que as pessoas que se encontram (ou se encontraram) em situações de opressão também apresentam capacidade de resistência e de exercício do poder. Exemplo disso, são as mulheres em situação de violência conjugal e o uso feito por elas da Lei nº 11.340/06. Na maioria dos casos, a denúncia serve a essas mulheres como um instrumento de negociação, junto aos seus companheiros, para que a violência cesse (GROSSI, 1994; SOARES, 2002). Ou seja, pensar gênero de maneira

relacional permitiu expandir a perspectiva sobre as diversas formas de vivenciar as masculinidades e as feminilidades constituídas no âmbito das relações sociais (LOURO, 1997).

É nessas bases teóricas que o feminismo se consolida no mundo e também no Brasil. Embora o feminismo brasileiro tenha sido influenciado, principalmente, pelas ideias do feminismo norte-americano e francês, ele se desenvolveu de forma distinta deles, em consequência do contexto histórico e político brasileiro (GROSSI, 1994; SARTI, 2004; PINTO, 2009). Conforme Céli Pinto (2009, p. 16), na Europa e nos Estados Unidos surgem os movimentos libertários, caracterizando uma luta por causas identitárias. Diferentemente, no Brasil o momento era de repressão e disputa política institucionalizada, levando a esquerda para a clandestinidade e até a guerrilha.

O feminismo brasileiro, sob o regime da ditadura militar, passou quase duas décadas na clandestinidade, sem legitimação política e social. Era comum os debates feministas acontecerem em espaços privados, limitados não apenas fisicamente, mas também tematicamente. Com base nisso, destaca-se uma diferença entre as feministas brasileiras exiladas e as que permaneceram no país: “enquanto as primeiras tratavam de construir espaços públicos de reflexão, implementando, inclusive, uma política de expansão e intercâmbio, as feministas do Rio de Janeiro e de São Paulo se encontravam no limite da casa, em reuniões tão informais como íntimas” (PINTO, 2003, p. 55).

A busca por legitimidade fez com que grande parte do movimento feminista brasileiro firmasse alianças, caras às demandas específicas das questões da mulher, com grupos, também, contrários ao regime militar como os da Igreja Católica e do marxismo (SARTI, 2004). A aliança firmada com o grupo da Igreja Católica, contrário ao regime militar, resultou em prejuízos para o feminismo, pois temas como aborto, sexualidade, planejamento familiar etc., importantes para as mulheres, foram colocados em segundo plano ou até mesmo, ignorados durante

o período (SARTI, 2004), já que as lutas e as demandas das mulheres feministas não estavam de acordo com os princípios e valores religiosos, mesmo de grupos libertários e progressistas da igreja católica.

Uma situação semelhante ocorreu com os marxistas. Para esses, o feminismo era visto como uma ameaça à unidade marxista em sua luta pelo fim da sociedade de classes e pela restauração da democracia. Assim, temas como sexualidade, corpo, aborto, contracepção foram considerados burgueses e as feministas, acusadas de terem perdido o foco com discussões secundárias, pois, naquele momento, homens e mulheres deveriam se unir contra o principal inimigo: a ditadura militar (SARTI, 2004; PINTO, 2009). A reação dos marxistas, frente às demandas das militantes, serviu para que as mesmas confirmassem a dupla opressão a que estavam expostas. Porquanto, afora a opressão capitalista, havia a opressão patriarcal, esta última, bem mais sutil que a primeira.

O feminismo brasileiro foi, e ainda é, marcado pela forte tensão em torno de dois extremos: de um lado, aquelas que defendiam que a luta feminista deveria estar vinculada à luta de classes; e de outro, aquelas que entendiam o feminismo como um movimento libertário, dando prioridade a assuntos como corpo, sexualidade e prazer (PINTO, 2003). Em países como o Brasil, onde a luta por transformações das relações de gênero é imprescindível, não se pode esquecer a dissonante desigualdade social que também exige um olhar atento de quem almeja mudanças. Dessa forma, no feminismo brasileiro esteve sempre presente a tensão provocada pelas lutas contra as desigualdades de gênero e de classes.

O reconhecimento da Organização das Nações Unidas (ONU) no que tange às diferenças de gênero foi um acontecimento importante para o movimento, em resposta às exigências, principalmente dos movimentos feministas estadunidense e francês. Em vista disso, em 1975, no México, a ONU declarou o período de 1975 a 1985 como a década da mulher, na qual se realizaram ações em prol da construção de instrumentos

que colaborassem com o fim das desigualdades. Tal ato favoreceu o debate a respeito da condição feminina no cenário internacional, dando visibilidade e legitimidade ao movimento feminista.

No início dos anos 1980, o movimento feminista iniciou a luta pelo fim da violência contra a mulher, em resposta a uma série de assassinatos de mulheres por seus maridos ou ex-maridos motivados por ciúmes. Dentre eles, tem-se o assassinato da socialite Ângela Diniz, cometido por seu companheiro Doca Street em 1976, no Rio de Janeiro, e o assassinato de Eloisa Ballesteros por seu ex-marido Márcio Stancioli, em Minas Gerais (CORRÊA; CHYSTUS, 2012). Ambos ganharam destaque nacional nos noticiários da época. Além das mortes, o que chocou a sociedade brasileira foi o fato de os crimes terem sido julgados como passionais e os assassinos, absolvidos com base no argumento de legítima defesa de honra (PINTO, 2003). Ainda que tal argumento não existisse como figura jurídica no Código Penal Brasileiro, naquela época, era comum o seu uso pelos advogados de defesa (LOCHE et al., 1999). A absolvição de Doca Street fez com que as mulheres organizadas em movimentos como o Nós Mulheres, o Brasil Mulher e o Grupo Feminista 8 de Março, juntamente com simpatizantes, fossem às ruas denunciar a violência baseada no gênero e conscientizar a população sobre as mulheres que diariamente são submetidas à violência (DINIZ, 2006), dando início a uma luta que se mantém necessária ainda nos dias atuais.

VIOLÊNCIA COMO UMA QUESTÃO DE GÊNERO

A violência contra a mulher é um tipo específico de violência que está ligada às questões de gênero. Nas sociedades ocidentais as possibilidades de existência, humana ou epistemológica, estão limitadas a concepções de masculino ou feminino, diametralmente opostas. Essa divisão acarreta tratamentos, comportamentos e violências diferenciadas em consequência desse enquadramento. Entendemos que há diversas modalidades de violência, sendo por isso é adequado adotar o termo no

plural. Por exemplo, em nossa sociedade, os homens, em particular os jovens negros, estão envolvidos direta e indiretamente com a violência urbana⁴ e são, em maior número, os agressores, mas também as vítimas (MACHADO, 1998). Já a violência doméstica, aquela perpetrada por conhecidos e/ou familiares, é a violência que mais acomete as mulheres, independentemente de raça/etnia, classe, escolaridade, apesar de que estes marcadores interferem na forma como será vivenciada a violência pelas mulheres⁵. Embora, estatisticamente a população masculina seja a mais vitimada pela violência, buscamos entender por que as mulheres continuam sendo coagidas, agredidas, violentadas sexual e psicologicamente dentro de suas próprias casas por aqueles que, em algum momento, disseram-lhes que as amavam e vice-versa?

No intuito de desvelar essa questão, recorreremos a um diálogo com o artigo “Matar e morrer no feminino e no masculino”, publicado em 1998 por Lia Zanota Machado, que compara as principais violências dirigidas a homens e a mulheres a partir de dados sobre a diferença de sexo, de vítimas e acusados e de seu lugar nos diferentes tipos de violência disponibilizados pelo banco de dados do Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH). Para a autora, os tipos de violência, urbana ou doméstica, dependem do gênero. Ou seja, há uma relação entre o ato e a modalidade da violência e o gênero de quem mata e de quem morre (MACHADO, 1998).

As considerações elaboradas pela autora supracitada indicam que no masculino mata-se e morre-se mais frequentemente que no feminino, dimensão na qual morre-se bem menos e mata-se muitíssimo menos.

4 Violência urbana ou institucionalizada subdivide-se em “violência institucional” (na referência ao institucional enquanto público e estatal), que se inscreve nos setores policiais e das forças armadas; “violência institucional privada”, que se inscreve nos setores de segurança privada; criminalidade organizada, que se inscreve em grupos de extermínio, gangues, galeras e quadrilhas; “violência individual marginal”, que se inscreve em nome de, ou acoplada a “atividades marginais no sentido de ilegais” como roubo e assalto e que se diferencia da criminalidade organizada, porque se faz individualmente (MACHADO, 1998, p. 98).

5 Sobre os marcadores sociais ou a interseccionalidade, ver o artigo de Adriana Piscitelli (2008), “Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras”.

(MACHADO, 1998). Uma questão colocada é como falar de vitimização das mulheres pelos homens em um contexto como o descrito acima? Lia Machado (1998) considera que de certa forma afirmar sobre a vitimização das mulheres pelos homens tira o foco do fato de que os homens são as vítimas preferenciais dos homicídios. Porém, é necessário realçar que quase a totalidade dos homicídios femininos tem autores no masculino (MACHADO, 1998, p. 103); e os homicídios são apenas um aspecto da violência doméstica, esta cotidiana, rotineira e rotinizada, contra as mulheres.

Lia Machado (1998) ao falar de violência, limitou-se, a partir do recorte feito, à discussão de gênero. Porém, é sabido e importa acentuar que as vítimas preferenciais dos homicídios não são, apenas, homens, mas sim jovens homens negros. Como demonstrado nas estatísticas apresentadas no Mapa da Violência de 2014, no período de 1980 a 2012, houve uma diminuição nos homicídios dos jovens brancos e um aumento nos homicídios dos jovens negros. Destacamos, apoiadas no mesmo documento, que o índice de vitimização negra total passou de 79,9% em 2002 (morreram proporcionalmente 79,9% mais jovens negros que brancos) para 168,6% em 2012, o que representou um aumento de 111% na vitimização de jovens negros.

Posto isso, compreendemos que a violência contra a mulher é “qualquer ato ou conduta baseada no gênero, que cause morte, dano ou sofrimento físico, sexual ou psicológico à mulher, tanto na esfera pública como na esfera privada” (ONU, 1994). Entre os diversos tipos de violência que atingem as mulheres, a violência doméstica é o mais frequente, por isso a mais denunciada e, também a mais estudada (PASINATO, 2004). Entende-se por violência doméstica, na definição governamental, disposta na Lei nº 11.340/06 – Lei Maria da Penha, qualquer ação ou omissão baseada no gênero que lhe cause morte, lesão, sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial que venha a ocorrer no âmbito doméstico ou familiar, cujo agressor possua, ou

tenha possuído, qualquer tipo de vínculo com a mulher em situação de violência, independentemente da orientação sexual (BRASIL, 2006).

Para entendermos a epistemologia da violência contra as mulheres, fomos buscar respostas no trabalho da antropóloga Rita Laura Segato “Las estructuras elementales de la violencia”, publicado em 2003, na Argentina, sem, ainda, tradução para o português, no qual a autora elabora um modelo eficaz para explicar as origens e causas da violência associada ao gênero. A abordagem interdisciplinar da autora transpõe as barreiras da antropologia ao empreender um diálogo profícuo com a psicanálise. Destaca-se também pela ênfase dada a questões até então negligenciadas nos estudos sobre violência de gênero, tais como “a dimensão expressiva e não apenas instrumental dos crimes contra as mulheres e a presença da interlocução entre os agentes” (GOMES, 2009, p. 463).

Para Segato (2003), a violência de gênero, em uma analogia ao modelo lévi-straussiano, derivaria da relação entre dois eixos intercomunicáveis que dão origem a um único, porém instável, sistema. Seriam eles: o eixo horizontal, organizado ideologicamente por relações de aliança ou competição entre iguais; e o eixo vertical, constituído por relações de subordinação e expropriação. O primeiro se dá por meio do contrato entre iguais. O segundo ocorre com base no regime moral do status. Importante notar que o eixo horizontal depende do eixo vertical para sua existência, em um processo que se mantém por meio da expropriação de tributos – afetivo, sexual etc. – do eixo vertical pelo horizontal, por meio de entrega voluntária ou coação (SEGATO, 2003).

Essa antropóloga argentina evidencia, com base na existência concomitante dos modelos de status e de contrato, que “as relações de gênero obedecem a estruturas de ordem muito arcaicas e respondem a um tempo extraordinariamente lento” (SEGATO, 2003, p. 29). Para esclarecer isso, a autora cita o trabalho de Carole Pateman (1993), que

se destaca por sua abordagem sobre o mito fundacional da civilização ao declarar estar na apropriação forçada pelo pai (patriarca primitivo) de todas as mulheres de sua horda o ato violento responsável pela origem da vida em sociedade, contrariando as abordagens freudiana, lacaniana e lévi-straussiana (SEGATO, 2003). Ou seja, na visão de Pateman a lei de status seria anterior a lei de contrato, esta última formulada, em consequência da primeira, para proteger e manter o status masculino (SEGATO, 2003).

Dessa forma, tendo como alicerce o modelo de Pateman (1993), não é de se estranhar que exista em torno da violência contra as mulheres uma indecente naturalização que dificulta o seu reconhecimento. Pois as relações violentas de expropriação do feminino pelo masculino estão tão arraigadas em nossa sociedade que se confundem com a própria substância humana, visto que as coisas sempre foram assim, desde que o mundo é mundo (SEGATO, 2003). Porquanto, quando falamos em violência contra as mulheres, é importante entender que não se “está falando de uma anormalidade ou da excepcionalidade das famílias com homens violentos, mas, muito pelo contrário, das rotinas, do costume, da moral, da normalidade” (SEGATO, 2003, p. 132). E é isso que torna o problema difícil de ser equacionado: sua naturalização.

Segato (2003) exemplifica essa naturalização a partir de dois pontos: Primeiro, a autora questionou a um grupo de mulheres sobre se elas sofrem ou sofreram violência doméstica, de forma genérica; a resposta da maior parte delas foi negativa. Porém, quando perguntadas especificamente pelos tipos de maus-tratos que poderiam sofrer ou ter sofrido, o número de mulheres em situação de violência, resguardadas as proporções, aparece tal como nas estatísticas internacionais e nacionais sobre a violência doméstica contra as mulheres. Segundo exemplo: o relato de uma professora sobre a diminuição do rendimento e da capacidade de aprendizado de alunas de um curso de alfabetização, na presença dos maridos. Com esse exemplo Segato evidencia a violência

como inerente à dinâmica das relações (hierárquicas) de gênero e afirma ser esse um dos principais motivos que dificultam sua eliminação.

Para fundamentar seu modelo sobre a epistemologia da violência, tendo em vista essa naturalização, Segato (2003) recorre ao estupro, aquele criminalizado, aquele que envolve, preferencialmente, uma mulher e um homem desconhecidos. Embora com ocorrência menor se comparado aos números da violência doméstica, como a própria autora reconhece, essa modalidade de estupro é um tipo de violência contra as mulheres inteligível para a sociedade como um crime. O estupro, nesse sentido, não apenas é “uma das chaves da inteligibilidade da violência contra as mulheres, em termos globais e de natureza estruturalmente conflitiva dessas relações, mas oferece pistas valiosas para a compreensão do fenômeno da violência em geral” (SEGATO, 2003, p. 22). Assim, a partir dos relatos de presos condenados pelo crime de estupro na cidade de Brasília, a autora analisa o estupro no intuito de desmistificar o enigma no qual o masculino é representado como essencialmente agressivo.

Segato (2003) conta que os estudos etnográficos sobre o delito do estupro comprovaram ser essa uma experiência universal. Isso quer dizer que está presente em todas as sociedades, apenas variando seus significados e sua frequência/quantidade. Para exemplificar, a autora cita o estudo comparativo de Peggy Sanday, realizado em 1981, com 56 sociedades “tribais”. Com base nesse estudo, Sanday conclui que em todas as sociedades pesquisadas o ato do estupro ocorreu, tendo a diferença sido que em algumas o estupro era mais propício e em outras, menos propício (SANDAY, apud SEGATO, 2003). Outro dado fornecido pelos estudos etnográficos em sociedades “tribais” – índios americanos, sociedades polinésias e africanas – comprovou que em tais sociedades o estupro é uma norma que tem por função castigar e disciplinar o feminino. Ou seja, o estupro não possui a conotação de delito segundo o entendemos no Ocidente, como definido por Segato (2003) anteriormente. O inesperado foi que, mesmo tendo significados

diferentes, isto é, o estupro para as sociedades tribais e indígenas esteja dentro dos limites legítimos e para os ocidentais fora dos limites legais, o estupro possui, em ambas, a mesma função punitiva e disciplinadora do feminino.

A partir dessa perspectiva, o estupro funciona como: (1) “castigo ou vingança contra uma mulher genérica que saiu de (...) sua posição de subordinada e ostensivamente tutelada em um regime de status” (SEGATO, 2003, p. 31); (2) “agressão ou afronta contra outro homem também genérico, cujo poder é desafiado ou usurpado mediante a apropriação de um corpo feminino ou em um movimento de restauração de um poder perdido para ele” (SEGATO, 2003, p. 32); (3) “demonstração de força e virilidade diante de uma comunidade de iguais, com o objetivo de garantir ou preservar um lugar entre eles, provando-lhes que tem competência sexual e força física” (SEGATO, 2003, p. 33). Considerando tal funcionamento, concordamos com a sugestão feita pela estudiosa de que o estupro seja uma eficaz maneira de restabelecer um estatuto masculino debilitado.

A partir do exposto, somos levadas à compreensão de que a violência hierárquica de gênero remete a construções arcaicas, a contar da origem do processo civilizatório que se confunde com a substância humana, em particular a masculina. No entanto, o estupro serve igualmente para pensarmos a violência afetivo-conjugal. A violência do masculino dirigida ao feminino foi a forma encontrada pelo primeiro, masculino fracassado, para conter e disciplinar o segundo, quando seus outros mecanismos de coação como linguagem, crenças e cultura tenham falhado. Na contemporaneidade, esse processo se aglutina, o masculino fracassado, porque não conseguiu se adaptar às transformações sociais, culturais, jurídicas iniciadas do século XIX pelo feminismo. E usa a violência, seja ela psicológica, física e/ou sexual, para manter-se no topo da cadeia hierárquica de privilégios.

Diante de condições sociais de sujeição das mulheres, Segato (2003) discorda que a criminalização e o encarceramento, sem investimentos em processos re-educativos acontecendo de maneira concomitante, sejam a solução para a violência hierárquica de gênero. Fundamental é o desenvolvimento de um trabalho voltado (a) para as vítimas de violência, (b) para as/os profissionais envolvidos, bem como (c) para os agressores. Há também que se reconhecer a contribuição dos direitos humanos, para desenvolvimento de estudos que revelem quantitativa e qualitativamente o cenário que envolve a violência de gênero e colabore para a formulação de leis específicas punitivas e protetivas. Se, por um lado, tais medidas não são suficientes para erradicar o problema da violência contra as mulheres, já que “erradicar a violência de gênero é inseparável da reforma dos afetos constitutivos das relações de gênero tal como as conhecemos e em seus aspectos percebidos como normais” (SEGATO, 2003, p. 133), por outro, a lei continua sendo a melhor estratégia para aniquilar o domínio do status, tendo em vista a sua capacidade de influenciar mudanças referentes às posições e subjetividades de gênero.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tecer considerações acerca de relações e representações de gênero implica compreender que gênero diz respeito a características atribuídas socioculturalmente a cada um dos sexos. Com o intuito de evitar afirmações generalizadas, e generalizantes, sobre ser mulher e ser homem, os estudos de gênero, e também o feminismo, passaram a considerar fortemente o contexto histórico e específico de cada sociedade, bem como as particularidades e singularidades socioculturais, políticas e ideológicas, na conformação das representações sobre o que sejam e como atuam mulheres e homens, de maneira relacional.

A ênfase dada ao caráter social e relacional do conceito de gênero não deve esvaziar de sentido a compreensão de que a aprendizagem

de papéis sociais há de ter sempre em conta as múltiplas e complexas formas que podem adquirir as masculinidades e feminilidades. Dessa forma, corroboramos a perspectiva de Joan Scott (1995), de que gênero é um elemento constitutivo das relações socioculturais e que seu substrato se alicerça nas diferenças que são notadas entre os sexos. E também de que gênero é fortemente uma maneira de atribuição de significados às relações de poder.

O feminismo, ao apropriar-se das noções de gênero, busca romper com um pensamento dicotômico e binário, provocando assim um processo de erosão de polaridades. Somos levados a compreender que, com a desconstrução de polos opostos, masculino e feminino são interdependentes, mutuamente constitutivos um do outro e complexamente variáveis em seu interior. Quanto a este último ponto, realçamos o quanto pluralizados devem ser os termos masculinos e femininos, ou homens e mulheres. É a partir dessas concepções avançadas reflexiva e analiticamente que é possível alcançar um questionamento das relações hierárquicas de poder entre homens e mulheres, bem como lutar pela igualdade em espaços como educação, trabalho e vida pública, colaborando para a instituição de novas formas de relacionamento entre homens e mulheres e também assegurando às mulheres liberdade e autonomia sobre suas próprias vidas.

O estudo da violência de gênero foi compreendida a partir de estudos anteriores, tal como o desenvolvido por Rita Laura Segato (2003), que, ao estudar os diferentes significados do estupro nas mais variadas sociedades, entendeu que o mesmo apresenta, de maneira recorrente e regular, uma função punitiva e disciplinadora do feminino. O estudo do estupro, desenvolvido pela antropóloga para fundamentar seu modelo sobre a epistemologia da violência colabora consideravelmente para compreender a violência afetivo-conjugal. A violência de gênero que vitimiza as mulheres expressa o masculino fracassado empenhado em disciplinar e coagir o feminino ainda contemporaneamente.

Assim sendo, e a partir das perspectivas estudadas, consideramos ser necessário que todos os indivíduos que integram uma sociedade conheçam seus direitos, um movimento que se dá pela imprescindível divulgação ativa de discursos de promoção e proteção dos próprios direitos humanos. Apesar de a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, afirmar a igualdade de direitos entre homens e mulheres, estas continuam, ainda hoje, em desvantagem quando comparadas aos homens. As recorrentes denúncias dos movimentos feministas apontam para as desigualdades percebidas entre homens e mulheres, em consequência das estruturas de subjugo e dominação que tornam as mulheres inferiores em relação aos homens. Com base nas perspectivas feministas para a compreensão dos problemas associados ao feminino, os estudos sobre a violência contra as mulheres têm demonstrado que tal violência é produto da histórica relação desigual de poder entre homens e mulheres que, precisa ser combatida.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jaqueline. *O que é feminismo*. 8. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1991.
- BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1980.
- BRASIL. Lei Maria da Penha. Lei n. 11.340/2006. Coíbe a violência doméstica e familiar contra a mulher. Presidência da República, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm>. Acesso em: 25 maio 2015.
- CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Estudos Feministas*, v. 1, p.171-189, 2002.
- CORRÊA, Laura G.; CHRYSSTUS, Mirian. No adro da igreja: o assassinato de mulheres e a potencialização de acontecimentos entrelaçados. In: FRANÇA, Vera; OLIVEIRA, Luciana de (Orgs.). *Acontecimento: reverberações*. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2012. p. 157-169.
- DINIZ, Simone G. Violência contra a mulher: estratégias e respostas do movimento feminista no Brasil (1980-2005). In: DINIZ, Carmen Simone G.; SILVEIRA, Lenira P. da; MIRIM, Liz Andrea L. *Vinte e cinco anos de respostas brasileiras em violência contra a mulher: alcances e limites*. São Paulo, SP: Coletivo Feminista Sexualidade e Saúde, 2006. p. 15-44.
- GOMES, Nardilene Pereira *et al.* Enfrentamento da violência doméstica contra a mulher a partir da interdisciplinaridade. *Rev. Enferm. UERJ*, v.17, n. 1, p.14-17, 2009.
- GROSSI, Miriam Pillar. Novas/velhas violências contra a mulher no Brasil. *Revista de Estudos Feministas*, n. 4, p.473-485, 1994.
- HUNT, Lynn. “Eles deram um grande exemplo”: declarando os direitos. In: *A invenção dos direitos humanos: uma história*. Trad. de Rosaura Einchenberg. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 2009. p.113-145.
- LOCHE, Amanda *et al.* *Sociologia Jurídica*. Porto Alegre, RS: Síntese, 1999. p.87-102.
- LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis, RJ: Vozes. 1997.
- MACHADO, Lia Zanotta. Matar e morrer no feminino e no masculino. *Série Antropologia*, n. 239. Brasília, DF: DAN/UnB, 1998.
- MAPA da Violência. Os jovens do Brasil. Brasília. 2014. Disponível em: <http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2014/Mapa2014_JovensBrasil.pdf>. Acesso em: 30 abril 2015.
- MEAD, Margaret. *Sexo e temperamento*. São Paulo, SP: Editora Perspectiva, 1976.
- MOORE, Henrietta. Compreendendo sexo e gênero. (Trad. de Julio Assis Simões para uso didático). [Do original: “Understanding sex and gender”. In: INGOLD, Tim (Ed.). *Companion Encyclopedia of Anthropology*. London: Routledge, 1997.
- ONU. *Convenção interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher, “Convenção de Belém do Pará”*. 1994. Disponível em: <<http://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/m.Belem.do.Para.htm>>. Acesso em: 25 maio 2015.
- PASINATO, Wânia, Izumino. *Justiça para todos: os julgados especiais criminais e a violência de gênero*. 2004. 337fl. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- PATEMAN, Carole. *O contrato sexual*. São Paulo/Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1993.
- PINTO, Céli Regina Jardim. *Uma história do feminismo no Brasil*. São Paulo, SP: Editora da Fundação Perseu Abramo, 2003.
- PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. *Revista de Sociologia Política*, v. 18, n 36, p. 15-23, 2009.
- PISCITELLI, Adriana. Interseccionalidade, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. *Sociedade e Cultura*, v.11, n.2, p. 263-274, 2008.

PISCITELLI, Adriana. Gênero: a história de um conceito. *In*: BUARQUE DE ALMEIDA; Heloisa Buarque; SZWAKO, José (Orgs.). *Diferenças, igualdade*. São Paulo: Berlendis e Vertecchia Editores, 2009. p.116-150.

SARTI, Cynthia Andersen. O feminismo brasileiro desde os anos de 1970: revisitando uma trajetória. *Revista Estudos Feministas*, v. 12, n. 2, p. 35-50, 2004.

SCHIEBINGER, Londa. *O feminismo mudou a ciência?*. Trad. de Raul Fiker. Bauru, SP: Edusc; 2001.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, RS, v.20, n.2, p. 71-99, 1995.

SEGATO, Rita Laura. *Las estructuras elementales de la violencia: ensayos sobre género entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes/Prometeo, 2003.

SOARES, Bárbara M. A Antropologia no Executivo: limites e perspectivas. *In*: CORRÊA, Mariza. (Org.) *Gênero e cidadania*. Campinas, SP: Núcleo de Estudos de Gênero-Pagu/Unicamp, 2002. p.31-45.

8

OUTRAS FACES DA MARCA RIO: AS MULHERES E OS DOCUMENTÁRIOS INTERNACIONAIS SOBRE A CIDADE OLÍMPICA

Ricardo Ferreira Freitas¹

Ana Teresa Gotardo²

Resumo

Neste artigo, analisamos um dos produtos midiáticos que contribuíram para a produção de imaginários sobre as mulheres cariocas e o Rio de Janeiro no período olímpico. Numa perspectiva de cidade-organização, foram implantadas diversas estratégias de comunicação para alavancar investimentos públicos e privados, valorizando a estetização do lugar, assim como as estratégias de branding urbano, com vistas à construção de uma marca a ser consumida. No entanto, certos produtos midiáticos – especialmente documentários internacionais de televisão – apresentaram outras perspectivas à cidade-mercadoria.

Palavras-chave: mulheres; documentário de televisão; cidade-mercadoria.

1 Professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Bacharel em relações Públicas pela Uerj. Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutor em sociologia pela Université René Descartes – Paris V/Sorbonne, com bolsa da Capes. Pós-doutorado na Sorbonne e na Université Paul Valéry – Montpellier 3, ambos com bolsa da Capes. E-mail: rf0360@gmail.com.

2 Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Mestre pela Uerj. Especialista em Marketing Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Bacharel em Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É relações-públicas na Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: aninhate@gmail.com.

Desde o século XIX, constatamos um grande interesse pelas cidades como campo de estudos, sobretudo devido a sua relevância político-econômica nas práticas cotidianas. Fundadores da sociologia, como Weber e Simmel, dedicaram importantes ensaios às questões das cidades, demonstrando como o fluxo moderno do dinheiro as fortaleceu como centro de negócios. Movimentos intelectuais expressivos em relação aos fenômenos urbanos também foram vividos pela Escola de Chicago, dentre outras, ao longo da primeira metade do século XX. No século XXI, a cidade passa a ser definitivamente interdisciplinar na sua essência acadêmica, perpassando áreas como sociologia, história, psicologia, comunicação, marketing, direito, artes, medicina, além, evidentemente, da arquitetura e das engenharias. Nesta pesquisa, interessa-nos inserir as cidades como importantes objetos de estudo das relações públicas. Temos percebido, ao longo de nossas carreiras e de nossas trajetórias acadêmicas, que existe uma lacuna nos estudos da comunicação organizacional sobre os planejamentos estratégicos das marcas das cidades. Este artigo é uma pequena contribuição para esse campo.

Nosso objetivo, neste artigo, é compreender, por meio de uma análise crítica, a construção dos sentidos sobre a mulher carioca e o “empreendedorismo” na produção da marca Rio. Para tanto, utilizaremos o episódio “Ingenuity” da série documental observacional³ *Welcome to Rio*, exibida pela BBC na última quinzena de junho e na primeira semana de julho de 2014 (exatamente no período em que acontecia a Copa do Mundo no Brasil). Composta por três episódios intitulados “Peace”, “War” e “Ingenuity”, seu objetivo era explorar “as favelas do Rio e a

3 Trata-se da forma como a BBC define o programa. Nichols caracteriza o documentário de modo observativo como aquele que “ênfatiza o engajamento direto no cotidiano das pessoas que representam o tema do cineasta, conforme são observadas por uma câmera discreta” (NICHOLS, 2005, p. 62). No entanto, apesar da intenção observativa, algumas características apresentadas no audiovisual contradizem a classificação de Nichols; por exemplo: há uso da narração em voz over, há vários cortes de passagem de tempo, há várias interações com a câmera que correspondem a respostas feitas a perguntas dos produtores. De qualquer forma, não é necessário haver um “purismo” na produção para se gerar a classificação, tendo em vista que diretor e produtores podem usar diversos recursos na construção do produto final – e por isso nos interessamos pela classificação atribuída por eles, que reflete uma “intenção” voyeurística característica do documentário observativo.

campanha militar do governo para arrancar os traficantes de drogas do controle”⁴, bem como revelar “a verdade sobre a vida dentro das famosas favelas do Rio, por meio das vidas das pessoas que moram lá”⁵.

Ingenuity, em inglês, significa “someone’s ability to think of clever new ways of doing something. *Intelligence*”⁶. Em português, poderia também ser traduzido como “engenhosidade”. Mas, para além disso, a sinopse do episódio destaca “a desenvoltura de alguns dos moradores mais pobres do Rio. Vivendo em seu juízo, os moradores da favela são adeptos de explorar quaisquer oportunidades que surjam em seu caminho”⁷.

Sob os olhos ingleses (mas também sob os olhos do mundo, da Fédération Internationale de Football Association – Fifa e do Comitê Olímpico Internacional – COI), somos um “outro” que deve ser desvelado para ser consumido. Buscamos realizar análises das narrativas de forma a desconstruí-las sob a luz da perspectiva teórica, procurando identificar os “modos como imagens, figuras e discursos da mídia funcionam dentro da cultura em geral” (KELLNER, 2001, p.77), sob a perspectiva do consumo dessa cidade-mercadoria cuja marca foi (re)construída por meio do city branding. Desta forma, de acordo com Jacques Aumont e Michel Marie (2004), procuramos realizar a análise do episódio como uma maneira de explicar, de forma racionalizada, os fenômenos observados nos filmes, com vistas à produção do conhecimento e à interpretação, tendo em mente que “não existe um método universal para analisar filmes” e que “a análise de um filme é interminável” (AUMONT; MARIE, 2004, p. 39).

4 Fonte: <<http://www.bbc.co.uk/programmes/b045h9nn>>. Acesso em 15 jul. 2018.

5 Fonte: <<https://www.bbc.co.uk/programmes/b045h914>>. Acesso em 15 jul. 2018.

6 Fonte: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/ingenuity?q=INGENUITY>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

7 Fonte: <<https://www.bbc.co.uk/programmes/b046s0lj>>. Acesso em: 12 set. 2018.

OS MEGAEVENTOS E A MARCA-CIDADE

Ao ingressarem no mercado global, no qual as organizações, as marcas e o consumo passaram a ser as palavras de ordem, as cidades foram assimilando em suas estruturas as lógicas próprias das empresas, sobretudo em relação à construção de suas imagens institucionais. Nos anos 1970, no Brasil, são criados os primeiros projetos assumidos de branding urbano, envolvendo ações conjuntas de autoridades públicas e do setor privado, com grande interesse na mídia (JAGUARIBE, 2011). A partir dos anos 1980, várias metrópoles passaram a valorizar suas marcas de maneira a serem mercadologicamente competitivas no panorama global dos negócios. Com isso, cresce o planejamento estratégico que prioriza requalificações e reformulações urbanísticas, de maneira que essas cidades ganhem visibilidade e sejam desejadas como lugar de promoção e de experiências, assim como possam ter uma marca competitiva no mundo dos negócios.

Entendemos, tal como Fernanda Sánchez e Anne-Marie Broudehoux (2013, p. 132), que a globalização tem influência “não apenas na esfera econômica, mas também na produção do espaço, especialmente na legitimação de políticas urbanas e novos paradigmas de ação”, que “a produção da Cidade Olímpica é resultado de um intenso processo de construção de imagem que mobiliza múltiplos agentes e complexas estratégias territoriais” (SÁNCHEZ; BROUDEHOX, 2013, p. 133) e que existem intervenções urbanas mediadas pelo conceito de cidade global, cuja expressão efetiva é o que se tem chamado de planejamento estratégico⁸ (CARVALHO, 2000), conceito também trazido por Sánchez e Broudehoux (2013) e do qual Barcelona é o grande símbolo. A comunicação é parte essencial desta rede/trama composta por muitos

⁸ Carvalho (2000) destaca que o conceito de “planejamento estratégico” se propõe um novo paradigma na forma de abordar as cidades, diferente do paradigma da “cidade global”, ao qual ela tece críticas ao longo de seu texto. Trata-se, portanto, de uma discussão teórica mais profunda no campo do Urbanismo. Ao uni-los neste texto, pretendo entendê-los como “nós” de uma mesma “rede complexa” de construção da marca-cidade, uma cidade que se propõe global por meio dos megaeventos e planejamento estratégico.

“nós” e também inclui o conceito de planejamento estratégico em sua teoria e prática, contribuindo de forma fundamental para a produção da “Cidade Olímpica” como um dos muitos pontos de convergência que formam essa rede.

Os megaeventos, como a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos, são estratégias para inserção ou consolidação da marca-cidade ou marca-país no mercado global. O Brasil aderiu a essa lógica no século XXI, incorporando à sua agenda de acontecimentos os eventos de grande porte. O crucial no processo de branding urbano é promover uma imagem da cidade para que ela possa ser recipiente de recursos, investimentos, turismo e ganhos econômicos. Com os Jogos Olímpicos, os governos locais (municipal e estadual) cumprem uma vasta agenda de exigências para sediá-los e, com isso, reconfiguram a cidade a fim de atrair novos investimentos. As modificações realizadas no Rio de Janeiro, cidade estudada neste artigo, tiveram o seu primeiro teste em 2014, quando a capital foi uma das sedes da Copa. Mas o principal foi a Olimpíada de 2016, um evento que ocorreu inteiramente na cidade e lhe deu uma projeção midiática como nunca houve antes. O Rio de Janeiro foi a primeira cidade da América do Sul a sediar uma Olimpíada. No entanto, após os Jogos, percebemos o fracasso da tentativa de melhorar a cidade-mercadoria. O produto “azedou” e apresenta várias ruínas.

Nesse tipo de cidade-organização, são implantadas diversas estratégias de comunicação de forma a alavancar investimentos públicos e privados, valorizando a estetização do lugar, assim como as estratégias de branding urbano. Trazemos, aqui, um exemplo: desde o anúncio do país e da cidade-sede dos megaeventos esportivos de 2014 e 2016, multiplicou-se o número de documentários televisivos produzidos por estrangeiros e veiculados por redes internacionais de televisão sobre o Rio de Janeiro, entendido nessas narrativas como representante de toda uma nação. Esses produtos audiovisuais buscavam não apenas

“desvelar-nos” enquanto outro, mas, em consonância com o discurso de reconstrução da marca-cidade, contribuíam também para a construção de uma sensação de segurança para a chegada de turistas, de investidores, para o consumo da cidade e dos megaeventos (GOTARDO, 2016). Consideramos, tal como Itania Gomes (2009, p. 9), “a TV como configuradora da realidade, como experiência de realidade na cultura contemporânea, como meio que embaralha as fronteiras entre realidade e ficção, entre informação e entretenimento”, e que é necessário compreender essas figurações do “real televisivo”, problematizando certas concepções e recusando uma suposta “evidência”, estabelecida a priori, da relação entre a televisão e o real.

Manifestações midiáticas acontecem em todo o mundo, muitas vezes envolvendo atores sociais que produzem conteúdo com grande repercussão, como os documentários internacionais de televisão. Neste artigo, nos deteremos sobre o Rio de Janeiro no seu período olímpico e as tentativas da administração pública de interpretar a cidade como organização, realizando a análise de um dos muitos produtos midiáticos que contribuíram para a produção de imaginários sobre ela enquanto marca a ser consumida.

THAMY DELÍCIA E O CORPO FEMININO COMO ATRIBUTO DA MARCA RIO

A perfeição física brasileira é evidenciada desde as narrativas fundadoras (Carta de Caminha, por exemplo), tal como nos aponta Tunico Amâncio (2000). O autor salienta que “o Brasil pré-colonial evoca retrospectivamente uma mitologia da sedução do trópico, com sua paisagem paradisíaca e sua gente sensual e receptiva” (AMÂNCIO, 2000, p. 22). Esses imaginários compõem ainda hoje um amplo leque de narrativas internacionais sobre o Brasil, incluindo os documentários internacionais de televisão.

Segundo Mariana Gomes e Susana Gastal (2015) esses imaginários passam a ser explorados mercadologicamente de forma planejada com a criação da Embratur, durante a ditadura militar, devido à relevância que o turismo ganhava para o Brasil. Nesse período,

a Embratur divulgou intensamente a imagem do Brasil como país harmônico, reafirmando a identidade nacional em torno da mestiçagem / sexualidade / paraíso. Construiu, assim, a mulher brasileira como um atrativo turístico (CAETANO, 2004; GOMES, 2009, 2010) ao utilizar, seguidamente, imagens de mulheres seminuas associadas a paisagens naturais, notadamente as praias, ou a eventos como o carnaval, nos materiais de divulgação turística. (GOMES; GASTAL, 2015, p. 212 – grifo das autoras).

O ideal paradisíaco construído desde as narrativas fundadoras e reiterado tanto nos planos governamentais de turismo quanto nos mais diversos produtos midiáticos, como cinema (AMÂNCIO, 2000) e televisão (GOTARDO, 2016), é também parte dos imaginários de consumo turístico – ou, sob o ponto de vista institucional-mercadológico, são parte de uma estratégia para construir uma marca, criar atributos intangíveis para o país, de forma a diferenciar entre os competidores para atrair consumidores e, portanto, divisas (FREITAS; GOTARDO; SANT’ANNA, 2015). A construção do corpo como atrativo turístico remonta, segundo Gomes e Gastal (2015), ao imaginário da “Eva”, a pecadora, a prostituta, a mulher hiperssexualizada, geralmente ligada à figura da “mulata”⁹, revelando uma dupla opressão – de gênero e de raça.

Nesse contexto, apresentamos uma das personagens femininas da série. Segundo a sinopse do episódio, “Thamy Delicia é uma estrela em

9 Conforme destacam Gomes e Gastal (2015, p. 211), militantes do movimento feminista negro “criticam e buscam desconstruir o estereótipo da mulata, segundo o qual mulheres negras são entendidas como responsáveis pela sedução de homens brancos e, assim, pela fundação da nação mestiça ou da civilização luso-tropical. A denúncia do feminismo negro refere-se à ideologia da mestiçagem, vinculada à construção discursiva da hipersexualidade das mulheres negras, que oculta a opressão e a violência sexual que sofreram as mulheres negras escravizadas”.

ascensão na cena do funk da favela. No entanto, suas letras explícitas e suas danças provocantes significam que ela precisa ajustar sua conduta se quiser sair da favela e conquistar o respeito de sua mãe evangélica”. Imagens de um baile funk são exibidas na apresentação da personagem, e dançarinas de biquíni sobem ao palco, em uma tomada em contra-plongée, evidenciando suas nádegas, enquanto a narração diz que os bailes não são para os “os fracos de coração”.

Uma dançarina se concentra antes de começar a dançar – trata-se de “uma das primeiras estrelas femininas do funk, Juliana Forgosa, famosa por sua marca especial do forte feminismo de favela”, destaca a narração. Thamy Delícia dança na plateia. Ela salienta¹⁰: “Aqui no Brasil tem muitos homens machistas, muitos mesmo, que querem mandar, quer deixar a mulher em casa, a mulher não pode fazer nada”. Ao fundo, no som do microfone da festa, ouve-se: “mulheres, é nossa, e a gente distribui para quem quiser, não é, meninas?”¹¹ A narração então conclui: “essas cantoras explícitas de baile funk estão empenhadas em empoderar as mulheres, estilo favela. Embora elas não sejam para o gosto de todos”.

Na passagem acima, vemos o único deslocamento da narrativa em relação ao consumo dos corpos femininos: o destaque para o funk feminista e a mulher como dona de seu corpo. Mariana Caetano (2015) ressalta que, apesar das contradições apresentadas por alguns movimentos feministas, como hipersexualização, o discurso das funkeiras atinge mulheres de classes populares. Gomes e Gastal (2015) destacam que as mulheres não são uma categoria unitária, tendo em vista o cruzamento entre gênero e outros demarcadores sociais, como raça, classe, orientação sexual. Bell Hooks (2013) evidencia a luta das feministas negras para serem reconhecidas no campo, tendo em vista que a produção acadêmica feita por mulheres brancas era envolta em

preconceitos que distorciam os estudos e não abarcava a experiência negra. Trata-se também de uma disputa discursiva, entendendo, tal como Michel Foucault (2000, p. 10),

que o discurso (...) não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; é, também, aquilo que é o objeto do desejo; e visto que (...) o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual queremos nos apoderar.

O discurso feminista é apresentado de forma breve e volta posteriormente em uma fala de Thamy, quando ela diz que acha a mãe muito submissa ao pai, um homem ciumento. E ressalta que nunca aceitaria um relacionamento que a impedisse de dançar: “primeiro lugar Deus, segundo lugar minha família, e terceiro lugar minha carreira, depois namorado, depois outras coisas”. Essas falas, no entanto, são dissonantes; há uma dominância da necessidade de Thamy de “ajustar sua conduta” ao mercado mainstream e a sua religião, somados ao fato de termos uma produção audiovisual dirigida por um homem branco europeu, narrada por uma mulher branca e exibida em culturas das quais o funk não é parte, é alteridade, construída no episódio para consumo.

E, neste ponto, podemos destacar ainda a importância do lugar de fala. Djamila Ribeiro (2017, p. 31) destaca que confrontar uma norma vigente é “desvelar o uso que as instituições fazem das identidades para oprimir ou privilegiar”, estabelecendo relações de poder que legitimam ou não certas identidades. A autora destaca ainda que

Essas experiências comuns resultantes do lugar social que ocupam impedem que a população negra acesse certos espaços. É aí que entendemos que é possível falar de lugar de fala a partir do feminist standpoint: não poder acessar certos espaços, acarreta em não se ter produções e epistemologias desses grupos nesses espaços; não poder estar de forma justa nas universidades, meios de comunicação, política

10 As narrações são reproduzidas o mais literalmente possível.

11 Essa fala pode estar ligada à música “A porra da buceta é minha”, interpretada pela Gaiola das Popozudas.

institucional, por exemplo, impossibilita que as vozes dos indivíduos desses grupos sejam catalogadas, ouvidas, inclusive, até de quem mais tem acesso à internet. O falar não restringe ao ato de emitir palavras, mas de poder existir. Pensamos lugar de fala como refutar a historiografia tradicional e a hierarquização de saberes consequente da hierarquia social.

Voltamos, aqui, à necessidade de “ajuste de conduta” destacada na sinopse do episódio, questão amplamente explorada não apenas em relação a sua “saída da favela” para o mainstream, mas também em relação ao ajuste de seu corpo, o corpo da “Eva”, o corpo colonial, que segundo Gomes e Gastal (2015, p. 210), “é, sobretudo, visto como disponível” e, no documentário, é corpo a ser consumido. O episódio acompanha um pouco do trabalho de Thamy: “Assim como as extensões de cabelo e unha, tem seu físico, que para funkeiras é basicamente grandes bundas e grandes pernas. (...) Todas as rotinas de dança para os shows de Thamy são projetadas para exibir seu corpo perfeito de funkeira. Para você, todo esse tremor de bunda pode parecer um pouco monótono, mas se você é jovem e é das favelas, esse é o estilo” – falas que colocam também o estilo musical restrito a uma certa idade e a determinada localidade. Cenas de Thamy na academia, fazendo musculação e dança, são exibidas, em enquadramentos específicos em suas nádegas.

O episódio também acompanha Thamy quando vai correr na praia “porque fortalece pernas, bumbum, tudo”. Ela mostra sua marquinha de biquíni, dizendo que “os homens acham sexy, os homens ficam loucos”, enquanto a câmera filma em close up sua virilha e seios. E pergunta para seu treinador, que reitera: “é o que os homens mais veem, bumbum grande, bronzado, peitão e sensualidade”, construindo um ideal de “beleza brasileira”. Imagens do corpo de Thamy dos pés à cabeça são exibidas enquanto a narração diz: “Vocês homens podem

ter percebido os benefícios da Brazilian wax¹², mas Thamy vai muito além com o gerenciamento de seus pelos corporais”, destacando que ela faz clareamento dos pelos de todo o corpo. Essas passagens reiteram o imaginário da perfeição física destacado por Amâncio (2000), do corpo como atrativo sexual disponível no paraíso idílico, a praia, construindo Thamy como uma “Eva” e a “brasilidade” como uma “infância da humanidade”. Algumas fãs abordam a funkeira durante o treino e a narração pressupõe que sejam moradoras da favela ao dizer que ela é desconhecida fora das favelas, mas que é uma estrela entre as jovens moradoras dos morros. Nessa passagem, não é possível saber se elas foram questionadas pela produção sobre o lugar onde moram, mas também poderíamos inferir que, no imaginário estrangeiro, jovens negras pertencem à favela, especialmente considerando que, em outras partes do documentário, quando se fala em turistas, apenas pessoas brancas são exibidas.

A “engenhosidade” de Thamy (em referência ao título do episódio) se dá em sua “habilidade” de se adequar a um suposto “esperado” para que ela faça sucesso fora das favelas – e, nessa ideia, o ideal de que o sucesso é atingido apenas quando se está no mainstream, mesmo que isso signifique “abrir mão” de certas características que compõem o imaginário do funk nas favelas – e, talvez, de parte de sua identidade de funkeira (que ela reconhece como tal, conforme destaca em uma de suas falas com a mãe). As novas identidades “docilizam” o corpo de Thamy e sua música – assim como sua mãe, que busca claramente estabelecer um controle sobre a personagem. A família da funkeira, que reside na favela de Rio das Pedras, é apresentada como “profundamente tradicional”. A mãe de Thamy é evangélica e conta que tem quatro filhos, mas tem “certo controle” da vida de apenas três deles – o que aparenta ser, pelo tom da fala, um problema para a mãe. Ela diz que foi a pessoa que mais ficou chocada quando a filha entrou “nesse mundo aí de funk”, “porque ela foi uma menina que ela foi criada dentro da

12 Brazilian wax é o nome dado em inglês à remoção completa dos pelos da virilha, vagina e ânus.

igreja, uma menina de família, família, né, sabe, como se eu tivesse lutando para conquistar uma coisa e, na hora d'eu tomar posse daquilo, eu perdi". Vendedora de café e sanduíches em uma estação de ônibus, ela é clara ao dizer que não gosta da música, do ritmo, da dança, das roupas, pois acha tudo muito apelativo, e encerra dizendo que na idade da Thamires ela já tinha dois filhos – reiterando seus imaginários sobre uma suposta “função” da mulher na sociedade, a de procriar e a de ser responsável pelo cuidado da família.

Michel Foucault (1999) destaca a descoberta do corpo como objeto e alvo de poder durante a época clássica, que gerou grande atenção dedicada ao corpo. Segundo o autor, “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (FOUCAULT, 1999, p. 172). Qualquer sociedade impõe limites, proibições ou obrigações ao corpo, estabelecendo poder sobre ele, mas o poder disciplinar que se estabelece sobre o corpo fabrica corpos submissos, “dóceis”, sendo a domesticidade “uma relação de dominação constante, global, maciça, não analítica, ilimitada e estabelecida sob a forma da vontade singular do patrão, seu ‘capricho’” (FOUCAULT, 1999, p. 172).

Thamy vê seu corpo como “capital”, como instrumento e veículo de ascensão em seu trabalho e como estilo de vida, tal como Valesca Popozuda e outras funkeiras (CAETANO, 2015). Sua mãe, no entanto, tenta domesticá-lo, discipliná-lo, submetê-lo ao seu controle. O episódio o transforma em ativo intangível da marca-cidade, disponibilizando-o para consumo mediado pela tela. O corpo de Thamy é um corpo em disputa.

Em outra passagem do documentário, Thamy segue para um show em um baile funk no Complexo da Maré. A música que toca no baile, cantada por um homem, é traduzida para o inglês: “let's go, let's go, you slut! Let's go, you minx! Let's go to the dancefloor”, reiterando

imaginários da objetificação do corpo feminino pelo funk, enquanto imagens de mulheres “descendo até o chão” são exibidas e a narração informa: “o funk mais badalado é chamado ‘Probidão’ porque suas letras são cheias de sexo e palavrões, e as favelas controladas por facções são o único lugar onde é permitido tocá-lo”. Thamy começa sua performance: canta, dança e chama um homem ao palco para o que a narração intitula “a brincadeira” – ela pede para o homem deitar no chão e pula sentada sobre o quadril dele, simulando um ato sexual. Um corte seco para uma conversa com sua mãe perguntando sobre o show. Thamy diz que fez tanto sucesso que foi contratada novamente, mas a mãe diz que ela deve mudar o figurino, vestir “roupas comportadas”, mudar a maneira de dançar (“nada de pornografia de simulação”), mudar até seu nome, retirando o “Delícia”. A dançarina argumenta que isso não seria funk, mas se cala e evita uma discussão com a mãe.

A docilização do corpo de Thamy passa, ainda, por sua adequação ao mercado: “você tem que ser duro nos negócios. Você tem que ver o caminho que o vento está soprando e agir de acordo. Thamy tem trabalho a fazer se ela quer chegar ao mainstream. Ela gravou uma música com letra mais leve e hoje está filmando o clipe”. Em uma das cenas, veste short e blusa tomara-que-caia; na cena seguinte, três dançarinas de costas, enquanto as imagens evidenciam as nádegas – uma dualidade entre o “ajuste” e o consumo do corpo. “Há muito caminho a percorrer até o sucesso e Thamy está dando tudo de si”. Imagens da funkeira cansada e frustrada durante a gravação são exibidas.

O episódio finaliza com o triunfo da personagem. A narração destaca que Thamy teve muito sucesso no lançamento de seu clipe e que ganhou o apoio de sua mãe após uma visita à avó. O sucesso “corrobora” a ideia do “mérito” pelo esforço da personagem, sua “coragem vista como virtude” para “perseguir seu sonho”, nos termos da narração, no processo de se enquadrar no que era esperado pelo mainstream. Não se trata, aqui, de criticar as decisões da personagem; trata-se, no entanto,

de questionar a naturalização do processo de docilização do corpo como única forma possível de atingir o sucesso, assim como de criticar a noção estabelecida sobre o que é sucesso, e que ele necessariamente estará na mídia, fora das favelas.

ROSE, A MULHER-MÃE E O EMPREENDEDORISMO

Rose é uma ex-catadora do aterro sanitário de Gramacho, fechado oficialmente em 3 de junho de 2012¹³. A narração menciona também seu marido, Marcos, enquanto a imagem mostra apenas ela caminhando pelas ruas do Jardim Gramacho¹⁴, junto com uma de suas filhas. Ainda segundo a narração, “quando eles ouviram os primeiros rumores de que o aterro iria fechar, eles decidiram iniciar seu próprio negócio, um centro de reciclagem em seu próprio quintal”. Rose explica a separação dos materiais, enquanto imagens dela segurando uma vassoura e uma mangueira e das crianças brincando em meio ao lixo são exibidas. Ela então fala: “No momento então que falou ‘o aterro vai fechar’, foi aonde eu passei a pensar, pensei em sobreviver, eu ter daonde tirar pra mim, pra sustentar meus filhos, minha família”. Marcos sai em busca de lixo, e diz que não vê aquilo como lixo, mas como dinheiro, mesmo reconhecendo que algumas pessoas não colocariam as mãos no “produto” nem por dinheiro. A narração destaca, então, que Rose e Marcos não reciclam apenas os materiais “tradicionais”: reciclam também comida, tanto para dar como alimento às galinhas e aos porcos quanto para alimentar a família e doar para outras pessoas que precisam. “Ai, que desperdício! Graças a Deus que vem pra cá, que a gente não joga fora”, diz Rose enquanto separa os alimentos com Marcos. A narração apresenta, então, a casa da família: “Rose e Marcos moram no quintal [do ‘centro de reciclagem’] em um barraco de madeira, que compartilham com cinco

13 Fonte: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/06/g1-relata-abandono-de-moradores-de-gramacho-3-anos-apos-lixao-fechar.html>>. Acesso em 29 ago. 2018.

14 O Jardim Gramacho fica no município de Duque de Caxias, no Grande Rio. Esse fato não é, contudo, mencionado no episódio, levando a entender que o bairro está localizado no município do Rio de Janeiro.

de seus sete filhos. Tem tudo que uma família precisa, mas não é à prova d’água” – imagens de um grande buraco no telhado são exibidas. Rose está construindo uma casa de tijolos, seu sonho, uma emoção que ela não consegue explicar. “Não importa o que seja, tem que correr atrás, vou lá e faço, ‘é, tem que fazer isso?’; então eu vou, não vejo dificuldade”. Salientamos, aqui, duas questões: a primeira, quando a narração fala em “centro de reciclagem”, leva a entender que se trata de uma empresa estruturada, o que não condiz com as imagens; o segundo diz respeito à casa ter “tudo o que uma família precisa”, como se um teto que os protegesse da chuva não fosse necessário.

No contexto do documentário, pode-se dizer que a “representação da dor, expressão de aflição, raiva ou angústia que surgem da marginalização social tornam-se uma performance a ser consumida pelo espectador” (SMAILL, 2010, p. 62). Trata-se também, portanto, de estabelecer empatia com o outro e suas dificuldades. A autora também destaca a importância das emoções na construção de histórias de significação, nos relacionamentos com objetos, imagens, instituições e textos, delineando-os e dando sentido a eles – incluindo corpos, comunidades, práticas sociais e regimes políticos. Nesse sentido, também inspiram percepções de sujeitos documentais – e, por conseguinte, o consumo dos documentários.

Interesso-me em como a figura do outro cultural – o indivíduo que é definido por quão longe está do mundo da vida ou a subjetividade do espectador – emerge como um objeto particularmente convincente de desejo no documentário. Isso pode se materializar de diferentes maneiras. (...) Alternativamente, o desejo pode assumir a forma de uma antecipação para possuir ou assimilar o outro através do conhecimento, ou para observar/ experimentar, à medida que a narrativa progride, seu triunfo ou fracasso. Tudo isso assume um tipo de sentimento para o outro. Isto muitas vezes se apresenta como empatia, mas não exclusivamente – também pode assumir a forma de desgosto, esperança ou medo. O desejo do espectador também pode ser dirigido como uma esperança para algum tipo de transformação

no mundo do documentário e, portanto, no mundo do ator social representado (SMAILL, 2010, p. 17).

É interessante ressaltar, no que diz respeito à empatia, que a relação afetiva pode ser construída com um lugar – no caso dos documentários internacionais, há uma clara intenção de construção da empatia também com a favela por meio da exploração das emoções de seus moradores com o local. A favela também pode ser entendida como alteridade (em relação ao “asfalto”, na ideia de cidade partida), mas também em relação às condições sociais e econômicas ao se ter a Europa ou os Estados Unidos como referência (já que os documentários são produzidos especialmente em países desse eixo), tal como aponta Duarte (2016), em seu conceito de “empatia espacial”:

Entendemos que a empatia é a capacidade de nos transportarmos para o ponto de vista do outro, mas é interessante ressaltar que esse Outro pode ser uma pessoa, uma arquitetura ou um espaço livre que está além do corpo que encerra o “eu”. O Outro é a instância simbólica que permite que um (eu) possa se transportar para o ponto do outro. [...] Portanto, o Outro a ser considerado aqui será o espaço que, mesmo inanimado, personifica-se. O espaço como construção simbólica é o Outro na medida em que, através de suas materialidades, de suas leis e de seus rituais, se interpõe no drama íntimo e familiar dos indivíduos, ligando-os ao grande teatro da coletividade (UGLIONE, 2008). Ligação, essa, feita das e nas intersubjetividades, que são as experiências humanas no espaço (DUARTE, 2016, p.5).

Para a construção da empatia com a favela, diversos momentos de felicidade da família são exibidos, assim como de união entre os moradores: as crianças levam caixas de plástico para trocar por sorvete em uma Kombi, a brincadeira de achar os ovos de galinha escondidos no quintal para celebrar a Páscoa. A narração diz: “Pode ser a vida em um aterro sanitário, mas Rose se sente abençoada por poder fornecer tudo isso para sua família”. Ela salienta que trabalhava durante sua

infância e que nunca pôde brincar, mas que seus filhos podem. Em outro momento, enquanto imagens das crianças brincando sobre o lixo são exibidas, a narração diz: “À primeira vista, Gramacho pode não parecer o lugar ideal para criar sua família, mas, se os filhos de Rosie querem qualquer coisa, eles não percebem isso”. Na empatia com a favela, uma glamourização da pobreza: as crianças deveriam ter o direito de viver em um ambiente salubre, com acesso a serviços básicos como água, esgoto, eletricidade (que muitas vezes só chegam às favelas por meio de ligações clandestinas, com risco de curto), escolas e saúde. Em determinado momento, há um deslocamento na narrativa que denuncia as condições precárias: “No Rio, nunca chove, mas cai [sic] tempestades. Nossas favelas são vulneráveis à chuva. Nossas telhas vazam, nossas ruas íngremes se transformam em córregos, nossos esgotos abertos transbordam, e que os céus ajudem aqueles de nós que ainda vivem em barracos de madeira”. Marcos e Rose gravam sua situação durante a noite de chuva, o medo de ficar sem energia elétrica, a chuva sobre os filhos, os pertences molhados.

A construção da empatia no documentário também passa pelo ideal meritocrático e silencia os problemas decorrentes do trabalho informal ao destacar apenas o lucro que ele gera como grande benefício. O esforço e problemas de Rose para iniciar e gerenciar um negócio para ter como sustentar sua família são tratados com naturalidade, inclusive pela própria personagem. Trata-se, mais uma vez, da referência ao título do episódio: há uma “engenhosidade” no trabalho de Rose, que “agarra quaisquer oportunidades” para realizar o sonho de construir uma casa de tijolos. Apesar de destacar que Rose estava à espera de uma indenização que seria paga pelo governo do estado aos ex-catadores como compensação pelo fechamento do lixão (e a narração critica a burocracia brasileira, dizendo que ela, na melhor das hipóteses, é “opaca”), a narrativa celebra os “empreendedores da favela”. Enquanto imagens de pessoas trabalhando nas ruas, no trânsito, no lixão, pessoas contando muitas notas de dinheiro, são exibidas, a narração diz: “Há

empreendedores da favela em todos os lugares que você olha no Rio. Vendendo biquínis na praia, cortando cabelo nas favelas ou saciando sede nos engarrafamentos. É outra das nossas liberdades de favela. Além da regulamentação do governo, os empresários das favelas não precisam preencher nenhum formulário nem obter permissão. Eles podem simplesmente continuar lucrando. Rose e Marcos são empreendedores favelados de muito sucesso. Eles estão dando as ordens agora. Bem, Rose, está, pelo menos...”

Rose poderia ser considerada uma “líder” em seu trabalho: segundo a narração, ela dá “ordens”, mas seu tom de voz é calmo e ela também veste luvas, levando a crer que estava trabalhando com seus funcionários na separação do lixo. Após, ela oferece café com leite e pão aos trabalhadores, que se sentam e descansam enquanto comem. Um de seus funcionários comenta que, de todos os depósitos de lixo do Jardim Gramacho, apenas Rose fornece o lanche. Ela diz que o faz porque já trabalhou com fome e com sede. O funcionário diz que “ela é boa de coração”. A personagem apresenta forte inclinação para o cuidado com o outro, apesar de também estar inserida nesse contexto de violência e vulnerabilidade social. Essa inclinação aparece em outras passagens do episódio, como quando Rose encontra uma amiga que também aguarda o pagamento da indenização do governo e quando ela precisa dispensar um de seus funcionários.

É como se o conceito fundamental de ética fosse visto agora, apesar das eras de sermões sobre a retidão moral, da perspectiva da inclinação vulnerável ou, mais ao ponto, da inclinação. Ou melhor: como se a ontologia dos vulneráveis, finalmente libertada das máscaras beligerantes do sujeito, pudesse contar com a persistência de um imaginário popular que imponha uma pausa emocional e uma resistência muda contra o longo historial de violência (CAVARERO, 2016, p.14-15).

Apesar de sua liderança, Rose se submete a uma lógica machista de negócios. Em uma nova cena, Rose continua separando o lixo enquanto o marido liga para um comprador dos materiais recicláveis. Ele não consegue fechar o negócio e Rose dá instruções ao marido. Ele liga novamente e ela diz que o marido tem que estar lá para receber o comprador. Apesar de Rose parecer muito mais desenvolta para a negociação que Marcos, a narração explica: “Os compradores de Rose são todos homens e é tradicional que eles lidem com outro homem. Nesse caso, Marcos. Mas trabalhar dessa maneira é um pouco como ter uma mão amarrada atrás das costas”. Ela diz que fica frustrada por não poder negociar diretamente com homens, principalmente porque ela se sente capaz de fazer o trabalho de uma forma melhor que o marido. Em outra passagem, o caminhão chega para retirar os materiais recicláveis, de forma que Rose possa levantar dinheiro suficiente para construir o telhado de sua casa de alvenaria. “Como de costume, Rose não tem escolha a não ser deixar Marcos falar”. Marcos segue com o caminhão para negociar, levando o conselho da esposa para que ele consiga um bom valor. Ele volta com más notícias e Rose fica frustrada com a negociação feita pelo marido, pois o dinheiro não será suficiente para a construção da laje. Quando Rose decide vender um porco para conseguir levantar dinheiro, ela diz: “Hoje eu vou estar perto da negociação do porco pra mim [sic] ver se o preço vai ser bom. Eu deixo ele começar, ele negocia o preço, se tiver tudo bem eu não falo nada. Agora, se eu achar que tá ruim, eu vou e entro no meio e falo com ele, dou uma catucadinha, piso num pé... [risos]. É assim que eu faço pra ele se ligar. (...) Aí o povo fala que pra fazer negócio com ele eu não posso estar perto”.

Além do ambiente machista de negócios, Rose ainda tem múltiplas jornadas: se alterna entre o trabalho no lixo e o cuidado com os filhos pequenos. A narração destaca o relacionamento de Rose com o marido, informando que foi exatamente a gentileza de Marcos que a atraiu, pois seu marido anterior era “um tipo muito diferente de homem”. Enquanto

ela bate claras em neve, conta sobre seu relacionamento anterior, que era muito violento; ela diz com naturalidade que a segunda mulher do ex-marido mandou matá-lo. Apesar de reconhecer a violência, Rose aborda o assunto com certa calma e até certa naturalidade, assim como o episódio naturaliza as múltiplas jornadas da personagem.

Ao se encaminhar para o final, vemos, tal como Thamy, o triunfo de Rose. Sem descanso, e com materiais para sua laje comprados com o dinheiro da venda do porco, Rose começa a recrutar pessoas para trabalhar na laje: “Felizmente, ela mora em uma favela. As favelas são construídas pelas suas comunidades e a notícia de que Rose precisa de ajuda está se espalhando, adoçada pela promessa de um porco assado”. Imagens da preparação do porco, crianças brincando, pessoas trabalhando. Rose diz: “Hoje vai ser um dia muito importante, muito pra minha vida, eu não vou esquecer nunca, nunca isso aí. Primeiramente também que vai estar com os amigos, muita gente reunida aqui, né?, e aí que a gente vai ver a consideração também”, destacando a importância também do estar-junto. Os personagens ficam tensos, pois poucas pessoas aparecem no horário combinado. A narração justifica: “É domingo, o que significa que a maioria das pessoas estava no baile na noite passada”. Mas, com o passar do tempo, mais ajuda chega e a tensão se desfaz. Um homem que está trabalhando diz: “A gente somos pessoal humilde e sempre gosta de ajudar o outro, porque se ela fosse pagar, se ela fosse pagar ela não tinha condição de pagar esse pessoal aqui pra bater essa laje dela. E aí de um pra outro, vai passando pra outro, pra outro, deu uma junta de gente dessa”. A emoção toma conta de Marcos, que se diz muito feliz, assim como os trabalhadores, que ficam muito satisfeitos com o churrasco e a cerveja gelada. “Essa é a melhor coisa da vida na favela, sendo da gente, um de nós, vamos alimentá-lo quando estiver com fome, abrigá-lo quando chover e comemorar sua boa sorte com cerveja e música”, diz a narração.

Rose também consegue receber sua indenização, que transforma sua vida com a finalização de sua casa. Ela “conversa” com seu filho de dois anos, que, apesar de não falar, demonstra cumplicidade e amor pela mãe, mas, acima disso, uma felicidade enorme por ter uma cama para dormir (ele gesticula sorridente que irá dormir com a mãe na cama). Cenas de uma festa na casa de Rose enquanto a narração diz: “Nossas comunidades têm um ditado que resume tudo: ‘Estamos juntos’. É por isso que, dada a escolha, muitos de nós não moraríamos em outro lugar”. O episódio finaliza com a fala de Rose, mulher negra e periférica: “graças a Deus, é muitas coisas boas, tem algumas coisinhas, mas como em todo lugar tem. Mas eu gosto muito de morar aqui, eu gosto”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os megaeventos mobilizaram a sociedade brasileira, não apenas em relação às mudanças que ocorreram nas cidades, como também sobre uma nova pauta de negócios e, ainda, como forma de protesto – a luta por hospitais e escolas “padrão Fifa”, por exemplo. Os megaeventos funcionam, ao mesmo tempo, como produtos das indústrias culturais e como argumentos políticos e de consumo por parte dos governantes, da Fifa e do COI para uma possível reestruturação das cidades. Arelado a isso, vê-se um cenário complexo que envolve processos de gentrificação aliados às novas formas de se fazer estar no espaço urbano (MELLO; GOTARDO; FREITAS, 2018).

A Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos foram meio e fim para um processo de reconfiguração da imagem da cidade. Para tanto, foram utilizadas técnicas de city branding – modelo desenvolvido no campo do marketing, a partir de uma visão da administração e da cidade enquanto produto, e não como lócus de circulação dos imaginários contemporâneos. Esse modelo é “vendido” mundo afora há cerca de trinta anos como “solução” para diversos problemas, em uma visão que “molda” novos modos de ser, estar e viver na cidade, gerando uma nova

ideia de cidadania (SÁNCHEZ, 2010) – e os meios de comunicação são elementos-chave na construção dessas novas subjetividades.

Os documentários internacionais de televisão atuam na produção de alteridades e localidades que, de uma forma ampla, servem a uma lógica de consumo neoliberal – embora muitas vezes tragam também discursos dissonantes em relação aos almejados para a “cidade ideal”. De todo modo, em consonância com os megaeventos, são ferramentas que constroem sentidos sobre a reconfiguração das cidades em um projeto que desloca os sentidos sobre a “coisa pública”, contribuindo com a implantação de políticas econômicas voltadas para a privatização, para o mercado e para a comoditização do espaço público – em outras palavras, podem contribuir para a construção de uma opinião favorável e de adesão pública às excepcionalidades, ao senso de urgência e às modificações urbanas, pois, mesmo quando se veem deslocamentos nas narrativas de construção da “cidade ideal”, as críticas ao projeto são muitas vezes incipientes ou ainda podem operar na naturalização da pobreza e de seu consumo, assim como em estereótipos de gênero, conforme buscamos demonstrar neste trabalho.

A narrativa se desdobra, nesse sentido, para mostrar um suposto “espírito empreendedor” que se desenvolve para além das leis e políticas públicas, ou, se pensarmos de forma crítica, por meio de uma romantização do trabalho precário em prol de um ideal meritocrático e talvez até da construção da não-necessidade da presença do estado. E, nesse contexto, veem-se as duas únicas personagens femininas da série (os outros dois episódios têm apenas personagens masculinos). Considerando que a taxa de desocupação entre mulheres é maior que entre homens – e a discrepância aumenta quando se trata de mulheres negras¹⁵, “celebrar” uma suposta engenhosidade é também uma forma de reiterar o preconceito e o machismo no mercado de trabalho, à

medida que constrói para as mulheres uma alternativa por meio do trabalho informal como “realização de sonhos”, além deslocar a função do estado na erradicação da pobreza, a qual passa a ser tão somente função do indivíduo, em uma perspectiva neoliberal de um ideal meritocrático.

REFERÊNCIAS

- AMANCIO, Tunico. *O Brasil dos gringos: imagens no cinema*. Niterói, RJ: Intertexto, 2000.
- AUMONT, Jacques; MARIE, Michel. *A análise do filme*. 3. ed. Lisboa: Edições Texto e Grafia, 2004.
- CAETANO, Mariana Gomes. *My pussy é o poder: representação feminina através do funk – identidade, feminismo e indústria cultural*. Dissertação (Mestrado em Cultura e Territorialidades) – Instituto de Arte e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2015.
- CAETANO, Rosana Faria. A publicidade e imagem do produto Brasil e da mulher brasileira como atrativo turístico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVII [Porto Alegre, 2004]. *Anais [...]*. São Paulo, SP: Intercom, 2004.
- CARVALHO, Mônica de. *Cidade global: anotações críticas sobre um conceito. São Paulo em Perspectiva*, v. 14, n. 4, p. 70-82, 2000.
- CAVARERO, Adriana. *Inclinations: a critique of rectitude*. California: Stanford University Press, 2016.
- DUARTE, Cristiane Rose de S. A empatia espacial e sua implicação nas ambiências urbanas. *Revista Projetar*, Natal (RN), v. 1, n. 1 p. 68-74, 2016. Extraído de: <<http://revistaprojetar.ct.ufrn.br/index.php/revprojetar/issue/view/issue/1/6>>. Acesso em: 04 ago. 2017.
- FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. São Paulo, SP: Loyola, 2000.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- FREITAS, Ricardo Ferreira; GOTARDO, Ana Teresa; SANT’ANNA, Cristina Nunes de. Ativos intangíveis na marca rio: o consumo turístico da cidade nos documentários internacionais. In: ENCONTRO DA COMPOS, XXIV [Brasília, DF, 2015]. *Anais [...]*. Brasília, DF: Compós, 2015.
- GOMES, Itania Maria Mota. Apresentação. In: GOMES, Itania Maria Mota (Org.). *Televisão e realidade*. Salvador, BA: Edufba, 2009.

15 Fonte: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=resultados>>. Acesso e: 12 set. 2018.

GOMES, Mariana Selister. *Marketing turístico e violência contra as mulheres: (des) (re) construções do Brasil como um Paraíso de Mulatas*. 2009. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

GOMES, Mariana Selister. A (des)(re)construção do Brasil como um paraíso de mulatas. *Revista eletrônica de Turismo Cultural*, v.4, n.2, p.48-70, 2010.

GOMES, Mariana Selister; GASTAL, Susana. Evas e Marias no turismo do Brasil: o corpo como atrativo turístico e signo de hospitalidade. In: SIQUEIRA, Denise da Costa Oliveira (Org.). *A construção social das emoções: corpo e produção de sentidos na comunicação*. Porto Alegre, RS: Sulina, 2015.

GOTARDO, Ana Teresa. *Rio para gringo: a construção de sentidos sobre o carioca e a cidade para consumo turístico*. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

HOOKS, Bell. *Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade*. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2013.

JAGUARIBE, Beatriz. Imaginando a Cidade Maravilhosa: modernidade, espetáculo e espaços urbanos. In: COMPÓS, XX [Porto Alegre, 2011]. *Anais [...]*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

KELLNER, Douglas. *A cultura da mídia*. Bauru, SP: Edusc, 2001.

MELLO, Flavia Barroso; GOTARDO, Ana Teresa; FREITAS, Ricardo Ferreira. A (re)construção da “marca Rio”: medo, comunicação, megaeventos e suas estratégias sob uma perspectiva crítica. In: CONGRESSO ABRAPCORP, XII [Goiânia, GO, 2018]. *Anais [...]*. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2018.

NICHOLS, Bill. *Introdução ao comentário*. Campinas, SP: Papirus, 2005.

RIBEIRO, Djamila. *O que é lugar de fala?* Belo Horizonte, MG: Letramento, 2017.

SÁNCHEZ, Fernanda. *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. Chapecó, SC: Argos, 2010.

SÁNCHEZ, Fernanda; BROUDEHOUX, Anne-Marie. Mega-events and urban regeneration in Rio de Janeiro: planning in a state of emergency. *International Journal of Urban Sustainable Development*, v. 5, n. 2, p.132-153, 2013.

SMAILL, Belinda. *The documentary: politics, emotion, culture*. London: Palgrave Macmillan, 2010.

9

DIVERSIDADE SEXUAL E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Luiz Alberto de Farias¹

Maurício Correali²

Emilio Alves de Oliveira³

Resumo

Este artigo trata da diversidade sexual como campo de estudo em que é necessária visibilidade, por meio da qual se espera que haja entendimento pelas pessoas, diminuindo-se a proliferação de discursos de ódio e de procedimentos intolerantes. Para que se torne visível a questão, é essencial a intersecção com a comunicação, seja no âmbito analógico, seja no digital; seja nas mídias convencionais, seja nas novas formas de midiatização. Nesse sentido, optou-se por analisar conteúdos de publicações em revistas, cotejando-se posturas editoriais e opções de tornar o tema compreensível ou não.

Palavras-chave: diversidade sexual; intolerância; comunicação social.

1 Professor livre-docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Pós-doutorado pela Universidade de Málaga (Espanha). Relações-públicas e jornalista, mestre e doutor em Ciências da Comunicação. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). E-mail: lafarias@usp.br.

2 Especialista em Comunicação Pública e Governamental pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Delegado de Polícia e Diretor do Centro de Comunicações e Operações da Polícia Civil do Estado de São Paulo. Professor da Academia de Polícia de São Paulo. E-mail: mauricio.del@hotmail.com.

3 Mestrando em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde se graduou em Relações Públicas. É presidente do Fala! Universidades, canal universitário de conteúdo colaborativo. E-mail: saaemilio@uol.com.br.

Não se pode olvidar que a diversidade integra a condição humana, já que todas as pessoas são, impreterivelmente, diferentes umas das outras⁴.

A constituição Federal de 1988 consagra, no caput do artigo 5º, o princípio da igualdade. Ao proclamar que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”, o texto constitucional dispõe sobre a igualdade no aspecto formal. A respeito, com propriedade, afirma Flávia Piovesan (2017, p. 479) que, “ao lado do direito à igualdade, surge, também como direito fundamental, o direito à diferença”.

A mesma autora salienta que a proibição à discriminação e o direito à igualdade foram cristalizados, de modo enfático, pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948 (Arts. I e VII), pelo Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos, de 1966 (Arts. 2º e 4º) e pelo Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, de 1966 (Art. 2º).

Faz parte desse contexto, portanto, o respeito à diversidade, termo que compreende “as distintas possibilidades de expressão e vivência social das pessoas, dadas por aspectos de orientação sexual, gênero, sexo, faixa etária, raça/cor, etnia, pessoa com deficiência, entre outros” (KOTLINSKI, 2007, p. 42).

O foco deste texto é a uma categoria de diversidade: a sexual, entendendo-se ser necessário contextualizar a sexualidade como premissa. Adotou-se, como referencial teórico sobre o tema, aquele apresentado na cartilha Diversidade sexual e a cidadania LGBT. (SÃO PAULO. GOVERNO DO ESTADO, 2014, página de abertura).

4 SILVA JUNIOR (2014, p. 25).

Colhe-se, no texto da cartilha, que “a sexualidade humana é formada por uma múltipla combinação de fatores biológicos, psicológicos e sociais e é basicamente composta por três elementos: *sexo biológico*⁵, *orientação sexual*⁶ e *identidade de gênero*⁷” (SÃO PAULO. GOVERNO DO ESTADO, 2014, p. 10, grifos nossos). Nessa linha, entende-se neste trabalho que diversidade sexual é a representação das “infinitas formas de vivência e expressão da sexualidade”.

O tema tem claras relações e conexões a discursos e ações discriminatórios. O enfrentamento dessa situação exige esclarecimento à sociedade, em um autêntico processo educacional. Para isso a visibilidade e a pauta recorrente são imprescindíveis.

E, para que essa diversidade seja visível – e, portanto, percebida, debatida, entendida e, quiçá, aceita –, a atividade comunicacional é fundamental. No entanto, não raro são notadas políticas editoriais que tratam da matéria de forma panorâmica, pouco aprofundada e muitas vezes até de forma festiva. A fim de comparar matérias jornalísticas a respeito, utilizou-se o método da análise de conteúdo, identificando-se, inclusive, padrões linguísticos empregados quando o assunto é abordado.

A atividade analítica tomou em consideração duas revistas, publicadas pela Editora Abril, voltadas a públicos distintos: *Exame* e *Você S/A*. Ambas foram escolhidas de forma intencional, partindo-se do pressuposto de que se destinam a públicos voltados à comunicação e a negócios, embutindo nessa dinâmica os processos de geração de sentido no ambiente corporativo e, portanto, influenciando a comunicação organizacional.

5 Conjunto de informações cromossômicas, órgãos genitais, capacidades reprodutivas e características fisiológicas secundárias que distinguem “machos” e “fêmeas”.

6 É atração afetiva e/ou sexual que uma pessoa manifesta em relação à outra, para quem se direciona, involuntariamente, o seu desejo.

7 Identidade de gênero: é a percepção íntima que uma pessoa tem de si como sendo do gênero masculino, feminino ou de alguma combinação dos dois, independente do sexo biológico.

VISIBILIDADE E DIVERSIDADE SEXUAL

A intolerância atrela-se à ignorância. O homem tende a repelir aquilo que desconhece por medo, aversão etc. Encontram solo fértil, aí, as fobias (fala-se em homofobia, transfobia etc.) tão disseminadas nos discursos e nas ações. As mudanças de cenário social estimulam avanços e retrocessos cíclicos, em um processo dinâmico dos grupos componentes da sociedade. Aspectos religiosos, civis, políticos, legais, de saúde, dentre outros, muitas vezes confundem-se na formação da opinião, levando-se à construção de imaginários e de ações discursivas.

Por essa razão entende-se que é necessário dar-se visibilidade ao diferente e as suas circunstâncias, com orientação e esclarecimentos à sociedade, na busca do ideal da diminuição do preconceito e do ódio. Nas palavras de José Ortega y Gasset, “*eu sou eu e a minha circunstância e se não a salvo, não salvo a mim mesmo*” e, logo, a comunicação pode permitir o amplo diálogo sobre questões que fazem parte da vida social, mesmo que nem todos se apercebam disso. A comunicação permite às pessoas que tomem conhecimento sobre as circunstâncias que as envolvem.

Há uma tendência a identificarem-se as variantes sexuais como um *corpus* único, aliás um *corpus* estranho. No dizer de Cristina Veloso de Castro (2016, p. 16), “para a sociedade em geral, portanto, homossexuais, travestis e transexuais são muitas vezes vistos como sendo a mesma coisa, mas em absoluto não são”. Se estudiosos recriminam a formação do que seja diversidade sexual, para o cidadão, de forma geral, torna-se mais simples a uniformização, o que não deveria ser sinônimo de intolerância, em princípio.

O papel da imprensa é fundamental, portanto, para desfazer concepções e percepções equivocadas, tendo em mira o respeito aos direitos

lastreados na dignidade humana. Leve-se em consideração o momento no qual há um grande questionamento sobre o papel da imprensa e até mesmo sobre suas intenções, mas ainda não se pode esquecer que por trás dos textos jornalísticos há um discurso empresarial decorrente das empresas jornalísticas, as quais, nem sempre, explicitam suas ideologias e seus interesses, travestindo-se de imparciais. Se se critica a imprensa – e isso tem sido uma ação delicadamente engendrada por interesses mercadológicos e políticos – fortemente, no objetivo de a desqualificar como fonte de informação principal e confiável, deve-se cuidar para que a publicidade de informações possa alcançar um espaço maior, mais acessível, fora de *clusters*.

Para uma compreensão desse papel, verificaram-se, neste estudo, as linhas editoriais das revistas *Você S/A* e *Exame*, ambas publicações da Editora Abril. Como período de análise, optou-se pelo intervalo compreendido entre julho de 2017 e julho de 2018. A escolha teve por base indicar eventuais reflexos do debate nacional em tal período em que a sociedade brasileira, levada pelos discursos que antecederam as eleições de 2018, viu-se dividida ideologicamente, assistindo a um forte apelo de intolerância, sobretudo a sexual. Além disso, trata-se de duas publicações referenciais para o mundo dos negócios, sendo elas formadoras de opinião e de grande relevância para executivos de perfil júnior, pleno e sênior.

De uma certa forma, esperava-se encontrar em ambas as publicações os reflexos do debate nacional, até porque, como lembra Margarida Kunsch (2002, p. 31),

a mídia em geral ainda oferece poucos espaços para as chamadas minorias e alguns desses grupos muitas vezes são usados mais como espetáculo das notícias e nos programas de entretenimento do que para fins de valorização da diversidade de nossa sociedade, condição básica para a construção de uma sociedade democrática.

No entanto, ficou evidenciada a disparidade de tratamento do tema por ambas as publicações da Editora Abril. A revista *Você S/A* deu considerável visibilidade ao assunto, ao passo que *Exame* pouco abordou o tema: simplesmente apresentou matérias – uma edição especial, vale destacar – sobre protagonismo empresarial feminino. Também trouxe a divulgação, no segundo semestre de 2018, do lançamento do seu “Guia de diversidade”, um divisor de águas na linha editorial, isto porque foi constatado que, em notícias eletrônicas após o lançamento, passou-se a considerar a diversidade, com parcimônia, frise-se.

A visibilidade é fundamental no campo em estudo, em que o viés de percepção domina as abordagens de senso comum. Considerando-se que não é simples a assimilação de tantas denominações e siglas, o esclarecimento é tarefa primordial, visto que, em primeira e última análises, têm-se em conta os direitos humanos.

À guisa de esclarecimento, constam dos Princípios de Yogyakarta⁸ (2006) – elaborados por especialistas e apresentados à ONU – as seguintes diretrizes, diretamente voltadas a tornar o tema visível:

PRINCÍPIOS DE YOGYAKARTA

PRINCÍPIO 1

DIREITO AO GOZO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS
Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Os seres humanos de todas as orientações sexuais e identidades de gênero têm o direito de desfrutar plenamente de todos os direitos humanos. Os Estados deverão: (...) c) Implementar programas de educação e conscientização para promover e aprimorar o gozo pleno de todos os direitos humanos por todas as pessoas, não importando sua orientação sexual ou identidade de gênero;

(...)

⁸ Princípios sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de gênero.

PRINCÍPIO 19

DIREITO À LIBERDADE DE OPINIÃO E EXPRESSÃO

Toda pessoa tem o direito à liberdade de opinião e expressão, não importando sua orientação sexual ou identidade de gênero. Isto inclui a expressão de identidade ou autonomia pessoal através da fala, comportamento, vestimenta, características corporais, escolha de nome ou qualquer outro meio, assim como a liberdade para buscar, receber e transmitir informação e ideias de todos os tipos, incluindo ideias relacionadas aos direitos humanos, orientação sexual e identidade de gênero, através de qualquer mídia, e independentemente das fronteiras nacionais. Os Estados deverão: a) Tomar todas as medidas legislativas, administrativas e outras medidas necessárias para assegurar o pleno gozo da liberdade de opinião e expressão, respeitando os direitos e liberdades das outras pessoas, sem discriminação por motivo de orientação sexual ou identidade de gênero, incluindo a recepção e transmissão de informações e ideias sobre a orientação sexual e identidade de gênero, assim como a defesa de direitos legais, publicação de materiais, transmissão de rádio e televisão, organização de conferências ou participação nelas, ou disseminação e acesso à informação sobre sexo mais seguro; b) Garantir que os produtos e a organização da mídia que é regulada pelo Estado sejam pluralistas e não-discriminatórios em relação às questões de orientação sexual e identidade de gênero, e que o recrutamento de pessoal e as políticas de promoção dessas organizações não discriminem por motivo de orientação sexual ou identidade de gênero; c) Tomar todas as medidas legislativas, administrativas e outras medidas necessárias para assegurar o pleno gozo do direito de expressar a identidade ou autonomia pessoal, inclusive por meio da palavra, comportamento, vestimenta, características corporais, escolha de nome ou qualquer outro meio; d) Assegurar que as noções de ordem pública, moralidade pública, saúde pública e segurança pública não sejam empregadas para restringir, de forma discriminatória, qualquer exercício da liberdade de opinião e expressão que afirme a diversidade de orientações sexuais e identidades de gênero; e) Garantir que o exercício da liberdade de opinião e expressão não viole os direitos e liberdades das pessoas de orientações sexuais e identidade de gênero diversas; f) Assegurar que todas as pessoas independentemente de orientação

sexual ou identidade de gênero, desfrutem de igual acesso a informações e ideias, assim como de participação no debate público.

No Brasil, o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)⁹ também estabelece política pública nessa matéria, distribuída em eixos orientadores. Dessa forma, tem-se:

Eixo orientador III: Universalizar direitos em um contexto de desigualdades.

Diretriz 10: Garantia da igualdade na diversidade.

Objetivo estratégico I: Afirmação da diversidade para a construção de uma sociedade igualitária.

Ações programáticas:

a) realizar campanhas e ações educativas para desconstrução de estereótipos relacionados com diferenças étnico-raciais, etárias, de identidade e orientação sexual, de pessoas com deficiência ou segmentos profissionais socialmente discriminados. [...]

Objetivo estratégico V: Garantia do respeito à livre orientação sexual e identidade de gênero.

Ações programáticas:

a) desenvolver políticas afirmativas e de promoção de uma cultura de respeito à livre orientação sexual e identidade de gênero, favorecendo a *visibilidade* e o reconhecimento social (grifo nosso).

Eixo orientador V: Educação e cultura em direitos humanos.

Diretriz 22: Garantia do direito à comunicação democrática e ao acesso à informação para a consolidação de uma cultura em direitos humanos.

Objetivo estratégico I: Promover o respeito aos direitos humanos nos meios de comunicação e o cumprimento de seu papel na promoção da cultura em direitos humanos.

Ações programáticas: (...)

d) elaborar critérios de acompanhamento editorial a fim de criar um *ranking* nacional de veículos de comunicação comprometidos com os princípios de direitos humanos, assim como os que cometem violações.

Pode-se perceber que existem diretrizes nacionais e mundiais que guiam

o Estado brasileiro no que toca à proteção e ao respeito aos direitos humanos no campo da sexualidade e da diversidade. Trata-se de dever de todos a observância dessas normas.

Espera-se, portanto, que os meios de comunicação e as empresas que os gerem – eis que voltados à opinião pública – respeitem aspectos que, em síntese, se referem ao atendimento do princípio da dignidade humana. Assim, aguardam-se difusões que tenham por conteúdo esclarecer os cidadãos, desfazendo-se mitos negativos em relação a assuntos como orientação sexual e identidade de gênero.

Nem sempre, porém, isso ocorre. Interesses diversos, econômicos principalmente, direcionam a seleção de conteúdo e apresentação a leitores e telespectadores, ou seja, os consumidores culturais. A propósito, enfatiza Kunsch (2002, p. 28):

O clássico relatório da Comissão Internacional para o Estudo dos Problemas da Comunicação, realizado no período de 1977-1980, sob o patrocínio da Unesco, conhecido como Relatório Mac Bride sobre a Nova Ordem Mundial de Informação e da Comunicação, enfatiza os óbices à livre circulação da informação para a sociedade, que, variando de acordo com os países, ainda podem ser encontrados em todas as sociedades". (...) Outros obstáculos se manifestam sob a forma de pressões econômicas e sociais: monopólios de fato (públicos, privados e transnacionais), infraestruturas inadequadas, definição restrita do conceito de notícia, dos critérios de publicações e da escolha dos temas a debater, e insuficiência da formação e da experiência profissionais. Tudo isso limita o direito dos cidadãos à informação.

No tópico seguinte, apresentam-se resultados de análise de conteúdo das duas revistas que foram alvos do presente estudo.

⁹ Aprovado pelo Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009.

O QUE REVELAM OS CONTEÚDOS DE *EXAME E VOCÊ S/A*

Revista *Você S/A*

Período analisado: julho de 2017 a julho de 2018 (edição 230 a 242).

Periodicidade da publicação: mensal.

Notoriamente trabalhado com grande frequência nesse periódico mensal, o tema *diversidade* foi encontrado em praticamente todas as edições do intervalo pesquisado. Diferentes aspectos do referido tema foram tratados nas matérias encontradas, tais como inclusão de pessoas com deficiência, etnia, religião, migração, orientação sexual, gênero, e inclusão social.

No entanto, somente serão considerados nesse recorte os prismas de *gênero* e *orientação sexual* na tabulação a seguir, tendo-os como as principais verticais sobre diversidade sexual, de acordo com referencial teórico proposto.

EDIÇÃO	TÍTULO OU SUBTÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO(A) AUTOR(A)
231 (08/2017)	Ganhos desiguais	Diferenças entre homens e mulheres	Não tratou	Redação
231 (08/2017)	Mulheres no poder	Equidade de gênero, minorias, LGBT	Tratou	Redação
231 (08/2017)	Prêmio Claudia	Premiação feminina, valorização da mulher	Não tratou	Redação

EDIÇÃO	TÍTULO OU SUBTÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO(A) AUTOR(A)
232 (09/2017)	Grandes Números	Diversidade, transgênero, identificação de gênero, orientação sexual, homossexuais, bissexuais, heterossexuais	Tratou	Redação
232 (09/2017)	Sustentabilidade Diversidade	Diversidade (2x), pluralidade, minorias, equidade, questão de gênero, preconceito, acolhimento, transgênero	Tratou	Feminino
233 (10/2017)	Crescer sem perder a ternura	Presidentes mulheres, diversificar, humanizar, integração	Tratou	Feminino
233 (10/2017)	Amêndoas do Brasil	Diversidade, mulheres na liderança, intercâmbio	Não tratou	Feminino
233 (10/2017)	Diversidade ainda é um problema	Diversidade, representatividade, cargos, liderança, homens e mulheres	Não tratou	Redação

EDIÇÃO	TÍTULO OU SUBTÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO(A) AUTOR(A)
234 (11/2017)	Mais mulheres na TI	Presença de mulheres, liderança, percepção de gênero, estereótipo	Tratou	Redação
235 (12/2017)	A primeira geração de executivos trans (editorial)	Quadro diverso, LGBT (2x), trans (2x), transexuais, travestis, violência, discriminação, real identidade, preconceito (2x)	Tratou	Feminino
235 (12/2017)	Por mais zebras	Minorias, LGBT (2x), liderança	Não tratou	Redação
235 (12/2017)	A vez dos trans no mundo corporativo (matéria de capa)	Diversidade (6x), inclusão (4x), integração, identidade de gênero (5x), diferença de gênero, readequação de gênero, trans (7x), transgênero (8x), transexual (12x), não binário, cisgênero, intersexual, preconceito (4x), tolerância, LGBT (18x), gay, travesti, transempregos (3x), orientação sexual, redesignação de gênero	Tratou	Feminino

EDIÇÃO	TÍTULO OU SUBTÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO(A) AUTOR(A)
236 (01/2018)	O desafio da diversidade	Diversidade (3x), discriminação, liderança, representatividade, pluralidade, inclusão	Não tratou	Redação
237 (02/2018)	(Ainda) à procura da diversidade	Diversidade (4x), inclusão, grupos minoritários	Tratou	Redação
237 (02/2018)	Coisas que você precisa saber se quiser trabalhar na Mondeléz	Diversidade (2x), inclusão, diferença de gênero, mulheres na liderança (2x)	Não tratou	Feminino
237 (02/2018)	Diversidade e Inclusão: como entender e como implementar	Diversidade (3x), inclusão	Não tratou	Redação
238 (03/2018)	Diversidade: quilômetros de distância	Diversidade (2x), desigualdade de gênero, diferença salarial, liderança (2x)	Tratou	Redação
238 (03/2018)	Até tu, Dinamarca	igualdade de gênero, equidade	Não tratou	Redação
238 (03/2018)	Coisa de macho	diferenças de gênero, metrosssexual, estereótipo	Não tratou	Feminino

EDIÇÃO	TÍTULO OU SUBTÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO(A) AUTOR(A)
238 (03/2018)	O que as mulheres não aguentam mais ouvir	Machismo (2x), preconceito (2x), desigualdade de gênero, assédio, sexismo (3x), fator gênero, igualdade	Tratou	Feminino
239 (04/2018)	Sustentáveis, éticas e diversas	respeito, gênero, orientação sexual (2x), inclusão, diversidade (3x), liderança.	Tratou	Redação
239 (04/2018)	Guardião das minorias	Diversidade (7x), LGBTQA+, gestão de diversidade, binários, <i>queer</i> (não binários), gay, bissexuais, transexuais, homofobia,	Tratou	Feminino
239 (04/2018)	Licença para seguir trabalhando	participação feminina, inclusão, preconceito (2x), empatia, ambos os sexos, quadro feminino, diversidade, gênero, liderança masculina	Não tratou	Feminino

EDIÇÃO	TÍTULO OU SUBTÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO(A) AUTOR(A)
240 (05/2018)	O melhor remédio	igualdade de gênero, força feminina, diversidade (2x), minorias, LGBT	Não tratou	Feminino
240 (05/2018)	A prova do tempo	Diversidade, equidade de gênero	Não tratou	Feminino

Com base nessas informações, algumas observações são possíveis:

A autoria dos conteúdos da revista *Você S/A* é composta na totalidade por pessoas do gênero feminino. Cabe, no entanto, ressaltar, que todo o corpo editorial do periódico é formado por mulheres.

O tema *diversidade* reincide em diferentes matérias produzidas ao longo de todo o período de um ano (julho/2017 a julho/2018), com destaque à edição de dezembro de 2017, que trouxe o tema para a sua matéria de capa com o título “A vez dos trans no mundo corporativo”.

Algumas expressões se repetem ao longo de muitas matérias (diversidade, identidade de gênero, inclusão, preconceito, entre outras), algumas terminologias amplamente conhecidas também vêm à tona (travesti, *gay*, LGBT), mas aparecem também palavras e siglas ainda pouco usadas nas mídias mais tradicionais (*queer*, cisgênero, intersexual, LGBTQA+ e outras). A edição número 235 da *Você S/A* traz um glossário esclarecendo alguns termos considerados “novidade” pela revista, já que o tema “diversidade foi incluído no código de ética” (p. 26) das principais organizações do país. Houve variação de siglas como LGBT, LGTB e LGBTQA+, e em nenhuma das vezes foi esclarecido o significado de cada uma das siglas.

Nem sempre há uma explicação clara do significado do tema diversidade sexual e suas implicações. Muitas vezes a compreensão do tema permite ampla interpretação dos leitores. Do total de 25 conteúdos abordados ao longo do período pesquisado, quase metade deles (12) não esclareceram bem os conceitos apresentados.

Revista *Exame*

Período analisado: julho de 2017 a julho de 2018 (edição 1142 a 1166).

Periodicidade da publicação: quinzenal.

A análise de conteúdo envolveu a leitura de 24 edições. Em apenas uma tratou-se da diversidade sexual, praticamente não havendo referências a temas ligados a homossexuais, travestis e/ou transgêneros, por exemplo. Basicamente, tratou-se de questões de liderança das mulheres, em uma tradução do fenômeno que hoje é tratado, genericamente, como “empoderamento feminino”. Também houve destaque para a violência doméstica.

Assim, tem-se:

EDIÇÃO	TÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO AUTOR
1144 (30/08/17)	Violência doméstica contra mulheres traz prejuízo inaceitável	Equidade de gênero (1x).	Não tratou	Masculino

EDIÇÃO	TÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO AUTOR
1148 (25/10/17) Obs.: matéria de capa.	As empresas que mais promovem mulheres no Brasil	- Igualdade de gêneros (1x) - Equidade de gênero (4x) - Equiparação de gêneros (2x) - Diversidade (6x) - Diversidade de gênero (2x) - Disparidade de gênero (1x) - Discriminação de gênero (1x)	Não tratou	Feminino
1148 (25/10/17)	Cotas surgem como recurso para incluir mulheres em Conselhos	- Diversidade de gênero (1x)	Não tratou	Feminino
1148 (25/10/17)	Programa seleciona universitárias para encontro com executivas	Nenhuma de destaque	Não tratou	Feminino
1149 (2/11/17)	Cartas e e-mails- Mulheres no topo	- Diversidade (1x) - Igualdade de gênero (1x)	Não tratou	_____

EDIÇÃO	TÍTULO	EXPRESSÕES UTILIZADAS	DIVERSIDADE SEXUAL	GÊNERO DO AUTOR
1159 (18/4/18)	Luiza Trajano é a primeira mulher no topo da lista de líderes mais bem-vistos	- Causas de apoio à mulher (1x)	Não tratou	Feminino
1167 (8/8/18)	Abertas as inscrições para o Guia Exame de diversidade	- Diversidade (27x) - Equidade de gênero (5x) - Direitos LGBTI+ ¹⁰ (6x) - Inclusão (9x) - Lésbicas (1x) - Gays (1x) - Bissexuais (1x) - Travestis (1x) - Transexuais (1x) - Participação feminina (1x)	Tratou	

A análise dos dados expostos acima permite inferir que:

a) em um universo de 24 edições, o tema da diversidade sexual foi tratado apenas em uma revista;

b) Cinco revistas trataram de gênero, sendo que a edição 1149, teve por foco cartas de leitores;

c) nenhuma das matérias explicou os significados das seguintes expressões utilizadas: equidade de gêneros; igualdade de gêneros; equiparação de gêneros; diversidade; diversidade de gênero; disparidade de gênero; e discriminação de gênero.

Destaca-se que a edição 1167 é subsequente ao período analisado; todavia, dada a sua importância, figura como divisor de águas na abordagem pela revista *Exame*.

A respeito do que se toma neste trabalho como “mudança de paradigma”, será preciso tempo para se averiguarem as causas da preocupação editorial da *Exame* com o tema da diversidade, em especial a sexual. Um dos fatores que pode ter impactado a análise foi o mês da divulgação de inscrições para o “Guia Exame de diversidade”, ou seja, agosto de 2018. Certamente, seriam necessárias investigações conjunturais de maior profundidade para se confirmar a hipótese de que a iniciativa coincidiu com o período pré-eleitoral *sui generis* que o Brasil vivia, com a bipolarização ideológica que contagiou todos os setores do país, dos ambientes mais simples às altas rodas sociais, destacando-se a proliferação de discursos de ódio, especialmente os dirigidos às minorias sexuais.

Vale ressaltar que, no sítio eletrônico da revista, o lançamento das inscrições para o guia foi mais noticiado, em comparação à edição regular da revista, que contou com uma matéria. Assim, houve três chamadas, a partir de julho de 2018: 1) “Guia Exame de diversidade 2018”, em 5/7/18; 2) “Guia ‘Exame diversidade’ mapeia iniciativas nas empresas brasileiras, em 16/7/18; e 3) “Abertas as inscrições para o ‘Guia Exame de Diversidade’, em 2/8/18.

Sobre o “Guia Exame de diversidade”, levantou-se¹¹:

¹⁰ Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e intersexuais.

¹¹ Cf. <<https://exame.abril.com.br/especiais/diversidade/>>. Acesso em: 16/12/2018.

O Guia Exame de Diversidade é uma publicação pioneira no Brasil, fruto de uma parceria entre *Exame* e Instituto Ethos. O objetivo é avaliar, por meio de uma pesquisa online, e reconhecer publicamente as melhores práticas de diversidade e inclusão das empresas nos mais diversos setores no Brasil. (...) *A participação é gratuita. As empresas participantes serão reconhecidas* por sua atuação em prol da equidade de gênero e racial, da inclusão da pessoa com deficiência e da promoção dos direitos LGBTI+. Além do reconhecimento, *a participação também funciona como uma ferramenta de diagnóstico* importante. [...] O questionário de avaliação do Guia Exame de Diversidade avaliará a promoção da diversidade e inclusão nas empresas considerando quatro níveis de adesão:

Cumprimento ou tratativa inicial;

Iniciativas e práticas;

Políticas, procedimentos e sistemas de gestão;

Eficiência.

São ao todo 11 itens de avaliação: estratégias para a promoção da diversidade e inclusão, diversidade e governança, cultura organizacional, acessibilidade, gestão da inclusão na cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes ou consumidores, programa de diversidade, inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, promoção da equidade racial e promoção dos direitos LGBTI+. Além da identificação das ações desenvolvidas pelas empresas, a avaliação considerará o desempenho quantitativo das empresas, que apresentarão o perfil de diversidade da liderança e de seus quadros funcionais. (...) PUBLICIDADE. A partir da análise do desempenho geral, setorial e por aspecto de diversidade, a companhia participante poderá ser reconhecida publicamente entre as melhores em seu setor ou por sua atuação em prol da equidade de gênero, da equidade racial, da inclusão da pessoa com deficiência, e da promoção dos direitos LGBTI+. O objetivo é destacar as boas práticas existentes nos mais diversos setores. A iniciativa conta com o apoio das principais ações coletivas que tratam desses aspectos de diversidade nas empresas: a Coalizão Empresarial pela Equidade Racial e de Gênero, o Fórum de Empresas e Direitos LGBT+, o Movimento Mulher 360 e a Rede Empresarial de Inclusão Social. Além de estimular a participação das empresas desses fóruns para o processo do Guia Exame de Diversidade, as secretarias-executivas dessas ações coletivas definirão, em conjunto com *Exame* e Instituto Ethos, estratégias para as

etapas de apuração jornalística e para a avaliação final dos resultados. PARCEIROS E APOIADORES. O Guia Exame de Diversidade tem o apoio das seguintes entidades: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert). Criado em 1990, o Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert) é uma organização não-governamental que produz conhecimento, desenvolve e executa projetos voltados para a promoção da igualdade de raça e de gênero. – Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero. A Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero tem como objetivo ser um espaço de debate, troca de experiências e estímulo à implementação e ao aprimoramento de políticas públicas e práticas empresariais, em um esforço coletivo para se promover a inclusão e a diversidade nas organizações. Almeja-se que a Coalizão seja um espaço pragmático para encontrar parceiros comuns e atuar na cadeia de valor, levando as questões para dentro dos relacionamentos e relações de negócios tanto com fornecedores quanto com clientes. É uma iniciativa do Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert), do Instituto Ethos, do Institute for Human Rights and Business (IHRB), com o apoio do Movimento Mulher 360, do Instituto Carrefour, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do programa Fundo Newton, oferecido pelo governo do Reino Unido e pelo Conselho Britânico. – Fórum de Empresas e Direitos LGBT+. Criado em março de 2013, o Fórum é uma organização informal que reúne grandes empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais e tem como objetivo influenciar o meio empresarial e a sociedade a respeito desta temática. Tem como propósito articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos humanos LGBT e como objetivos: Aprimorar práticas de gestão empresarial para efetiva adição de valor às marcas das empresas participantes e seus *stakeholders*; Combater a LGBTfobia e seus efeitos prejudiciais às pessoas, aos negócios e à sociedade; Influenciar o meio empresarial e a sociedade na adoção de práticas de respeito aos direitos humanos LGBT. Além de eventos periódicos para compartilhar as melhores práticas das empresas signatárias, fomentar o respeito à diversidade sexual e identidade de gênero e abrir espaços para diálogos entre empresas e a comunidade, o Fórum elaborou os “10 Compromissos para a Promoção dos Direitos LGBT”, que expressam o entendimento sobre o papel das

empresas e uma agenda de trabalho. – Movimento Mulher 360. Nos últimos anos, diversas empresas vêm buscando promover a diversidade e ampliar a participação feminina no ambiente corporativo. Para potencializar e acelerar esta trajetória, o Movimento Mulher 360 foi criado, em 2011, a partir de uma iniciativa do Walmart. Em 2015, o Movimento ganhou força e se tornou uma associação independente sem fins lucrativos, formada por meio da união entre organizações protagonistas do cenário empresarial brasileiro, comprometidas em promover a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor. Com a missão de contribuir para o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma visão 360 graus, através do fomento, da sistematização e da difusão de avanços nas políticas e nas práticas empresariais e do engajamento da comunidade empresarial brasileira e da sociedade em geral, tem como sócias fundadoras as seguintes empresas: Bombril, Cargill, Coca-Cola, DelRio, Diageo, Johnson&Johnson, Natura, Nestlé, PepsiCo, Santander, Unilever e Walmart. – Rede Empresarial de Inclusão. Em 2 maio de 2012, no 26º Fórum de Empregabilidade Serasa Experian, com a participação de mais de 60 empresas e da Organização Mundial do Trabalho (OIT), foi lançada a ideia da criação de uma rede nacional de empregadores de pessoas com deficiência. Devido ao fato das políticas e práticas de Inclusão Social e de Diversidade serem importantes pontos de atenção para os participantes do Fórum, além de parte significativa do dia a dia das empresas e das cidades brasileiras, algumas das empresas participantes deste Fórum se voluntariaram a integrar a iniciativa de criação da Rede. Accenture, Ernst & Young Terco, Dow, GTCN, GPA, IBM Brasil, Magazine Luiza, JLL, Natura, Raia Drogasil, Serasa Experian e Tozzini Freire Advogados se engajaram nesse objetivo, que culminou na fundação da Rede Empresarial de Inclusão Social. Estas organizações compõem o Grupo Diretor da Rede, que hoje é formada por mais de 100 empresas integrantes.

Em linhas gerais, no cotejo das publicações *Você S/A* e *Exame* em relação à diversidade sexual, percebeu-se uma distinção na veiculação de conteúdos. A primeira tratou do assunto em abundância, o que não se verificou na segunda. Uma hipótese é a de que se cuida de estratégia editorial, com foco nos públicos consumidores, que não podem ser

subestimados em suas expectativas, pois “a cidadania no século XXI requer um grau de conhecimento que até agora poucos têm, requer do indivíduo que saiba ler os produtos da imprensa e que seja capaz de questionar suas estratégias (ALMEIDA, 2018, p. 16).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs verificar como é tratado o tema da diversidade sexual em meios de comunicação; no caso revistas impressas de grande circulação nacional. Foram consideradas as publicações *Você S/A* e *Exame*, no período compreendido entre julho de 2017 e julho de 2018.

Constatou-se, a partir da análise de seus conteúdos, principalmente das matérias veiculadas pela revista *Exame*, que a temática, nas poucas vezes em que é tratada, não esclarece dúvidas que as pessoas geralmente têm no âmbito pesquisado. Por exemplo, expressões próprias do âmbito pesquisado são usadas sem o correspondente glossário. Considerando que se trata de campo ainda não compreendido por parte considerável da sociedade, explicações sobre termos empregados são indispensáveis à compreensão e diminuição de resistências e preconceitos.

A revista *Você S/A*, por seu turno, abordou o tema em média duas vezes a cada edição. Com um corpo editorial composto majoritariamente por pessoas do gênero feminino e sendo um periódico direcionado para desenvolvimento de carreiras em diferentes níveis hierárquicos do mercado de trabalho, trouxe o tema da diversidade sexual à tona mais vezes que a revista *Exame*.

Esse é um compromisso que deve ser adotado por editoras e editorias, eis que o ponto de partida é a “visibilidade às diferenças” (PIOVESAN, 2017, p. 480) para a sua melhor compreensão. Mundos polarizados, intolerantes, muitas vezes são fruto de discursos de ódio disseminados pela mídia ou por lideranças de opinião.

É comum que tenhamos opinião sobre elementos que não conhecemos de fato, e daí se forma a opinião pública. E sempre é bom lembrarmos que “a força da opinião pública é um pensamento plural e difuso, sem face e sem nome – que se difunde nos grupos e nas coletividades humanas para servir de fonte para um código não escrito que aponta ou define aquilo que, em última instância, será tomado por justo” (MATHEUS, 2011, p. 9).

Enfim, não se forma opinião pública do nada. Ela é um processo de construção permanente, sobre qualquer tema. Sobre temas de maior complexidade, maior exigência se faz em comunicar de forma permanente, clara, didática. Não se deve esquecer, no tocante à opinião pública, que “deve fazer parte de todos os esforços comunicacionais, independentemente do suporte por onde trafegue a mensagem e seus *feedbacks*” (FARIAS, 2018, p. 44).

Nosso recorte foi sobre diversidade, notadamente aquela referente ao aspecto sexual e de gênero, mas o que se pode observar, seja na chamada mídia convencional ou nas redes sociais digitais, é essencial que trabalhemos na desmitificação de temas que fazem parte da sociedade, mesmo que não haja a devida discussão sobre eles. Em relação à imprensa, resguardando-se a linha editorial de cada veículo, é importante tratar de temas que possam ser educativos e contribuam para diminuir o preconceito e a intolerância entre as pessoas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alan C. de. *A nova censura na comunicação das massas em conflito com o Estado Democrático de Direito*: por um diálogo entre o Direito e o jornalismo. Boletim nº 312, novembro. São Paulo: IBBCRIM, 2018.

CASTRO, Cristina Veloso de. *As garantias constitucionais das pessoas transexuais*. Birigui, SP: Boreal Editora, 2016.

FARIAS, Luiz Alberto de. *Opiniões voláteis: opinião pública e geração de sentido*. Tese (Livre-docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

KOTLINSKI, Kelly. Diversidade sexual: uma breve introdução. In: KOTLINSKI,

Kelly (Org.). *Legislação e jurisprudência LGBTTT*. Brasília, DF: Letras Livres, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; FISCHMANN, Roseli. (Orgs.). *Mídia e tolerância: a ciência construindo caminhos de liberdade*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

MATHEUS, Carlos. *As opiniões se movem nas sombras*. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ORTEGA Y GASSET, José. *Meditaciones del Quixote*. Madrid: Cátedra, 1984.

PIOVESAN, Flávia. *Temas de direitos humanos*. 10. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2017.

REIS, Toni (Org.). *Manual de Comunicação LGBTI+*. Curitiba, PR: Aliança Nacional LGBTI/ GayLatino, 2018.

SÃO PAULO. GOVERNO DO ESTADO. *Diversidade sexual e cidadania LGBT*. São Paulo, SP: SJDC/SP, 2014.

SILVA JUNIOR, Assis Moreira. *Diversidade sexual e inclusão social: uma tarefa a ser completada*. Franca: Lemos e Cruz, 2014.

10

BARREIRAS DE GÊNERO E SEXUALIDADE À INCLUSÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Tânia Mara Campos de Almeida¹

Resumo

Este texto analisa impedimentos à maior inserção, nas organizações, das mulheres e pessoas cujas identidades de gênero e orientações sexuais se vinculam a grupos LGBTIs. Mesmo diante de cenários educacionais favoráveis à sua capacitação técnica e a seu mérito profissional, as organizações em geral no Brasil apresentam dificuldades para recrutá-los/as, equiparar suas remunerações com as dos homens heterossexuais e fazê-los/as ascender na carreira. Políticas e ações afirmativas procuram alterar a situação, mas o patriarcado resiste, ainda que estudos e experiências exitosas apontem ganhos com a diversidade.

Palavras-chave: gênero; sexualidade; organizações.

¹ Graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), mestra e doutora em Antropologia pela Universidade de Brasília (UnB), com pós-doutorado em Representações Sociais pela UnB, Université de Provence e École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS). Atualmente, é pesquisadora e professora adjunta IV do Departamento de Sociologia (UnB), bem como integrante do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Mulheres (NEPeM) da mesma universidade. E-mail: taniamaraca@unb.br e taniamaraunb@gmail.com.

Atualmente, o tema da igualdade de gênero e da diversidade sexual está em foco no país e, de certo modo, em todo o mundo, especialmente ao se voltar para questões afeitas ao ambiente organizacional. As sociedades em geral têm discutido e intervindo com leis e políticas sobre as discriminações e violências sofridas pelas mulheres e pelos grupos LGBTIs (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, intersexos e outras identidades de gênero e orientações sexuais) nas diferentes relações e espaços sociais em busca de se alterar esse quadro e garantir acesso irrestrito à esfera da produção, circulação e consumo de bens e serviços. Por conseguinte, pesquisas, reflexões e ações nesse âmbito têm despertado interesse e se mostrado relevantes nas e para as organizações públicas e privadas em geral no país.

UMA PRIMEIRA APROXIMAÇÃO DO TEMA

Um primeiro olhar a respeito da presença das mulheres, que são a maioria numérica da população brasileira (cerca de 51%) e que, nos últimos anos, têm constituído mais de 40% da nossa população economicamente ativa (PEA), parece favorável a mudanças e maior inserção delas nas organizações. Aspectos como a automação de setores de base que exigiam força física (a exemplo da mineração e da indústria) e, portanto, se dizia ser esse o motivo da restrição ao dito “sexo frágil”, poderiam significar a suplantação de barreiras. O aumento do índice de escolaridade e capacitação profissional delas também vem se mostrando ascendente, favorecendo sua entrada no mercado de trabalho em melhores condições técnicas. Estudos recentes mostram que empresas lucram com mulheres em posições de liderança por muitas delas agregarem habilidades, importantes ao cenário empresarial contemporâneo (empatia, sensibilidade, atenção múltipla, visão sistêmica, dentre outras), devido ao processo de socialização e aos valores a que estão submetidas (não a atributos ditos naturais do feminino). E, ainda, a inclusão efetiva de mulheres em uma organização repercute positivamente para todo o corpo de

funcionários, com melhorias na infraestrutura, nas interações diárias e na ampliação de horizontes pessoais, profissionais e dinâmicas inter-relacionais (CARRILHO, 2016).

Contudo, nossa realidade não condiz com esse quadro favorável: a maior parte das organizações não possui mulheres em cargos de liderança e seu salário é, em média, menor que o dos homens. Estatísticas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em março de 2018 mostram que as brasileiras recebem, aproximadamente, 24% menos que os homens nas mesmas funções, apesar de apresentarem nível educacional mais alto. Ainda que tenham a escolarização e a capacitação formativas necessárias aos cargos, as mulheres se deparam com falas, atos e pensamentos discriminatórios, muitas vezes dissimulados, que as impedem de realizar seu potencial máximo e que são suficientemente proibitivos para bloqueá-las a alcançarem níveis hierárquicos mais altos. Mantém-se assim a opressão de gênero sob diversas maneiras sorrateiras e ambíguas no ambiente (piadas, metáforas, assédios etc), dificultando a conscientização e identificação dos preconceitos e violências. De modo objetivo, vê-se que, mesmo aquelas com nível superior completo ou maior, possuem diferença salarial de 63% em relação aos homens (IBGE, 2018).

Além disso, as mulheres trabalham várias horas semanais a mais que eles, ao se combinar trabalho remunerado, afazeres domésticos e cuidados com os outros, particularmente familiares idosos e crianças – as mulheres casadas ainda se ocupam bem mais que as solteiras. (BARBOSA, 2018). Essa dedicação às demandas familiares também dificulta que as mulheres, por exemplo, fiquem até mais tarde nas organizações, se dediquem a projetos importantes nos fins de semana e viajem a congressos importantes de suas áreas de conhecimento. Haja vista que a hierarquia entre homens e mulheres nas relações domésticas é um elemento central na determinação das chances de cada um/a nas realizações profissionais, no perfil dos postos exercidos e nos salários

recebidos. Esse conjunto de limitações impacta negativamente no destaque que muitas desejam ter em suas carreiras e em idade mais jovem, quando dispõem de grande energia vital.

Causam mais espanto os dados referentes à exclusão de LGBTIs do mercado de trabalho, o que revela marcada desigualdade na vida econômica de grupos minoritários sociologicamente, no que diz respeito à diversidade de gênero e sexualidade no país. Investigações revelam que significativo número de pessoas, cerca de 43% das estimadas 20 milhões, passam por discriminação no ambiente laboral devido à sua orientação sexual – cifra que aumenta fortemente entre travestis e transexuais por explicitarem sua diferença dos estereótipos de gênero e padrões heteronormativos em inscrições comportamentais e corpóreas. Empresas não admitem essas pessoas em cargos de chefia e algumas sequer as contratariam para qualquer cargo, independentemente do seu mérito profissional (IRIGARAY e FREITAS, 2009; SIQUEIRA et alii, 2009; SANTOS, SILVA e CASSANDRE, 2017).

A realidade brasileira, portanto, revela-se altamente conservadora e na contramão de exitosas experiências internacionais, a exemplo de países do Atlântico Nórdico e da Europa, onde há mais mulheres em posição de liderança que em outros locais do planeta. Grosso modo, mostram, por meio de importantes pesquisas (em grande parte oriundas do campo da administração e da psicologia social/organizacional), que as organizações têm ganhos com a incorporação da diversidade em seus quadros, uma vez que tendem a ser mais produtivas e rentáveis, a harmonizar o ambiente de convívio, a estimular a criatividade e as soluções inesperadas, bem como a dar visibilidade dos seus produtos e serviços na sociedade (OLIVEIRA, GAIO e BONACIM, 2009; CONSULTORIA SANTO CAOS, 2015; INSTITUTO ETHOS, 2016).

QUAIS OS OBSTÁCULOS, ENTÃO, PARA AS ORGANIZAÇÕES ABRIREM AS PORTAS À DIVERSIDADE?

Atualmente, novas tendências e configurações no mundo do trabalho, o qual é apenas uma das dimensões de um amplo espectro de transformações radicais em nossas vidas, estimulam uma extensa reavaliação das teorias e dos quadros analíticos oferecidos tradicionalmente pelas ciências sociais, especialmente para tratar e compreender as sociedades de classes – grosso modo, as sociedades capitalistas. A atenção a estas, sem desprezar as chaves analíticas oriundas do entendimento e das dinâmicas das classes sociais, deslocou seu olhar para grupos e movimentos sociais baseados em outros marcadores sociais, como etnicidade, gênero, localidades, diversidade sexual, raça etc.

Por isso, Bila Sorj (2000) afirma que vem sendo revista a proposição, praticamente axiomática, de que o trabalho constitui a principal referência não apenas a direitos e deveres das suas próprias relações, mas também a padrões de identidade e sociabilidade, interesses, tendências políticas e modelos de família. Novas categorias de análise como “multiculturalismo” e “estilos de vida” ganharam preeminência e mostraram que o trabalho e a produção perderam sua capacidade, vista antes como exclusiva, de estruturar posições sociais, valores, conflitos e padrões de mudança. Isso não quer dizer que houve o “fim do trabalho” enquanto elemento central de matrizes interpretativas da realidade social. Este, sob enorme pluralidade de formas, continua sendo um dos mais importantes pilares das condições existenciais da vida humana, já que o sustento da expressiva maioria das pessoas depende da venda do seu tempo, sua força física, sua capacidade intelectual e suas habilidades laborais no mercado de trabalho. Por isso mesmo, no ambiente das organizações, encontram-se presentes e refazem-se constantemente fortes e intrincadas relações de poder que não são oriundas apenas da inserção nos meios de produção, circulação e consumo de mercadorias.

Se cientistas sociais clássicos consideravam a esfera econômica parte autônoma da sociedade e até mesmo determinante do restante do sistema social, as maneiras de utilização da força de trabalho seriam presididas por um tipo de racionalidade dita amoral, desvinculada do mundo do parentesco e de questões específicas a grupos particulares. Tal racionalidade, baseada na figura paradigmática do trabalhador (homem, branco, jovem, heterossexual e empreendedor), regularia o trabalho em si, organizaria o campo de ação dos atores nele envolvidos e fundaria o arquétipo da vida na modernidade, o qual seria de ordem pública, do mercado e da política pilares do capital. Tudo que se encontra fora dessa ordem de direitos e deveres, a dita ordem doméstica, passou a ser residual, menos importante e de foro íntimo, o que obrigou a todos e todas a buscarem um lugar a partir da dinâmica do capital, inserindo-se nele enquanto fonte produtora e consumidora ou, pelo menos, lidando com ele em busca de garantir cidadania e reconhecimento social e jurídico (SEGATO, 2012)

Para o modelo liberal, o mundo do trabalho seria constituído por indivíduos independentes, automotivados, que tomam decisões a partir de interesses, ambições, mérito e preferências pessoais. Para o pensamento marxista, a ênfase do trabalho recai sobre o coletivo enquanto classe social, a qual emerge das relações sociais de produção e se movimenta a partir de sua consciência de classe. Seria, então, a vinculação do trabalhador ao processo produtivo o princípio estruturador da sociedade, a partir da qual se estabeleceria a dinâmica dos conflitos em torno da alienação e da exploração da mais-valia.

Contudo, em nenhuma das duas perspectivas, a liberal e a marxista, contesta-se a figura do trabalhador masculino nas organizações como exemplar das sociedades contemporâneas e os variados tipos de dominação que existem concomitantes ao jogo de poder econômico. Desde os anos 1960 e 1970, as lutas feministas, dos grupos LGBTIs e também dos movimentos negros, somadas aos estudos acadêmicos de

gênero e sobre a diversidade sexual, desestabilizaram esse panorama e se apresentaram sob políticas de ação afirmativa, as quais têm visado reverter o quadro de desigualdade de sociedades sexistas, racistas e heteronormativas. Desestabilizaram, ainda, os limites do que se considerava trabalho e da autonomia da esfera econômica frente a outras esferas da vida.

Os contornos desses elementos e conceitos passaram a ser vistos enquanto resultado histórico de configurações culturais, contextos cognitivos e instituições sociais que sustentam e legitimam determinadas atividades no status de “trabalho” e determinados sujeitos como verdadeiros “trabalhadores”, oferecendo a estes os melhores postos e condições laborais, possibilidade de ascensão na carreira, prestígio, altas remunerações e proteção a seus direitos trabalhistas. Afinal, as relações de gênero e sexualidade são relações de poder, sendo exercidas e expressas de acordo com os jogos entre indivíduos e grupos que se articulam e se enfrentam em campos de disputas sociais a depender das circunstâncias (KÜCHEMANN; BANDEIRA; ALMEIDA, 2015).

Ao se identificarem essas restrições e moldagem perpassadas pelos marcadores sociológicos de gênero e sexualidade, que surgem intrincadas a relações de poder, programas e iniciativas voltados à inclusão dessa diversidade nas organizações começaram a ser propostos, obtendo êxito em diversos aspectos no campo da administração e dos recursos humanos. Mas, várias dessas ações afirmativas, que são da ampla alçada política para sociedades em suas totalidades, acabaram se transformando em ações pontuais de gestão da diversidade enquanto resposta motivada por uma ideologia tecnocrática, especialmente por parte de gestores estadunidenses.

Conforme análise crítica de Mario Aquino Alves e Luís Guilherme. Galeão-Silva (2004) sobre revisão de literatura da administração voltada para o conceito de diversidade, a ideologia tecnocrática defende critérios

meritocráticos e benefícios econômicos para indivíduos e empresas como efetividade ao enfrentamento das desigualdades sociais. A prática gerencial da diversidade acaba, por conseguinte, por substituir ações afirmativas e de acesso igualitário ao trabalho na sociedade enquanto um todo, o que leva a relevantes questionamentos sobre os princípios de fundo que orientam sua intenção e, também, sobre seus resultados e respectivos impactos sociais.

Ou seja, organizações passam a adotar programas voltados à diversidade por considerá-los mais justos dentro da lógica individualista liberal e sem os ditos benefícios de favorecimento e reparação histórica que seriam imputados às políticas afirmativas frente a estruturas societárias sexistas, racistas e opressivas aos/as LGBTIs. Assim, o gerenciamento da diversidade conduziria à vantagem competitiva, ao proporcionar um ambiente interno multicultural às organizações, com variadas experiências e diversidade de habilidades dos seus membros, menos absenteísmo, atração de destacados/as funcionários/as ao se minimizar as barreiras discriminatórias nos recrutamentos de pessoal, aumento da criatividade e da flexibilidade do sistema administrativo, etc. Isso elevaria, sim, o desempenho da organização que os adotasse, positivaria sua imagem no mercado e proporcionaria a ampliação dos seus grupos de consumo, usuários e clientes. Além desses aspectos, adequaria a organização às características contemporâneas das sociedades capitalistas, que estão marcadas pela ambiguidade de papéis sociais, fragmentação dos processos produtivos, flexibilidade nas relações, dentre outros. No entanto, esse quadro presente nos Estados Unidos e na Europa chama a atenção, em particular, ao se referir a seu deslocamento à realidade brasileira.

O TRABALHADOR MASCULINO PARADIGMÁTICO E OS JOGOS DE PODER CONCOMITANTES À DOMINAÇÃO ECONÔMICA

Rita L. Segato (2016) mostra que o discurso e as práticas das ações inclusivas, na seara dos direitos humanos do período da (re)construção das democracias latino-americanas pós-ditaduras dos anos 1980, apoiaram um multiculturalismo destinado a ampliar o acesso a recursos e posições de mando por parte de negros, mulheres, LGBTIs e outras minorias sociológicas. Isso sem modificar os processos de geração de riqueza, nem os padrões de acumulação/concentração e, por conseguinte, sem alterar o abismo entre pobres e ricos no planeta e mesmo entre os grupos subalternos e hegemônicos. Ainda que essas ações não tenham sido extensivas a todos/as que estão às margens, criaram-se certas elites dentro dessas minorias e novas camadas consumidoras, o que seguiu alimentando intensamente a máquina capitalista. Nas próprias palavras da autora:

Hablo aquí de un “retorno conservador al discurso moral” porque se verifica un repliegue con relación al discurso burgués del periodo post-guerra fría, caracterizado por un “multiculturalismo anódino” que, como he defendido en otra parte, sustituyó el discurso antisistémico de la era política anterior por el discurso inclusivo de los derechos humanos del periodo de la construcción de las “democracias” latinoamericanas post-dictatoriales (SEGATO, 2007a). La pregunta que se impone en este momento es: por qué razón y a partir de qué evidencias los *think-tanks* del Norte geopolítico parecen haber concluido que la fase actual demanda mudar el rumbo de la década anterior, en la que endosaron un multiculturalismo destinado a originar élites minoritarias – de negros, de mujeres, de hispánicos, de LGBTs etc. – sin modificar los procesos de generación de riqueza, ni los patrones de acumulación /concentración y, por consiguiente, sin alterar el creciente abismo entre pobres y ricos en el mundo. En otras palabras, si la década benigna de la “democracia multicultural” no afectaba la máquina capitalista, sino que producía nuevas élites y nuevos consumidores, ¿por qué ahora se hace necesario abolirla y decretar un nuevo tiempo de moralismo cristiano

familista, sospechosamente afín a los belicismos plantados por los fundamentalismos monoteístas de otras regiones del mundo? Probablemente porque si bien el multiculturalismo no erosionó las bases de la acumulación capitalista, sí amenazó con corroer el fundamento de las relaciones de género, y nuestros antagonistas de proyecto histórico descubrieron, inclusive antes que muchos de nosotros, que el pilar, cimiento y pedagogía de todo poder, por la profundidad histórica que lo torna fundacional y por la actualización constante de su estructura, es el patriarcado (SEGATO, 2016, p. 16).

Para serem as mulheres e os/as LGBTIs incluídos/as, era necessário apresentar padrão de produtividade e adaptação ao sistema que, muitas vezes, era superior às metas habituais colocadas aos trabalhadores modelares (brancos, jovens, heterossexuais e empreendedores) das organizações, exigindo deles mais altos desempenhos e conformidade com a ideologia tecnocrática. Com algumas medidas de ações afirmativas nos países latinos, articuladas com outras de gerenciamento empresarial da diversidade, membros desses grupos excluídos puderam se apresentar mais qualificados/as para exercer funções antes inimagináveis, movimentando discriminações e lugares de inferioridade a que estavam tradicionalmente por gerações submetidos/as no espaço público e no mercado, levando a uma diferença numérica de suas participações nos ambientes laborais. Essa alteração quantitativa no cenário organizacional já é, em si, bastante louvável, necessária e segue sendo urgente. Sem dúvida, o aumento no número de representantes de várias diversidades acabou repercutindo em mudanças qualitativas, conforme as mencionadas anteriormente. Mas, por si só, esse aumento não é garantia de que mudanças profundas nos jogos de poder ocorreram ou estão em curso.

Ou seja, ainda que parcialmente ressignificadas, foram reproduzidas as relações de desigualdade e poder no âmbito do capital e de intragrupos minoritários, uma vez que mulheres brancas e homens negros heterossexuais tiveram mais chances de ingresso e ascensão nas

organizações que mulheres negras, homens transgêneros e travestis, por exemplo. Por estarem – devido à representação simbólica que encarnam e valores de suas socializações – mais próximas e próximos do trabalhador modelar, as mulheres brancas e os homens negros heterossexuais muitas vezes incorporam de modo menos conflituoso o *ethos* dominador, não garantindo automaticamente mudanças estruturais apenas com o aumento de suas presenças nos ambientes. Haja vista que se exigem dessas/es funcionárias/os mais rigidez e controle sobre o processo produtivo, colando-as/os à imagem ultraidealizada do trabalhador modelar e impedindo que ganhos obtidos nos seus processos de socialização, opções de vida e valores culturais deixem de ser expressados em suas alteridades, somados à dinâmica da organização e às suas experiências particulares no mundo do trabalho.

Algumas mulheres, até mesmo para serem respeitadas em ambientes majoritária ou tradicionalmente masculinos, agem de maneira superlativamente severa, autoritária e impositiva se comparada à maneira dos próprios homens. Expressões comuns, por exemplo, “ela é um homem de saias” ou “ela tem a mão de ferro, pior que a dos homens”, ilustram a atenção que deve ser dada à promoção e afirmação da diversidade nos termos próprios da diversidade. Além disso, ilustram que é preciso haver alterações também de fundo qualitativo (novos conceitos, novas dinâmicas, novas atuações e novos paradigmas) junto às quantitativas da inclusão numérica. Afinal, gênero e a diferença sexual não são constructos dados, isolados e autoevidentes, mas que revelam a discriminação e desigualdade sempre de modo relacional e circunstancial, ainda que uma longa história de opressão fixe, em certos aspectos, as pessoas em interação em uma determinada sociedade ou grupo social. Qualquer uma das categorias basilares do sistema CGRS (classe, gênero, raça e sexualidade), quando isolada como variável determinante, tem pouco valor explicativo (BENTO, 2018).

Caso contrário, reforça-se a inclusão das mulheres e de pessoas LGBTI no mundo do trabalho remunerado e em várias organizações por meio de sua adaptação a posições e a exercerem os cargos masculinizando-se e via o mito da igualdade entre os/as empregados/as, o que, na verdade, incita sempre o padrão masculino a ser seguido. Reproduz-se assim a cultura patriarcal dominante e mascara-se o reconhecimento das desigualdades, ofensas e assimetrias de gênero e sexualidade, afirmando-se discursivamente que todos e todas são tratados/as da mesma forma. Induz-se a uma artificial coesão e integração das pessoas a partir da ótica hegemônica, bem como elimina-se possíveis conflitos e insatisfações equivalendo-os a meras inaptações e insubordinações pessoais.

Ou, ainda, reforça-se a inclusão das mulheres nesse mundo em atividades que transpõem as representações sociais de suas funções no lar, ditas naturais do feminino (cuidar dos outros, secretariar, intermediar, atender ao público, organizar, limpar, fazer tarefas repetitivas e detalhistas, enfim, desempenhar funções secundárias e apoiadoras, nunca as de protagonismo ou destaque do mérito). Essas atividades feminizadas são vistas como de menor valor e prestígio, o que se reflete diretamente na remuneração, nas precárias condições laborais e nos assédios aos quais se encontram vulneráveis, como se já fossem posições laborais que também incluem no rol de suas atribuições a disponibilidade sexual aos chefes e patrões.

Por outro lado, quando há a ascensão em uma organização de uma mulher negra ou de uma pessoa declaradamente LGBTI para postos de liderança, o que é raro, há junto o reforço à ideia de excepcionalidade, genialidade e grande esforço individual, o que escamoteia as poucas oportunidades, as discriminações coletivas cotidianas e do ambiente laboral, bem como apaga o legado que toda uma teia social invisível de parentes, amigos e comunidade proporcionou para oportunizar a essa pessoa seguir com seus estudos formativos, ter persistência, resistir

a preconceitos e ascender na carreira. A essas pessoas exemplares lhe é imputado o lugar de evidência da igualdade na organização, demonstrando falaciosamente que existiriam as mesmas oportunidades para todos e todas, basta “querer” e dedicar-se duramente. Assim, renova-se a ideia fantasiosa da igualdade de oportunidades.

Em geral, então, mesmo que tenha havido o aumento expressivo de mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, não necessariamente as organizações se mostram acolhedoras a elas. Françoise Belle (1993) afirma notar uma redução no nível de segregação de gênero nas organizações com visão de futuro, tendo sido eliminados os espaços reservados, os papéis atribuídos em caráter definitivo, os limites estritos entre homens e mulheres. Contudo, Souza e Guimarães (2000) apontam para o fato de os postos de trabalho terem ampliado, mas serem seletivos a elas, afastando-as dos cargos que exigem maior qualificação ou maiores possibilidades de destaque nas carreiras. Cada dia mais, dentro de um mundo que se busca adequar ao “politicamente correto”, evitando atitudes e expressões sexistas, observa-se a profusão de discriminações sutis e veladas, o que consiste no fenômeno do “teto de vidro” (STEIL, 1997) e no do “labirinto de cristal” (LIMA, 2013).

É evidente que as mulheres e as pessoas dos grupos LGBTIs acabam por lidar, individualmente, com o ônus dos diversos contextos organizacionais patriarcais, criando formas de romper e, ao mesmo tempo, responder com as exigências laborais e do mercado, favorecendo-se do que for possível do ambiente que as próprias organizações lhes propiciam. Paga-se um alto preço por se tratar de uma mulher e de um/a LGBTI em um universo laboral de cultura masculina, o que acaba sendo fonte de estresse, tensões, depressões e tantos transtornos físicos e mentais. Além disso, não se pode esquecer que, no Brasil, a unidade política e econômica que exerce o seu poder e se entrelaça com a história do capitalismo entre nós não é o Estado, mas a família. De acordo com Berenice Bento (2018), “a relação entre propriedade privada e família,

no caso brasileiro, é indissolúvel. E qual família? A heterossexual". Logo, fala-se de *pater* poder entre nós e nas organizações, de uma unidade econômica, burocrática e simbólica comandada pelo homem paradigmático do mundo público, hierarquicamente superior a todos/as dele diferentes, portanto, deles desiguais: mulheres, negros, LGBTIs, indígenas, ciganos etc.

Diante disso, mudanças mais profundas devem estar sempre no horizonte, de modo que a mera gestão empresarial da diversidade não escamoteie problemas de ordem mais ampla e estrutural sociopolítica. Afinal, não foram medidas organizacionais que abriram o ingresso de mulheres e outras minorias sociais nas universidades e no mercado de trabalho, que quebraram com o sinônimo de que ser mulher é ser mãe ou de que ter bom caráter é necessariamente ser heterossexual, que ampliaram as creches, que implantaram cotas de gênero, sociais e raciais em várias instituições, dentre o estabelecimento de leis e outras iniciativas. Essas medidas foram eficientes em apontar para o fato de que indivíduos isolados ou coletividades de trabalhadores/as não estão condicionados a posições inferiores por fatores de ordem natural, expressa corporalmente. Trata-se de questões de ordem socioculturais e de jogos de poder, inclusive de caráter econômico.

Por isso, a implantação de práticas inclusivas da diversidade deve implicar mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo extensas mudanças culturais e de mentalidades, pois não é fácil ir contra atitudes e mentes preconceituosas e modificar rotinas para enfrentá-las (SARAIVA e IRIGARAY, 2009; BRUNSTEIN e JAIME, 2009). Duas frentes de avanços precisam caminhar juntas e interligadas: a do microcosmo organizacional e a do macrocosmo societal.

Em relação ao que compete às organizações, mecanismos prescritivos podem facilitar o surgimento desse novo cenário em seu meio, como a reestruturação das políticas de recursos humanos, a criação de grupos

de discussão e compensações para adoção e valorização da diversidade. Isso não significa que os/as funcionários/as devam ser obrigados/as a exporem suas vidas íntimas e pessoais, mas serem respeitados/as em suas dignidades e integridades humanas. Há várias maneiras de se apresentar e lidar com o tema sem gerar constrangimentos. Por exemplo, uma empresa pode mostrar sua própria imagem em fotos associadas à presença de funcionários/as, clientes ou usuários/as que expressem essa diversidade; possuir fraldário, o que mostra sua disposição em receber bebês e crianças de funcionários/as, clientes ou usuários/as; abrir banheiro(s) de uso universal (para grupos que não se identifiquem com a classificação habitual em masculino e feminino dos banheiros), elaborar conjuntamente com o corpo de funcionários/as regras de respeito e convivência etc.

Além disso, a entrada da diversidade no ambiente em sociedades patriarcais aumenta o conflito organizacional, o que tem gerado a necessidade de transformação na atuação dos/as administradores/as no que tange à mediação dos embates nas relações cotidianas de trabalho. A boa mediação de gestores/as ao tratarem de aprovar e incentivar comportamentos e atitudes inclusivas é uma maneira de imprimir assertividade na direção de apontar para padrões de sociabilidade e de práticas diárias desejadas no ambiente organizacional e na relação com o todo da sociedade.

A fala das organizações dirigida aos seus/suas funcionários/as não precisa, necessária e constantemente, ser direta e explícita no que toca ao tema da diversidade de gênero e sexualidade. No entanto, dificilmente é possível criar um ambiente para que essas diferenças interajam de modo mais harmônico e com menos stress sem se falar do assunto, sem se estabelecer políticas internas, sem se apresentar outros discursos e outras representações simbólicas das organizações e da sociedade a respeito. Não basta a uma organização se colocar

indiferente a essas questões no Brasil, uma vez que vivemos em uma longa tradição patriarcal e contrária à igualdade de mulheres e LGBTIs em espaços públicos e de mercado.

Algumas organizações, inclusive, aderem a planos governamentais e programas internacionais para referenciar suas ações e estabelecer metas à efetiva diversidade de funcionários/as em seus quadros. Comumente em revistas, jornais e redes sociais, são divulgadas listas que apresentam organizações públicas e privadas com êxito em suas iniciativas de inclusão da diversidade de gênero, sexual e outras. Todas chamam atenção para aspectos interessantes de suas iniciativas, as quais se adequam ao perfil das organizações, do mercado, do Estado e da sociedade em que se inserem. Logo, um conjunto significativo pode ser visto como referência inspiradora para outras organizações, que deverão eleger aquelas com as quais se afinam (SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006; MONTEIRO e FERREIRA, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o mundo contemporâneo se caracterize pela presença significativa de relações de trabalho e organizacionais do tipo voláteis, incertas, fragmentadas e ambíguas (SORJ, 2000), o Brasil ainda vive cenários distantes dos primórdios da modernidade, com graves problemas de justiça social e onde vários grupos da população são historicamente marginalizados e seus membros, excluídos dos direitos básicos de cidadania e da satisfação primária das necessidades materiais. As poucas políticas públicas de ação afirmativa ainda são precárias e passam por uma série de riscos de retrocessos, conforme revela a nossa história recente. Logo, as zonas turvas que as características e os valores contemporâneos abarcam, no que diz respeito ao comportamento sexual das pessoas e dos seus papéis sociais de gênero, e têm desafiado, de certo modo, a hegemonia de um paradigmático sujeito trabalhador e cidadão, dentro de uma ótica genérica e universalista nos países desenvolvidos, não se dá igualmente no nosso país.

Aqui, em momentos de crise econômica e política, os velhos arranjos de poder e opressão emergem rapidamente em movimentos conservadores dentro das organizações e na sociedade como um todo em busca de se manter o tradicional controle e a dominação social. Observa-se que não só as camadas de elite com também grupos de jovens procuram garantir o *status quo* e a consequente exclusividade no acesso ao mercado de trabalho. Estes não lidam mais facilmente com a diversidade de gênero e sexual que gerações anteriores, reatualizando o patriarcado sob outras roupagens. Às vezes, ideias e falas dos jovens e das elites podem parecer abertas a mudanças, mas suas práticas e representações sociais cotidianas nem sempre são coerentes ao que é dito no plano discursivo.

Atualmente, o conservadorismo e o autoritarismo têm emergido com vigor em atitudes, ideias, programas de governo, explicitando-se inclusive em posicionamentos que ignoram a cartilha do “politicamente correto”, o ideal democrático e de justiça social, bem como os ganhos econômicos que surgirão a partir de menos violência, estresse nos ambientes laborais, maior satisfação entre às/aos cidadãs/ãos e reconhecimento respeitoso das individualidades. É frequente ouvir lideranças empresariais, militares, candidatos à presidência da república, neste ano eleitoral, que concebam os atributos e traços femininos como limitantes, inferiores e afirmam serem demoníacos os grupos LGBTIs.

Esse quadro societal sobressalta a mentalidade retrógrada nas organizações, a qual defende a neutralidade frente e entre os/as funcionários/as para não ofenderem as leis instituídas. Entretanto, a persistência de assimetrias de gênero e do âmbito da orientação sexual revela que se trata da continuação ou do reforço da desigualdade em seu interior. Tal tentativa de afirmar o mito da igualdade ocorre por estarem as relações de gênero e sexualidade implícitas nas estruturas societais e nos processos laborais e burocráticos cotidianos, reproduzindo sistematicamente as discriminações e violências por vários meios de

arranjos e subtextos organizacionais. Por conseguinte, essa atmosfera impele a todas e todos a se performarem de modo identificado com modelos masculinos, em busca de sobreviverem e, se possível, desenvolverem suas carreiras em meio patriarcal.

Apesar deste momento crítico no país, vêm se difundindo, cada vez mais sob atos de resistência, os avanços de diversas ordens dentro das organizações, das comunidades científicas e dos movimentos sociais ao se abrirem verdadeiramente à pluralidade de mulheres e à multiplicidade de pessoas LGBTIs na integralidade de suas experiências. Nesse contexto, é importante refletir e insistir sobre quão bem-vindas são as práticas e as ideias voltadas à gestão da diversidade nas organizações, ainda que se busque paralelamente mover estruturas profundas, pouco afeitas a mudanças mais substanciais e de longo prazo. Apenas pequenos e grandes passos conjuntos e em várias frentes de luta podem alcançar novos horizontes para estas e as próximas gerações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda. Tendências nas horas dedicadas ao trabalho e lazer: uma análise da alocação do tempo no Brasil. *Mercado de trabalho: conjuntura e análise*. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Trabalho, a. 24, p. 35-52, 2018.

BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) *O indivíduo nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas, 1993. BENTO, Berenice. Quando o medo se transforma em ação política. *Justificando – Mentis inquietas pensam direito/Carta Capital*, 2018. Disponível em: <<http://justificando.cartacapital.com.br/2018/05/09/quando-o-medo-se-transforma-em-acao-politica/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. *RAE eletrônica*, v. 8, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482009000200004>>. Acesso em: 10 set. 2018.

CARRILHO, Anabelle. *Mulheres invisíveis, mas necessárias: a negação da feminização no trabalho da mineração*. Tese (Doutorado em Política Social) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

CONSULTORIA SANTO CAOS. Pesquisa “Demitindo preconceitos”. 2015. Disponível em: <<http://www.demitindopreconceitos.com/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

IBGE. Estatísticas de gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica*. Brasília, DF: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, n. 38, 2018.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, SP: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester. Gays e relações de trabalho: a análise sob a ótica da Queer Theory. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II [Curitiba, PR, 2009]. *Anais [...]*. Curitiba, PR: EnGPR, 2009.

LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. *Rev. Estud. Fem.*, v.21, n.3, p. 883-903. 2013.

MONTEIRO, Rosa; FERREIRA, Virgínia. Planos para a igualdade de gênero nas organizações: contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, Coimbra, Portugal, n. 43/44/45, p 123-136. 2013.

KÜCHEMANN, Berlindes Astrid; BANDEIRA, Lourdes; ALMEIDA, Tânia Mara C. A categoria gênero nas ciências sociais e sua interdisciplinaridade. *Revista do CEAM*, v 3, n. 01, p. 63- 81, 2015.

OLIVEIRA, André Ribeiro de; GAIO, Luiz Eduardo, BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, RS, v. 2, n. 1, p. 80-97, 2009.

SANTOS, Natacha Secco; SILVA, Luis Fernando Moreira; CASSANDRE, Marcio Paschoal. Quem disse, Berenice, que ser gay é ser um bom vendedor de lojas de shopping? *ReCaPe*, v. 7, n. 3, p. 88-112, 2017.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *©ERA*, v. 49, n. 3, São Paulo, SP, p. 337-348, 2009.

SEGATO, Rita Laura. *La nación y sus otros*. Buenos Aires: Prometeo, 2007a.

SEGATO, Rita Laura. Gênero e colonialidade: em busca de chaves de leitura e de um vocabulário estratégico descolonial, *E-cadernos ces* [Online], 18 | 2012. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/eces/1533>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SEGATO, Rita Laura. *La guerra contra las mujeres*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2016.

SIQUEIRA, Marcus et alii. Homofobia e violência moral no trabalho em organizações do Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, v. 16, p. 447-461, 2009.

SIQUEIRA, Marcus; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade *gay* nas organizações. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 4, n. 3, p. 70-81, 2006.

SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Rev. bras. Ci. Soc.*, v.15, n. 43, p. 25-34, 2000.

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V. N. Gênero no espaço fabril. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 24. [Florianópolis, SC, 2000]. *Anais [...]*. Florianópolis, SC: Anpad, 2000.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

11

DIVERSIDADE PARA QUÊ? MOTIVAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS VOLTADAS À INCLUSÃO DA POPULAÇÃO LGBT EM ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS QUE ATUAM NO BRASIL

Ricardo Gonçalves de Sales¹

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar, em organizações signatárias de compromissos com a diversidade sexual, quais as motivações para desenvolver práticas relativas ao assunto e quais percepções emergem sobre as especificidades do processo de gestão da diversidade LGBT. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, com dezoito organizações. O estudo revelou que existe forte percepção de que as práticas de diversidade trazem melhores resultados financeiros para as organizações. Em relação à presença de pessoas LGBT nas empresas pesquisadas, constataram-se avanços nos debates, porém o maior desafio ainda é a inclusão de pessoas trans e de grupos historicamente vulneráveis.

Palavras-chave: diversidade nas organizações; pessoas LGBT nas organizações; sexualidade e trabalho.

¹ Doutorando e mestre pelo programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde também se graduou em Relações Públicas. É professor dos cursos de MBA da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Faculdade de Informática e Administração Paulista (Fiap) e Fundação Dom Cabral. E-mail: ricardo.sales@usp.br.

A questão da diversidade no ambiente de trabalho tem mobilizado algumas organizações nos últimos anos, incluindo multinacionais que atuam no Brasil. Algumas empresas têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos – a exemplo da população LGBT¹. O objetivo deste artigo é compreender as principais motivações das organizações que desenvolvem práticas de diversidade, assim como verificar se existem dificuldades específicas no processo de gestão da diversidade LGBT.

O texto está dividido em cinco seções. Inicialmente apresentamos um breve contexto da questão da diversidade no ambiente empresarial. Em seguida, de forma mais detida, tratamos da inclusão de pessoas LGBT nas organizações, com foco na experiência brasileira. Depois, descrevemos a metodologia da pesquisa realizada com dezoito organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. A quarta seção discute os resultados deste estudo. E a última apresenta as considerações finais.

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O assunto diversidade nas organizações aparece como interesse da área de administração de empresas há pelo menos quarenta anos. Em 1978, a *Academy of Management Review*, importante veículo de divulgação científica, publicou seu primeiro artigo sobre o tema (MENDES, 2005). O texto tratava da questão racial e propunha um debate que vinha na esteira das discussões sobre direitos de minorias que aconteciam nos anos 1960, sobretudo nos Estados Unidos e na Europa.

Nos anos 1980, a diversidade começou a ser compreendida como

¹ O termo “LGBT” foi utilizado neste artigo considerando sua maior circulação na sociedade e relativa institucionalização dentro dos movimentos ativistas. Em alguns contextos ou situações, há quem se valha de outras siglas para agrupar a população de lésbicas, gays, bissexuais, pessoas trans e outros representantes de sexualidade não-hegemônicas.

objeto de gestão e surgiram treinamentos específicos, além de questionamentos sobre a representatividade de determinados grupos nas posições de comando nas organizações (DONOVAN; KAPLAN, 2014). Além disso, a partir daquela década, houve associação mais imediata da presença da diversidade nas empresas a incremento de resultados, aumento da criatividade, diminuição do rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR., 2002). Segundo Jamille Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas nos anos 1960, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto. De acordo com Darcy Hanashiro e Claudio Torres (2010), na década de 1980, a questão passou a ter notoriedade no campo dos estudos organizacionais, e a literatura sobre o tema no contexto das organizações cristalizou-se como uma área de estudo em administração nos Estados Unidos.

Com a virada para os anos 1990 e com o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, como, por exemplo, empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade? Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Esse movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje atrelado às práticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011). Autores como Taylor Cox (1994), David Thomas e Robin Ely (1996) e R. Roosevelt Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em

periódicos como a *Harvard Business Review*, lançando as bases da diversidade como ferramenta de gestão.

As práticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz (FLEURY, 2000). Na academia, Pedro Jaime (2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na *Revista de Administração de Empresas*, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como um dos trabalhos que deu início às reflexões teóricas na área de administração sobre o assunto no Brasil.

A questão da diversidade aparecia já em 1992 como um dos “dez princípios da comunicação excelente” elencados por James Grunig *et al.* (1992), como resultado do *Excellence study*. Além de Grunig e de seus colegas pesquisadores, o assunto também foi tratado por Lik Sam Chan (2017), Erika Ciszek (2017), Lee Power Edwards (2014), Natalie Tindall (2013), entre outros. No Brasil, o tema foi endereçado nas áreas de comunicação organizacional e relações públicas por Ricardo Gonçalves de Sales (2008, 2017).

Taylor Cox (1994, p. 11) entende a gestão da diversidade como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais são alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados.

Embora a literatura funcionalista, que associa a gestão da diversidade a benefícios para as organizações ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho, tenha destaque na produção acadêmica,

ela não é a única a tratar do tema. Alguns autores também criticam estas práticas. Mário Aquino Alves e Luís Guilherme Galeão-Silva (2002, p. 9), por exemplo, denunciam que o caráter político das ações afirmativas “passou de uma variável externa para uma interna: o aumento da competitividade. Essa transformação se insere nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos.”. Os autores defendem que as organizações não têm interesse em negociar com grupos organizados que reivindicam direitos, por isso a preferência a tratar deste assunto com indivíduos isoladamente.

Lívia Barbosa (2001) também procura fazer contraponto ao discurso praticado pela maioria das organizações e que se orienta à geração de resultados a partir da valorização da diversidade. Para Barbosa (2001) o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Essa abordagem levaria rapidamente ao esgotamento das discussões; segundo a antropóloga, as práticas de diversidade devem ser adotadas não apenas porque trariam resultados financeiros, mas porque são éticas e moralmente justas.

Mais recentemente autores como Amália R. Pérez-Nebra e Claudio V. Torres (2014) passaram a assinalar a distinção entre os conceitos de diversidade e de inclusão. Para os pesquisadores brasileiros, a inclusão está diretamente relacionada ao sentimento de pertença, é a sensação de ser bem-vindo e valorizado como membro da organização. Além disso, a inclusão se relaciona com o modo como o indivíduo percebe que está sendo tratado por conta de suas características (gênero, raça, orientação sexual).

A este respeito, Ricardo C. de Queiroz e Darcy Hanashiro (2016), em levantamento sobre o estado da arte da inclusão no ambiente de trabalho, sinalizam que a literatura sobre diversidade tem alterado o foco para a questão da inclusão. Os pesquisadores apontam que não há uma definição precisa sobre o construto, porém ele é mais amplo que

“diversidade” e seria também o principal responsável pelos resultados positivos ao negócio das organizações.

Ou seja, a proposta de diversidade, mais relacionada à representatividade demográfica e à participação de diferentes grupos num espaço social, sozinha não daria conta da complexidade de expectativas que se depositam sobre ela – como aumento da inovação, criatividade e engajamento dos empregados.

PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA SOBRE PESSOAS LGBT NAS ORGANIZAÇÕES

A produção acadêmica sobre diversidade nas organizações privilegia, sobretudo, questões de gênero, raça, deficiência e orientação sexual. Especificamente sobre a gestão da diversidade LGBT nas organizações que atuam no Brasil, Hélio A. Reis Irigaray (2011) e Hélio A. Reis Irigaray e Luiz A. Silva Saraiva (2010) realizaram pesquisas que verificaram a existência de preconceito, ainda que sob a forma de piadas, no ambiente organizacional.

Em 2010, Irigaray e Saraiva estudaram a temática do discurso no contexto das políticas de diversidade. Os autores se dedicaram à questão do humor e das piadas sobre orientação sexual no ambiente de trabalho, atestando que há tolerância a esses comportamentos que estigmatizam as pessoas LGBT.

Aginaldo Garcia e Eloisio Moulin de Souza (2010) publicaram artigo sobre homossexuais masculinos no setor bancário. Os pesquisadores entrevistaram dez trabalhadores de bancos públicos e privados e submeteram o material à análise de discurso. Concluíram que os *gays* entrevistados estavam submetidos a discriminação direta e indireta. A primeira diz respeito à falta de garantias de direitos a casais homoafetivos, bem como à inexistência de

regras que garantam respeito aos homossexuais. A discriminação indireta era a que mais incomodava os entrevistados e se relacionava às expressões de discriminação usadas no ambiente de trabalho.

Hélio Irigaray e Maria Ester Freitas (2011) se dedicaram a compreender as especificidades da condição das lésbicas nas empresas e também as “estratégias de sobrevivência” dos *gays* no ambiente de trabalho. Os autores entrevistaram dezoito homossexuais femininas que atuavam em empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Concluíram que os problemas enfrentados pelas lésbicas são parecidos com aqueles que os *gays* relatam e que fatores como etnia e classe social são moderadores que intensificam ou atenuam a discriminação. A reflexão acerca destas interseccionalidades (BRAH, 2006; CRENSHAW, 1995) é interessante e não aparece com frequência em outros artigos brasileiros sobre pessoas LGBT nas organizações.

Maria Ester Freitas e Marcelo Dantas (2012) publicaram coletânea de ensaios sobre a questão das masculinidades, feminilidades e sexualidades não-hegemônicas nas organizações. Os textos trazem reflexões de estudiosos de variados campos, como a administração, a antropologia e a psicanálise.

Percebemos, a partir deste breve retrospecto, a concentração da produção sobre diversidade LGBT nas organizações em trabalhos dos mesmos grupos de autores, publicados sobretudo nos últimos dez anos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizamos um estudo qualitativo com o objetivo de compreender as principais motivações das organizações que desenvolvem práticas de diversidade assim como verificar se existem questões específicas no processo de gestão da diversidade LGBT. Foram feitas entrevistas em profundidade com dezoito organizações signatárias da *Carta dos 10*

compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

O Fórum de Empresas e Direitos LGBT, criado em 2013, em São Paulo, discute as especificidades das políticas e práticas de respeito e valorização da diversidade sexual no ambiente de trabalho. Trata-se de uma iniciativa empresarial que reúne executivos, ativistas, representantes do Estado e profissionais das áreas de diversidade, recursos humanos e sustentabilidade, sobretudo.

As organizações participantes dos encontros são majoritariamente de grande porte, privadas e multinacionais, embora haja também algumas empresas brasileiras e do setor público. Algumas empresas se envolvem de maneira mais próxima do fórum, cedendo seus auditórios para realização das reuniões, fazendo parte de seu comitê gestor e se comprometendo com a agenda proposta pelo grupo. Outras enviam seus representantes apenas para assistir aos eventos, acompanhar os debates, fazer contatos e *benchmarking*.

Em 2014, o comitê gestor do Fórum de Empresas e Direitos LGBT elaborou, em parceria com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT*, conjunto de pactos que as organizações participantes do grupo seriam convidadas a assinar. Os compromissos tratam de questões como igualdade de oportunidades, envolvimento da alta gestão com a questão da diversidade, representatividade na comunicação e ações de desenvolvimento profissional para a comunidade LGBT.

Quando a pesquisa foi realizada, trinta organizações eram signatárias dos compromissos. Elas foram convidadas a compor o estudo, sendo que dezoito aceitaram, uma se negou a participar e as outras onze não responderam às mensagens, que foram reiteradas pelo menos uma vez. Das dezoito empresas entrevistadas, dezesseis são multinacionais estrangeiras,

de diferentes segmentos, uma é multinacional brasileira e uma é um grande escritório de advocacia com sede em São Paulo e atuação também em outros países.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado de questões abertas, o que, segundo Jorge Duarte e Antonio Barros (2006), permite a comparação de respostas de diferentes entrevistados e a análise mais apropriada dos resultados encontrados. Uma vez de posse do material levantado, foi realizada a análise de conteúdo. De acordo com Laurence Bardin (2011, p. 117), a análise de conteúdo pode ser por avaliação, categorial, por enumeração ou expressão. O tipo categorial, o mais antigo e o mais utilizado, divide o conteúdo em “rubricas e classes” ou, simplesmente, categorias.

Esta pesquisa, portanto, foi baseada em informações primárias coletadas durante as entrevistas realizadas com dezoito empresas signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT*, proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Para a escolha dos entrevistados, levaram-se em conta os seguintes critérios: a) profissionais do departamento de recursos humanos diretamente envolvidos com as práticas de diversidade na organização; b) profissionais de diversidade, no caso de organizações que contam com esta função; c) empregados responsáveis pelas práticas de diversidade, mas que atuam em outros departamentos.

Neste ponto, fazemos a ressalva de que na maior parte das organizações entrevistadas nesta pesquisa as práticas de diversidade eram de responsabilidade da área de recursos humanos. Em outras, porém, o tema estava sob a gestão de assuntos institucionais, comunicação ou outras áreas. Em algumas empresas existiam profissionais, vinculados ou não ao departamento de recursos humanos, dedicados exclusivamente aos assuntos diversidade e inclusão.

As entrevistas tiveram duração média de uma hora e dezesseis delas foram realizadas na própria organização. Apenas duas, a pedido dos entrevistados, aconteceram em cafeterias de São Paulo. O tempo total das gravações foi de dezoito horas e quarenta minutos e todas as conversas foram transcritas, de forma a viabilizar a análise do conteúdo levantado. Na sequência, as transcrições foram separadas em categorias criadas pelo pesquisador e organizadas com ajuda do software NVivo². O recurso tecnológico permitiu ter uma visão geral das informações e gerar algumas das nuvens de palavras que serão apresentadas na análise. As categorias adotadas nesse trabalho foram:

a) *Diversidade como vantagem competitiva* – Esta categoria parte das observações de Alves e Galeão-Silva (2002) e Livia Barbosa e Leticia Veloso (2009), autores que apontaram que o interesse das organizações que investem em políticas de diversidade e inclusão é obter resultados para o negócio. Agrupa momentos em que os entrevistados associaram a presença da diversidade a benefícios para as organizações, tais como engajamento e inovação, fatores citados também por Cox (1994) e Thomas Jr. (2002).

b) *Especificidades da questão LGBT* – Partindo dos trabalhos desenvolvidos por Hélio A. Reis Irigaray (2011) e Hélio A. Reis Irigaray e Luiz A. Silva Saraiva (2010) e considerando o recorte metodológico deste artigo, buscamos verificar as especificidades da gestão da diversidade LGBT nas organizações. Esta categoria leva em conta as considerações dos entrevistados sobre as práticas voltadas a empregados gays, lésbicas, bissexuais e pessoas trans, as impressões sobre principais dificuldades e tabus que envolvem o tema no mundo do trabalho e, especificamente, a questão da transgeneridade nas organizações. Embora não seja o foco específico desta pesquisa, este último assunto emergiu nas

entrevistas com frequência significativa, conforme será demonstrado mais adiante.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discute os principais resultados da pesquisa realizada junto a dezoito organizações signatárias dos compromissos propostos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT. As empresas serão identificadas com códigos de E1 a E18.

Diversidade como vantagem competitiva

Esta categoria agrupou ideias, reflexões e momentos em que os entrevistados apresentam as motivações de suas organizações para investir em práticas de diversidade. De forma geral, os entrevistados se referiram às práticas de diversidade como um diferencial estratégico para o negócio de suas organizações que justifica. Os excertos aqui mencionados cumprem o objetivo de revelar algumas das motivações das empresas para investir em políticas de diversidade.

A categoria “diversidade como vantagem competitiva” apareceu em todas as dezoito entrevistas. Deste modo, pode-se afirmar que todas as empresas que participaram desta pesquisa associaram a presença da diversidade a melhores resultados financeiros, que podem ser atingidos de forma imediata ou não.

Surgiram menções a criatividade, engajamento, inovação, produtividade, reputação e outras variáveis como motivações para o investimento em políticas de diversidade, o que confirma os apontamentos da literatura (COX, 1994; THOMAS Jr., 2002) sobre o assunto. A nuvem de palavras da Figura 1, produzida com auxílio do *software* NVivo, apresenta os termos mais citados nesta categoria. Foram escolhidas as 30 palavras mais mencionadas, com no mínimo sete letras cada. Essa escolha, feita após vários

² O NVivo 11 é um software desenvolvido pela QSR International, que auxilia na organização de dados em pesquisas qualitativas. Ele não substitui o trabalho do pesquisador tampouco dispensa conhecimento de metodologia científica. Entretanto, permite organizar informações coletadas, otimizando o trabalho de análise de dados e a geração de gráficos e tabelas, por exemplo.

testes, visou eliminar vocábulos como pronomes, advérbios e interjeições que, embora mencionados com frequência, não agregavam informações aos objetivos de análise desta categoria.

Nos trechos selecionados para esta categoria, a palavra “diversidade” foi a mais mencionada – 57 vezes. Na sequência vieram os vocábulos “empresa” (37), “resultado” (36), “pessoas” (30), “negócio” (25) e “inovação” (24). Ainda são mencionados “ambiente” (17) e “engajamento” (10), atributos que, segundo os entrevistados, apresentam melhora quando existem políticas de respeito à diversidade. A Figura 1 atribui tamanho às palavras de acordo com a quantidade de vezes em que elas foram citadas nesta categoria.

Figura 1: As 30 palavras mais citadas na categoria “ideologia da diversidade administrada”.



Fonte: Software NVivo

A associação da presença da diversidade a melhores resultados financeiros para as organizações apareceu na fala dos entrevistados. Os trechos selecionados estão acompanhados do código de identificação da empresa participante da pesquisa.

Como demonstrado na Figura 1, inovação foi uma palavra bastante citada nas entrevistas, independentemente do segmento da empresa ou do país de origem. Um dos entrevistados comentou:

Nós achamos que não podemos inovar se não temos diferentes ideias, diferentes formas de pensar, diferentes formas de abordar as questões. Então, nesse sentido a diversidade é uma grande vantagem porque num ambiente de diversidade e inclusão a inovação surge muito mais naturalmente (E7)³.

A inovação, como consequência das práticas de diversidade e inclusão, foi associada sobretudo às diferentes perspectivas que podem surgir em ambientes com empregados diversos. Estes grupos, de acordo com os entrevistados, seriam mais capazes de se antecipar às necessidades dos clientes, desenvolver produtos mais interessantes e fazer a organização se destacar diante dos concorrentes.

De forma geral, nesta pesquisa, diversidade apareceu associada a melhores resultados para o negócio. Outros atributos, como responsabilidade social e questões legais, que completam a trinca mencionada por Cox (1994) para justificar a motivação das empresas a tratar do assunto, apareceram também, mas de forma menos enfática. Mesmo empresas que abordam a questão da diversidade a partir da perspectiva de responsabilidade social fazem associações do assunto com inovação, como por exemplo: “Diversidade e inclusão traz lucro pra empresa, ahm... a gente toca na questão de responsabilidade social, a gente tem inovação” (E6). Ou seja, ainda que a questão do resultado para o negócio não seja o principal estímulo, reconhece-se que há vantagens econômicas para a organização como consequência dos investimentos em políticas de diversidade e inclusão.

Algumas entrevistas trouxeram a ponderação de que, mais do que a presença da diversidade, é preciso ter inclusão. A ideia corrobora a

³ As entrevistas são reproduzidas como foram dadas, sem maior preocupação com revisões e edição.

literatura sobre o tema (PEREZ; NEBRA, 2014) e busca superar a ideia da diversidade como mera representação demográfica dos diferentes grupos sociais. Elas apontaram a necessidade de enxergar a inclusão como fator mais relevante, quando afirmaram que,

se eu tiver só diversidade, as pessoas vão se matar, não vão trabalhar bem, não vão entender a diferença do outro, não vão aprender nada uns com os outros, mulher não vai ser olhada da forma que tem que ser olhada, orientação sexual não vai ser considerada, raça não vai ser considerada. Inclusão é a consideração dessas coisas (E18).

A associação com os negócios das empresas surgiu também relacionada à inclusão. Um dos entrevistados comentou:

Você pode ter uma empresa superdiversa, mas que não seja nada inclusiva e aqui a ideia é sempre ter, sim, diversidade e, claro, promover, canalizar isso da melhor forma, dentro de um ambiente inclusivo, também pra que a diversidade possa gerar resultados positivos pra companhia (E8).

Percebe-se que, apesar da utilização de inclusão e diversidade como sinônimos em alguns momentos, é à primeira, inclusão, que se atribui mais benefícios para as organizações.

A entrevista com a empresa 12 confirma as anotações de Alves e Galeão-Silva (2002); segundo os autores, as organizações investem em políticas de diversidade para se antecipar aos conflitos iminentes na sociedade. Tal fato pode ser exemplificado na seguinte fala:

Como é que a empresa observa o movimento de mercado e adapta as suas políticas internas antes mesmo de virar uma lei... As mudanças são... tão sendo incorporadas. Mas a gente começou a liberar a questão do plano de saúde em... em 2007 aqui. E o....casamento homoafetivo foi reconhecido há poucos no Brasil, certo? (E12).

O entrevistado comentava o fato de a organização estar atenta aos movimentos da sociedade e buscar se posicionar em relação a alguns temas de forma proativa, sem esperar a aprovação de legislação ou movimentos do governo. Seria uma forma de a empresa se manter atrativa para os melhores profissionais.

Além da inovação, outra característica que surgiu nas entrevistas, associada à diversidade, foi o engajamento, como pode ser observado neste trecho: “Eu associo sobretudo a inovação sob uma perspectiva de desempenho da empresa, mas eu diria que logo na sequência, nem colocar em segundo lugar, tem a ver com a satisfação e o engajamento das pessoas” (E9).

Embora haja distinções na literatura⁴, os conceitos de “engajamento” e “comprometimento” costumam ser utilizados como sinônimos no mundo do trabalho. Para as empresas, eles costumam estar relacionados ao empenho extra e a sensação de pertencimento, sendo um atributo valorizado pelas organizações.

A maior parte das organizações apenas “percebe” associações entre diversidade e resultados positivos para os negócios, mas encontra dificuldade para comprovar esse fato. As pesquisas de clima ou outros instrumentos de avaliação podem trazer algumas pistas, mas, no caso da população LGBT, surgem desafios mesmo de ordem demográfica. Isso porque muitas empresas sequer sabem quem são seus funcionários LGBT, seja porque alguns estão “no armário” e preferem não se expor, seja porque ainda há poucos meios de registrar essa informação nos sistemas de recursos humanos – ao contrário do que acontece com a questão de gênero, por exemplo, que costuma ser mensurada com diversas finalidades.

4 Para saber mais sobre as questões que envolvem comprometimento organizacional, recomendamos a leitura de Bastos e Rodrigues (2010).

De forma geral, podemos perceber a partir das entrevistas realizadas que as organizações participantes desta pesquisa associaram ou justificaram o investimento em políticas de diversidade e inclusão a melhores resultados para os negócios. Os relatos são coerentes com a literatura sobre o tema, inclusive a brasileira (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2002). Os instrumentos e as pesquisas que permitem esta correlação nem sempre existem; alguns executivos que participaram desta pesquisa mencionaram levantamentos internos e desenvolvimento de *softwares* de recursos humanos como possibilidade de “comprovação” da eficácia financeira das políticas de diversidade.

A análise desta categoria – diversidade como vantagem competitiva – permitiu atestar que prevalece na maior parte das organizações participantes desta pesquisa a lógica da valorização da diversidade sob a justificativa de que empregados “diferentes” são capazes de trazer melhores resultados para a empresa. Interessante observar o caráter etnocêntrico da noção de diferença, que parte do reconhecimento de que o homem branco, heterossexual e sem deficiências permanece principal referência nas organizações.

Confirmando os apontamentos da literatura (QUEIROZ; HANASHIRO, 2016), alguns entrevistados apontaram a importância ainda maior da inclusão em relação à diversidade. Houve também predomínio da crença de que é possível alcançar vantagens competitivas a partir da gestão das diferenças, sendo este interesse a principal motivação da maior parte das organizações pesquisadas.

Especificidades da gestão da diversidade LGBT

Esta categoria trata das peculiaridades das práticas de gestão da diversidade LGBT no ambiente de trabalho e da presença de lésbicas, gays, bissexuais e pessoas trans nas organizações.

Questionados sobre o preconceito em relação à presença de pessoas LGBT nas organizações, os entrevistados divergiram sobre quais fatores podem dificultar ou facilitar a inclusão desses profissionais. Alguns viram mais desafios em algumas áreas e departamentos específicos, outros no perfil da liderança. Um dos executivos disse: “Áreas, não. Aí é muito pessoas. Se eu tiver um gestor específico que tenha algum problema... Áreas não” (E11). O raciocínio que foi compartilhado por organizações que não acreditam que departamentos específicos possam ser mais refratários à presença de empregados LGBT, mas que os problemas podem surgir por conta do comportamento dos líderes.

Interessante observar que, contrariando o senso comum, algumas das dezoito empresas que entrevistamos não consideraram que os ambientes fabris são necessariamente mais desafiadores para tratar da questão LGBT. Uma delas justificou da seguinte maneira:

Fábrica é uma dinâmica diferente. Os arranjos familiares do pessoal de fábrica são diferentes do que a gente tá acostumado. Às vezes a gente se surpreende, a gente se surpreendeu algumas vezes. A gente achou que fosse ser difícil entrar em fábrica... foi mais fácil do que entrar na engenharia. Porque o... tal pessoa tinha um filho... que era gay... a outra pessoa, ahn, tava cuidando do sobrinho que era trans... a outra pessoa tinha uma tia que era lésbica... então os arranjos familiares em pessoas de menor renda são diferentes das pessoas de maior renda. As coisas se acomodam. E a gente tem visto algum aumento de tolerância entre o pessoal de menor renda pro público LGBT, né? Então isso se reflete na nossa população de fábrica que tem uma renda menor. A população de classe média alta, que é escritório e acima... as coisas não são sempre assim (E4).

Consideramos esse depoimento particularmente interessante, pois não se coaduna com a ideia de que públicos teoricamente menos escolarizados seriam mais resistentes às discussões sobre gênero e sexualidade no ambiente de trabalho.

Mesmo empresas com políticas de valorização da diversidade e signatárias dos compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, como as participantes desta pesquisa, percebiam dificuldades para avançar com o tema. Um dos entrevistados comentou:

Foi o mais difícil de encontrar, foi o líder LGBT. Porque eu conheço vários aqui, mas quem quer sair num, num quadro falando: “- Olha, esses são os líderes e esse cara é o líder de LGBT”. Então ele tá assumindo que ele é homossexual. Quem quer assumir pra seis mil pessoas que é homossexual? Poxa...(E11).

A maior parte dos entrevistados percebeu avanços no que se refere à presença de gays e lésbicas na organização. A questão das pessoas trans ainda segue como um dos maiores desafios, como menciona um dos executivos: “Aqui é mais difícil na minha visão, a exceção de transexuais, gêneros transexuais daí é diferente, mas eu diria pra você que a gente tá hoje mais olhando LGB do que o T, mas claro a gente tem que evoluir pra isso também” (E9).

De fato, quando se observam os grupos de diversidade LGBT das empresas eles são compostos, em sua maioria, por homens gays brancos. É menor a presença de mulheres lésbicas, de pessoas LGBT negras e, principalmente, da população de pessoas travestis e transexuais.

Comentando um dos dez compromissos assinados junto ao Fórum de Empresas e Direitos LGBT, sobre iniciativas de desenvolvimento educacional para a comunidade, um dos entrevistados disse:

Ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT, não vejo isso nos Bs nem nos Gs, eu vejo isso nos Ts, acho que a empresa ainda não tá preparada pra, embora a gente queira, mas não esteja preparada pra contratar Ts e eu não sei quanto o nosso time de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção tá pronto pra promover essas ações específicas pra esse público, eu não sei” (E1).

Foram comuns menções ao fato de a empresa não se sentir “preparada” para contratar profissionais trans. Algumas admitiram que o tema não tem sido discutido com a frequência e profundidade necessárias e que o foco das ações que envolvem LGBT tem recaído “sobre as outras letras” (E3).

Em relação à inclusão de pessoas trans, as empresas participantes da pesquisa podem ser divididas em três grupos, segundo os resultados obtidos. O primeiro, das organizações que ainda não discutiram com profundidade o assunto, é representado nas análises até aqui comentadas. Um segundo grupo, que pode ser observado nas falas a seguir, ainda não conta com pessoas trans na empresa, mas se vê preparado para o momento em que isso acontecer, ainda que a empresa não pretenda promover nenhum estímulo, promovendo ações afirmativas, por exemplo. O terceiro grupo é composto por organizações que já têm pessoas trans em seus quadros.

Um dos entrevistados, demonstrando uma postura reativa, ou seja, a de esperar que pessoas trans cheguem à empresa voluntariamente, sem que a organização faça movimentos no sentido de atraí-las comentou:

A gente tá superpreparado pra caso aconteça alguma coisa, ou venha um candidato trans, ou uma candidata trans, ou se algum profissional nosso esteja no processo de transsexualização. A gente já tem tudo certo. Tá todo mundo sensibilizado, feliz e contente, pronto pra receber” (E18).

Outras organizações repetiram raciocínio expresso no excerto anterior e têm a expectativa de que candidatos trans necessariamente cheguem à empresa com a mesma qualificação que candidatos cisgênero⁵, o que desconsidera os processos de exclusão – escolar, inclusive – a que os primeiros estão submetidos no Brasil.

⁵ São as pessoas que se identificam com o gênero atribuído no momento do nascimento.

Questionadas sobre a possibilidade de realizar contratações afirmativas, a maior parte das empresas descartou essa possibilidade. Alves e Galeão-Silva (2002) diferenciam ação afirmativa de gestão da diversidade a partir dos efeitos que ambas exercem sobre as empresas. Enquanto a primeira provocaria mudança nos processos de recrutamento e imposição de cotas, por exemplo, a gestão da diversidade, por sua vez, olha para o tema sob o viés da vantagem competitiva.

As empresas que já contam com empregados trans em seus quadros passaram por diferentes situações, ora contratando essas pessoas após a transição de gênero, ora testemunhando este momento dentro da organização.

Oferecer oportunidades a pessoas trans, historicamente à margem do mundo do trabalho formal, foi visto também como uma forma de influenciar positivamente os clientes da empresa, conforme um dos entrevistados:

À medida que eu ponho uma pessoa trans para trabalhar é uma forma de influenciar, eu tô dizendo assim, olha aqui nem que você não queira, tem essa menina que vai te atender, então se você não quiser você atende em outro, mas aí você dá oportunidade da pessoa repensar, acho que isso é o máximo (E5).

A questão do uso do banheiro surgiu com frequência como um fator de atenção e mesmo de dificuldade para inclusão de pessoas trans. Este ponto costuma ser mencionado como um dos mais desafiadores. De um lado, busca-se respeitar a identidade de gênero dos empregados, de outro, porém, teme-se conflitos no ambiente de trabalho. Algumas empresas que hoje são apontadas como referência na empregabilidade de pessoas trans contaram que enfrentaram dificuldades e não sabiam como agir em relação ao assunto nas primeiras vezes em que se depararam com ele. Uma dessas organizações mencionou que na primeira situação de transição de gênero no ambiente de trabalho contou com auxílio do próprio empregado envolvido para lidar com a questão.

Além do uso do banheiro, surgiram preocupações quanto à capacitação das equipes e à garantia de utilização do nome social em crachás⁶, e-mails ou quaisquer outras formas de identificação na empresa. De forma geral, mesmo as empresas que já contam com pessoas trans em seus quadros se colocam na posição de aprendizado em relação ao tema e continuam vivenciando conflitos. Uma das falas ilustra bem essa situação:

A gente já teve vários conflitos. Conflito, meu filho, é o nosso nome. A gente teve um processo de transição, uma pessoa que veio trabalhar com a gente, ele era homem, um homem gay. No meio do caminho ele se apresentou pra gente como uma mulher trans e fez o processo, se hormonizou, mudou o nome, o nome social até foi promovida, e a gente teve uma denúncia no sindicato, no sindicato da cidade, dizendo que a gente estava permitindo que homens usassem o banheiro, foi uma coisa... (E5).

Das dezoito empresas participantes desta pesquisa, sete têm ou já tiveram empregados trans. Algumas estão discutindo maneiras de se aproximar do assunto e cogitando, por exemplo, a contratação de jovens aprendizes ou estagiários nesta condição, como uma maneira de driblar os requisitos de escolaridade normalmente exigidos.

Seguindo as categorias propostas por Agnaldo Garcia e Eloisio Moulin de Souza (2010), percebe-se nas organizações entrevistadas que os homossexuais estão sujeitos sobretudo à discriminação indireta, na forma de piadas e comentários preconceituosos, enquanto as pessoas trans sofrem com mais intensidade discriminações diretas, já que os espaços e processos de trabalho não costumam contemplar este grupo.

De forma geral, as empresas perceberam que o tema LGBT ocupa hoje mais espaço entre as prioridades da agenda de diversidade. Gênero continua

⁶ As entrevistas foram feitas antes do reconhecimento, pelo Supremo Tribunal Federal, em 28/02/2018, do direito que as pessoas trans têm de alterar seu nome e gênero nos documentos oficiais sem necessidade de cirurgia ou apresentação de laudo médico.

sendo o assunto mais discutido, por se tratar de um debate mais antigo e por indicações das matrizes em relação a cumprimento de metas de presença de mulheres em cargos de liderança, por exemplo.

Algumas organizações colocaram LGBT como o segundo tema mais debatido, às vezes dividindo espaço com a questão das pessoas com deficiências (PcD) – sendo que este grupo é observado sob um viés legalista, de cumprimento à Lei de Cotas, como foi mencionado por um dos executivos. *“Bom, PcD, em primeiro lugar, por se tratar de uma questão legal, né? Então, já que nós temos a legislação, ela é a que fica aí no topo da prioridade, não tem jeito”* (E3).

A questão racial também não ganhou destaque entre as preocupações da maior parte das empresas. Paradoxalmente, o motivo chegou a ser atribuído à própria ausência de negros na organização, como foi exposto por um dos entrevistados:

A gente não tem muitos negros na companhia internamente. Então a demanda, é, da população negra interna, ela não veio ainda. É... Vou te dar um exemplo que eu, branca, é, e mais outros brancos dentro da empresa somos as pessoas que tomando um café falamos: “A gente precisa falar de black na empresa”. Não dá mais pra gente não falar disso. Ai... É... Estamos em localidades que... tem um perfil demográfico black, ahn... essas pessoas estão disponíveis no mercado... os nossos concorrentes estão falando no tema, então... já é high time da gente começar a falar sobre isso. Mas a demanda não veio deles ainda (E6).

As empresas foram questionadas sobre se pensam a questão da diversidade de forma isolada ou se já conseguiam refletir sobre o tema de forma interseccional (BRAH, 2006; CRENSHAW, 1995). A maior parte afirmou que ainda estrutura as políticas em “caixas separadas”, e os entrevistados que manifestaram preocupação com a questão da interseccionalidade não foram muito claros no momento de demonstrar de que forma isso aconteceria.

Interessante destacar que nenhuma das empresas entrevistadas estabeleceu metas para o cumprimento dos dez compromissos que assinaram no Fórum de Empresas e Direitos LGBT – um deles até mesmo trata de oferecer igualdade de oportunidades a essas pessoas.

A análise das duas categorias permitiu ampliar a visão sobre as questões que envolvem práticas de diversidade nas empresas participantes desta pesquisa. Foi possível verificar de forma mais detida as questões relacionadas à população LGBT. As entrevistas, mais que um retrato do momento atual, indicam lacunas e desafios às organizações que pretendem transformar seus espaços em lugares mais respeitosos e inclusivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os debates sobre diversidade conquistaram nesta década destaque inédito em organizações multinacionais que atuam no Brasil. Pressões dos movimentos ativistas, mobilizações nas redes digitais e a lógica de que “diversidade dá lucro” impulsionaram práticas de respeito às diferenças em empresas de diferentes origens e segmentos.

Paralelamente, as discussões sobre gênero, sexualidade e os direitos da população LGBT ocuparam mais espaço na agenda da sociedade, ainda que à revelia e apesar do descaso do poder público e de seus representantes no Executivo e no Legislativo.

A pesquisa realizada com dezoito organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT permitiu verificar as principais motivações das organizações que desenvolvem práticas de diversidade, assim como se existem dificuldades específicas no processo de gestão da diversidade LGBT. Pudemos comprovar alguns apontamentos da literatura, sobretudo no que diz respeito à ideia de diversidade como vantagem competitiva. Ficou evidente na maior parte das empresas respondentes que o

investimento em diversidade não é descompromissado; na realidade, as organizações pesquisadas associam o assunto a melhores resultados financeiros e esperam retorno de seus empregados, em termos de inovação e engajamento, principalmente.

As entrevistas, porém, evidenciaram a fragilidade ou mesmo a inexistência de mecanismos de comprovação da correlação entre políticas de diversidade e lucros. Algumas empresas avançaram nesse sentido, mas a grande maioria apenas reproduz ideias que aparecem nas revistas de negócios.

Sobre as especificidades da questão LGBT nas organizações, destacamos inicialmente o avanço desta discussão, pois hoje ela ao menos acontece de forma mais franca e aberta em algumas empresas. Porém, é necessário reconhecer que o grupo de organizações entrevistadas nesta pesquisa representa uma elite signatária de compromissos públicos com a diversidade, patrocinadora de eventos e ações educacionais sobre o assunto e com alguns líderes particularmente engajados com o tema.

Destacamos a necessidade de se avançar sobretudo em relação à inclusão e ao respeito das populações mais vulneráveis. O grupo de pessoas travestis e transexuais no Brasil segue à margem do mercado de trabalho formal e sem acesso à cidadania e a alguns direitos básicos. Se, por um lado, é verdade que o histórico de transfobia e evasão escolar prejudica a formação dessas pessoas, por outro, também o é que mesmo pessoas trans com mais qualificação enfrentam dificuldades para chegar ao mercado de trabalho formal.

Um avanço notável foi a percepção de alguns entrevistados nesta pesquisa de que os sinais da intolerância podem ser em breve invertidos, ou seja, segundo alguns executivos, o mercado caminhará para punir os preconceituosos e não as vítimas de seus comportamentos. Com o avanço das discussões sobre diversidade, intolerantes teriam menos

alternativas, a não ser mudar suas atitudes – ou ao menos mascará-las, de modo a não criar problemas para si ou para os outros.

Com relação às limitações do presente estudo, esta pesquisa trouxe algumas restrições, a começar pelas características da amostra escolhida. As organizações signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* ocupam um espaço privilegiado nas discussões sobre diversidade no Brasil. São empresas que já deram passos mais significativos em relação ao tema e são percebidas como referência no mundo do trabalho, ainda que tenham suas dificuldades e seus desafios próprios para avançar. Tal fato impede que sejam generalizados os resultados encontrados. Ressaltamos, ainda, o fato de não termos encontrado maior variedade de análises e teorias sobre a questão da diversidade LGBT nas organizações.

Considerando que o tema diversidade ainda é relativamente novo no Brasil, existe uma grande oportunidade para desdobramento desta pesquisa em estudos futuros. Apontamos a necessidade de estudar a singularidade do conceito de inclusão, que aparece como sinônimo de diversidade em algumas falas, mas também foi apontado por alguns entrevistados como mais importante que este último.

Como implicações para a prática, recomendamos aos profissionais que atuam com diversidade maior atenção à questão da interseccionalidade. Mesmo as políticas mais bem-intencionadas correm o risco de se tornarem estéreis, em termos de impacto social, se não considerarem os preconceitos estruturais da sociedade brasileira e as necessidades das populações mais vulneráveis.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. [Recife, 2002]. Anais [...]. Recife: Anpad, 2002.

BARBOSA, Livia. A diversidade em seu devido lugar. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Almedina Brasil: São Paulo, SP, 2011.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.10, n.2, p. 129-144, 2010.

BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*. Campinas, SP, v. 26, p. 329-376, 2006.

CHAN, Lik Sam. Emergent currents in communications/LGBTQ studies: a review of LGBTQ related articles published in communication journals between 2010 and 2015. *International Journal of Communication*, n.11, p. 2647-2668, 2017.

CISZEK, Erika. Public relations, activism and identity: A cultural-economic examination of contemporary LGBT activism. *Public Relations Review*, 2017.

COX, Taylor. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. São Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRENSHAW, Kimberlé Williams. Mapping the margins: interseccionalidade, indentic politics and violence against women of color. In: THOMAS, Kendall. *Critical race theory: the key writings that formed a movement*. Nova York: New Press, 1995.

DONOVAN, Mark; KAPLAN, Marson. *The inclusion dividend: why investing in diversity and inclusion pays off*. Massachussets, USA: Bibliomotion, 2013.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

EDWARDS, Lee. *Power, diversity and public relations*. Abingdon: Routledge, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v.

40, n.3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo. *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP, Cengage Learning, 2012.

GARCIA, Agnaldo; SOUZA, Eloisio Moulin de. Sexualidade e trabalho: estudo sobre homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, nov./dez. 2010.

GRUNIG, James et al. *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HANASHIRO, Darcy; TORRES, Claudio. Introdução. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, SP, v. 11, n. 3, p. 2 -5, maio/jun. 2010.

HANASHIRO, Darcy; PEREIRA, Jamille. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade, eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, PR, v. 14, n.4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações e Sociedade*, v. 18, n. 59, p. 625-641, out./dez. 2011.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 809-906, set./out. 2010.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações e Sociedade*, v. 18, n. 59, p. 625-641, out./dez. 2011.

JAIME, Pedro. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre, RS: EdiPUCRS, 2015.

MENDES, Rodrigo Hubner. *Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial*. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*. 2008. 329f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

PEREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORRES, Claudio Vaz. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio V. Bittencourt (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, RS, Artmed, 2014.

QUEIROZ, Ricardo Campelo de; HANASHIRO, Darcy. O estado da arte sobre inclusão no ambiente de trabalho. In: SEMEAD: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, XIX [São Paulo, 2016]. *Anais [...]*. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 2016.

SALES, Ricardo Gonçalves de. *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT*. 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SALES, Ricardo Gonçalves de. *Multiculturalismo nas organizações: o papel das relações públicas na gestão da diversidade*. 2008. 98f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. *Gênero*, Niterói, RJ, v. 12, n.1, p. 81-108, 2011.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.

THOMAS JR., R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Boston, MA, 2002.

TINDALL, Natalie. *Coming out of the closet: exploring LGBT issues in strategic communication with theory and research*. Nova York: Peter Lang, 2013.



A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) congrega pesquisadores de organizações acadêmicas, científicas e profissionais voltadas ao estudo da comunicação sob todas as suas perspectivas e aplicações, em especial aqueles que se dedicam a temáticas da comunicação organizacional e das relações públicas.

Constituem objetivos da entidade, entre outros: maior valorização e democratização das atividades de comunicação organizacional e relações públicas nos âmbitos acadêmico, profissional e social; fomento, realização e divulgação de estudos avançados desses dois campos; desenvolvimento intelectual dos associados, por meio de parcerias e intercâmbio de experiências com universidades, centros de pesquisa e associações de classe do país e do exterior.

Esses objetivos norteiam a realização de congressos, cursos, seminários, simpósios, fóruns, conferências, ciclos de estudos e prêmios relacionados com a comunicação social, especialmente com a comunicação organizacional e as relações públicas como campos científicos e técnicos.

Para socializar o conhecimento produzido, a Abrapcorp promove a edição, produção, publicação, circulação e comercialização de livros, revistas, fascículos, boletins, vídeos, portais e outros materiais impressos ou eletrônicos.

É esse o sentido das coleções “Pensamento e prática” e “Rede Abrapcorp”. Elas incluem obras sucessivas contendo as contribuições essenciais ligadas à temática dos congressos anuais da entidade, além de prever a produção de outras, como coletâneas geradas a partir dos trabalhos desenvolvidos por seus grupos temáticos.

A coleção “Pensamento e prática” é constituída por seis obras na forma impressa, que foram editadas, de 2008 a 2013, em convênio com a Editora Difusão, de São Caetano do Sul, SP. A coleção “Rede Abrapcorp” dá continuidade a essa série, no suporte de e-books publicados pela editora da PUC-RS da sétima à décima edição, pela editora da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás (FIC-UFG) na undécima edição e agora pela própria Abrapcorp. Com isso, amplia-se o acesso à produção da entidade, que fica disponibilizada de forma livre aos associados, pesquisadores, estudantes e profissionais de comunicação organizacional, relações públicas e áreas afins.

COLEÇÃO “PENSAMENTO E PRÁTICA”

Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas – 2008 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações – 2009 – Organizadoras: Margarida M. Krohling Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira.

A comunicação como fator de humanização das organizações – 2010 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Comunicação pública, sociedade e cidadania – 2011 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Redes sociais, comunicação, organizações – 2012 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

Comunicação, discurso, organizações – 2013 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

COLEÇÃO “REDE ABRAPCORP”

A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação – E-book – 2014 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade – E-book – 2015 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, governança e organizações – E-book – 2016 – Organizadores: Luiz Alberto de Farias e Valéria de Siqueira Castro Lopes.

Comunicação, economia e indústrias criativas – E-book – 2017 – Organizadores: Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes e Cleusa Scroferneker.

Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos – E-book – 2018 – Organizadores: Tiago Mainieri e Ângela C. Salgueiro Marques.

Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação – E-book – 2019 – Organizadoras: Else Lemos e Patricia Salvatori.

