

O Paradoxo Organizacional da Diversidade¹

Bruno CARRAMENHA²
Thatiana CAPPELLANO³

Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), São Paulo, SP

Resumo

A partir de perspectiva teórica sobre a intrínseca relação entre cultura contemporânea e cultura organizacional, este artigo apresenta e discute os resultados de pesquisa qualitativa sobre gestão da diversidade, realizada com o universo das 20 maiores empresas brasileiras. A discussão debruça o olhar sobre a maneira como empregados vivenciam o tema da diversidade, e sinaliza para a construção bidirecional que se dá entre o contexto social e o corporativo, a fim de explicar as implicações da vivência organizacional para o sujeito. Reconhece-se a gestão da diversidade utilizada como tecnologia gerencial na ordem estritamente discursiva para atender à latente demanda social, valendo-se muito pouco do reconhecimento efetivo da cultura organizacional para promover um ambiente de efetiva inclusão. Este recurso, entretanto, deflagra um ambiente de alta incoerência para o empregado.

Palavras-chave

Contemporaneidade; Cultura; Cultura Organizacional; Diversidade; Comunicação Organizacional.

A questão da diversidade na contemporaneidade pede alargamento crítico da reflexão, possível apenas pelo viés do pensamento complexo, como proposto por Morin (2007). Tal convocação faz-se necessária frente à realidade que emerge da fala de 60 empregados entrevistados em pesquisa qualitativa realizada de agosto a novembro de 2017 sobre Gestão da Diversidade nas empresas brasileiras. Busca-se, assim, evitar que o olhar cindido sobre tal assunto continue a empobrecê-lo, uma vez que “o pensamento mutilador conduz necessariamente a ações mutilantes” (MORIN, 2007, p. 15).

Reconhecemos tais ações mutilantes, por assim dizer, se revelando na fala dos entrevistados, facilmente identificadas, uma vez que não faltam relatos de preconceito, intolerância, retaliações, assédio e, sobretudo, estratégias discursivas por parte das organizações para minimizar, relativizar, disfarçar ou mesmo acobertar tais

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre em comunicação pela Faculdade Cásper Líbero e professor na FAAP. bruno@4co.com.br

³ Especialista em semiótica psicanalítica pela PUC-SP e professora na FAAP. thatiana@4co.com.br

acontecimentos. Propõem-se aqui uma digressão inicial da diversidade para, em seguida, enganchá-la na Cultura Organizacional, tendo por base outro rol de múltiplas disciplinas.

Iniciamos esta reflexão, sobre a relação simbólica que se dá entre o sujeito, a cultura contemporânea e a cultura organizacional, a partir da figura a seguir.



Figura 1: Banda de Moebius

Fonte: <http://gifimage.net/wp-content/uploads/2017/10/mobius-strip-gif-4.gif>

A Banda (ou faixa, ou fita) de Moebius é um modelo topográfico utilizado pelo psicanalista francês Jaques Lacan para fazer uma leitura da estrutura do aparelho psíquico, delimitado por Freud em 1900, simbolizando a relação do Sujeito com o objeto. Ao lançar mão desse recurso metafórico, é possível compreender que não há distinção entre o interior e o exterior, ao revelar que aquilo que está dentro também está fora e vice-versa.

Desta feita, a imagem permite a compreensão de outras estruturas tidas como dicotômicas, mas que de fato não o são. Duas são essenciais para o recorte proposto neste texto. Uma primeira, está relacionada à própria noção de Cultura. Muito se debate em que medida essa constitui os indivíduos ou eles a ela delimitam. Bauman (2012) traz uma reflexão acerca disso, que corrobora com a coadunação entre ambos. “A cultura (...) é ao mesmo tempo uma entidade feita pelo homem e uma entidade que faz o homem; submete-se à liberdade humana e restringe essa liberdade; relaciona-se ao ser humano em sua qualidade tanto de sujeito quanto de objeto” (BAUMAN, 2012, p. 128-129).

A segunda diz sobre a relação das organizações capitalistas modernas com a sociedade. Além de potências econômicas, elas se tornaram ao longo do tempo potências políticas frente à lacuna deixada pelo Estado, rendido à lógica capitalista. É, ainda, factível afirmar mais além: hoje, é possível compreender tais corporações como supremacias culturais, dado que respondem às demandas do contexto social não apenas por meio de seus produtos ou serviços, mas sim, principalmente, de forma simbólica.

As organizações modernas são produto da história e do tempo da sociedade onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no Social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos. Mas não há imaginário neutro, nem signos neutros, nem significados neutros. (FREITAS, 2006, p. 55).

Ao ocupar a lacuna deixada por aquelas entidades que antes organizavam e regiam a noção identitária dos sujeitos (o Estado-Nação, a Igreja e a Família), as empresas capitalistas modernas tornaram-se o principal traço de identidade social. Essa produção simbólica (responsável por vincular um imaginário social, interna e externamente, acerca das corporações capitalistas bem como daqueles que nelas trabalham), é o que há de maior importância para a compreensão da cultura organizacional.

O termo surge a primeira vez na década de 70 nos Estados Unidos, não oriundo do campo das Ciências Sociais, mas sim da Administração, que buscava corresponder às necessidades da alta gestão em relação aos paradigmas e desafios relacionados ao capital humano. Tornou-se objeto de estudo e interesse das escolas administrativas estadunidenses e, posteriormente, francesas – sendo que esta última passou a articular tal assunto com nuances psicanalíticas. De uma maneira sumária, pode-se dizer que a cultura organizacional dá conta dos comportamentos que se estabelecem como normativos, historicamente, para um dado grupo social que compõe determinada corporação e que são alastrados em valores coletivamente aceitos, em mitos, heróis e toda a gama de símbolos que identificam os membros desse grupo.

O ponto nevrálgico, todavia, não é compreender o que é a cultura organizacional. É preciso observar que ela captura o sujeito contemporâneo ao dar a ele um lugar identitário que nenhum outro discurso social permite com tamanha envergadura.

Ao compreender que existe uma interação não dicotômica entre o sujeito e a cultura social e entre esta e a cultura organizacional, torna-se factível visualizar que há uma estrutura triádica e indivisível entre tais elementos, estando o sujeito implicado por ambas ao mesmo tempo em que a ambas produz. É nesse ponto em que o nó se dará. Ao atrair os sujeitos para dentro de suas culturas organizacionais, por meio de um imaginário social que as coloca no lugar do novo sagrado, as corporações serão obrigadas a corresponder às demandas da sociedade – sendo a diversidade uma das pautas de maior relevância na atualidade.

Diversidade, contemporâneo e cultura organizacional

Morin (2011) entende diversidade como fenômeno da condição humana, diretamente relacionada à unidade do indivíduo. “Compreender o humano é compreender sua unidade na diversidade, sua diversidade na unidade. É preciso conceber a unidade do múltiplo, a multiplicidade do uno” (MORIN, 2011, p. 50). Em seu pensamento complexo, característica da contemporaneidade, o autor recomenda que se crie consciência sobre a diversidade da condição humana.

A despeito do entendimento de diversidade como um conceito mais amplo, relacionado à unidade e multiplicidade do humano, com características que nos distinguem uns dos outros, há uma dimensão de análise deste conceito relacionada às relações de poder, ou, como defende Ferreira (2012), atreladas à representação social, política e econômica que têm determinados segmentos sociais.

Em um cenário de grupos heterogêneos, em que frequentemente há disputas, historicamente alguns acabam por assumir um lugar hegemônico, produzindo exclusões dos mecanismos de decisão daqueles grupos considerados “diferentes”, chegando muitas vezes a lhes negar o próprio direito de existirem. Este é o mecanismo que gera as chamadas minorias sociais (JAIME e LUCIO, 2017, p. 222).

Entre as principais características da globalização, que compõem suas causas e, ao mesmo tempo, suas consequências é a troca de informação cada vez mais fluida, gerando o que Ganesh (2015) denomina “reflexividade global” (p. 31), e dá ao indivíduo conscientização sobre temas globais e locais, permitindo a ele que se conecte com outros em torno de temas em comum. É, então, desta maneira, que o tema da diversidade ganhou protagonismo no contexto social como consequência do caráter cosmopolita que se tornaram as grandes e médias cidades em consequência da globalização, a partir da virada do século XX para o XXI, que passou a colocar indivíduos e grupos distintos vivendo em constante interação.

Assim, refletindo o contexto social, e “como forma de responderem à parte da agenda social e política contemporânea estruturada” (JAIME e LUCIO, 2017, p. 220-221), as empresas vêm demonstrando interesse estratégico pela temática da diversidade. Oliveira e Domingos (2017, p. 4088), concordam que “a ênfase na diversidade da força de trabalho tem sido cada vez mais discutida e exigida para atender a uma mudança de cultura globalizada”. No contexto das organizações, então, “gestão de diversidade” passa

a ser entendida como a adoção de práticas gerenciais que promovem (ou intencionam promover), em certa maneira, acesso igualitário ao trabalho e suas condições.

De fato, para Coelho Jr. (2015, p. 81)⁴, a gestão da diversidade nas organizações é uma forma de “traduzir, em termos de tecnologia gerencial, a agenda sociopolítica contemporânea (...), 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 LGBT”.

Foi intencionando compreender este cenário que, de agosto a novembro de 2017, realizamos pesquisa qualitativa partir do universo das 20 maiores corporações nacionais em faturamento (FORBES, 2016). Mapeamos a percepção de empregados e gestores sobre a diversidade no contexto das organizações, de forma a confrontar o discurso trabalhado corporativamente com a perspectiva de profissionais que se reconhecem com a temática. Procuramos, com isso, ampliar a compreensão, de maneira interdisciplinar, sobre o conceito de diversidade nas organizações brasileiras, reconhecendo-o tanto como causa quanto como sintoma do comportamento social contemporâneo.

Metodologia

As leituras do contexto contemporâneo até aqui apresentadas foram motivações para o desenvolvimento de uma pesquisa que nos permitisse entender o espaço que a diversidade tem encontrado na gestão das organizações. Metodologicamente, valemo-nos de técnica qualitativa para a pesquisa, de forma a ter um entendimento mais aprofundado, ao “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2011, p. 68). Conduzimos um processo de Diagnóstico com base em Escuta Corporativa, método proprietário da consultoria 4CO, que segue princípios metodológicos oriundos de múltiplos métodos, customizados e refinados para o ambiente corporativo. Para dar conta do complexo contexto cultural e social das organizações, o método de Diagnóstico com base em Escuta Corporativa se preocupa em não se fechar em um fluxo único e rígido.

A pesquisa iniciou-se com a exploração de dados secundários para a composição do cenário inicial, a partir de um vasto *desk research* sobre os temas relacionados à

⁴ O sociólogo Pedro Jaime de Coelho Jr. aparece aqui referenciado de maneiras diferentes (como JAIME, na obra que publicou em 2017 com LUCIO; e também como COELHO JR.), respeitando as formas como o autor se apresenta nas diferentes obras. Entretanto, sem dúvida, reconhecemos a complementariedade do pensamento do autor em sua produção.

diversidade no contexto das organizações, identificando-se pesquisas previamente realizadas sobre esses assuntos e publicações a respeito na imprensa. Isto nos permitiu delimitar os objetivos da pesquisa de campo.

Objetivo primário: mapear a percepção dos empregados e dos gestores sobre a Diversidade dentro do contexto corporativo

Objetivos secundários: mapear as principais práticas das empresas em relação à Diversidade; mapear se e como as empresas integram e incluem as pessoas que expressam características relacionadas aos subtemas da Diversidade; entender se a inclusão é um tema que se manifesta somente no RH, ao invés de ser um direcionamento corporativo; investigar a adesão e a opinião dos empregados em relação ao tema de forma geral e às possíveis práticas corporativas relacionadas.

Após qualificar corretamente o universo da pesquisa – 20 maiores empresas brasileiras em faturamento no ano de 2016, de acordo com ranking da revista Forbes (The World's Biggest Public Companies, 2016), delimitamos a amostra por interesse. Assim, definimos como amostra:

- 15 gestores do tema, independentemente do nível hierárquico, que oficialmente atuassem como representantes da diversidade em suas organizações. Obtivemos 16 respostas das quais quatro declinando e 12 de empresas que participaram sendo entrevistadas para o estudo; e
- 45 empregados identificados em algum dos grupos relacionados à diversidade, sendo ao menos um de cada uma das 20 empresas do universo e com no máximo três empregados da mesma corporação. Amostra plenamente cumprida.

As etapas que se seguiram foram a de definição de cronograma de trabalho, elaboração do roteiro exploratório de campo, teste de roteiro e convite aos participantes, que, no caso do primeiro grupo, de profissionais gestores do tema, ocorreu diretamente por e-mail. Já o convite aos empregados ocorreu de duas maneiras distintas: a) por intermédio da rede de contatos dos pesquisadores, que posteriormente expandiu-se por meio da técnica de “bola de neve” para o alcance dos demais entrevistados; e b) por abordagem direta, feita por envio de mensagem eletrônica privada na rede social LinkedIn.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, pessoalmente ou por telefone, conforme a disponibilidade de cada entrevistado, com duração média de 45 minutos, estendendo-se ou abreviando-se de acordo com a

desenvoltura do participante. Foram ouvidos profissionais nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul do território nacional.

São inúmeras as reflexões possíveis de se fazer sobre os resultados da pesquisa. No que tange este artigo, nos interessa debater os achados da pesquisa sob a perspectiva da tríade sujeito-cultura-cultura organizacional.

Resultados

Han (2015) desenvolve uma perspectiva que entende que o ocidente se tornou a sociedade do cansaço, originada no excesso de poder – não o metafórico, mas o poder nominal que, de fato, o verbo indica. Hoje, tudo se pode: ir ou vir, ser ou não ser, querer ou negar, ficar ou partir. Tudo é móvel, volátil, possível. É a modernidade líquida (BAUMAN, 2001) que, como bem delimita o sociólogo polonês, para além das possibilidades geográficas e financeiras, borra, sobretudo, as fronteiras da subjetividade. Assim, quem se é, o que se quer e os objetivos que se almeja estão abertos ao questionamento e à mudança.

Acontece que entre os idos do começo do século até a atualidade, poder deixou de ser uma exceção desejada para tornar-se uma regra categórica. Hoje, não querer tudo-poder (HAN, 2015) é tido como um traço social negativo, inscrito no imaginário coletivo como um sintoma de desinteresse, fraqueza ou covardia. Assim, tudo-poder, dever e cansaço emergem indissociáveis. Apesar de a proposta teórica de Han (2015) implicar diretamente a noção de cansaço ao *animal laborans* arendtiano, é possível olhar tal proposição de forma abrangente, considerando no cerne da questão o ser contemporâneo em sua máxima amplitude. Isto pois, não se trata mais do direito de questionar(se), mas sim do dever de fazê-lo em todas as instâncias da vida. E mais. Não basta inquirir-se uma vez. É preciso que os questionamentos sejam inúmeros e constantes, sob o assombroso risco simbólico da finitude de ser, tão somente, mais um.

Nesse sentido, questionar a si em todos os aspectos torna-se lugar comum e parte da constituição do sujeito desde a tenra idade. Não são mais as estruturas extracorpóreas e pré-concebidas de disciplina e controle que indagarão: “quem es tú?”. O confronto de si com o outro atualiza-se na batalha de si consigo mesmo. Tudo em nome da obrigação de se alcançar a felicidade – o produto mais frenético consumido pelo sujeito contemporâneo.

Se ser feliz é um imperativo categórico e questionar(se) sobre isso é o *modus operandi* para tal feito. Assim, é compreensível a relevância topográfica do conceito de diversidade no contemporâneo, já que parte importante de tais questionamentos há de recair sobre a noção individual de identidade.

Isso gera no sujeito um ímpeto de autotransformação, pois a atual cultura permite que ele mesmo possa questionar sobre si, e este questionamento alarga as suas fronteiras, que, por sua vez, influencia e expande os limites da própria cultura. No que tange à diversidade, portanto, é possível dizer que a fluidez social permite maiores confrontações quanto à identidade, ao mesmo tempo que as múltiplas identidades que emergem desses questionamentos inundam a sociedade, que assim se torna mais diversa.

Participantes da pesquisa revelam que uma cultura inclusiva no contexto das organizações vem se tornando cada vez mais necessária para sua continuidade em determinado contexto organizacional. “Pra mim, faz muita diferença eu não conseguir me expressar e ser o que eu sou. Por isso, estou procurando outros locais para trabalhar, principalmente multinacionais. Você vê que essas empresas estão a anos-luz de outras nacionais”, declarou um empregado entrevistado.

Entretanto, mesmo que se retroalimentem e se influenciem mutuamente, a cultura social e a cultura organizacional precisam ser entendidas separadamente, visto que, como membro de uma sociedade, o sujeito está imbuído das idiosincrasias específicas de seu contexto cultural e, adicionalmente, quando empregado em uma organização, este sujeito está aculturado por certas características únicas que são específicas das organizações (SRIRAMESH, 2009).

Ainda que a cultura social tenha capacidade de transformação do contexto corporativo, a pesquisa realizada deflagra uma tamanha distância entre o que os entrevistados declaram ver no contexto social do que o que vivem nas empresas em que trabalham e, ainda, um movimento lento de mudança.

A empresa ainda está engatinhando nessa questão da Diversidade. A gente enxerga que 60% dos candidatos de estagiários ou aprendizes, eles são gays (...) Eu vejo que os próprios jovens estão mudando isso, saindo daquela cultura do engenheiro machão. A gente percebe claramente no jeito de se vestir, de falar, de pentear o cabelo. E eu vejo como as pessoas antigas olham e tratam eles na contratação. Não dá para a empresa fechar os olhos para isso, é impossível, as pessoas mudaram, os jovens são diferentes.

Diversidade é um conceito de contornos pulverizados e isso se reflete claramente no entendimento de que os empregados, tal qual as empresas, são confusos sobre o tema de forma

geral. Por isso, é compreensível que o ambiente organizacional (de significativa parte da amostra pesquisada) esteja pautado em processos não estruturados no que diz respeito ao desenvolvimento de uma cultura inclusiva. À pergunta “por que trabalhar a Diversidade no nosso negócio?”, por vezes feita pelos entrevistados de forma retórica, cabem somente respostas obtusas. Soma-se a esse cenário a compreensão de que a falta de políticas públicas a respeito do tema aumenta a particularidade com que este é trabalhado por cada empresa, algo que as conduz a iniciativas vazias e incongruentes.

Como o assunto está em moda, tem que se fazer alguma coisa. O que vai nortear mais sobre a efetividade disso, vai depender de qual o mercado que ela está inserida e como isso vai gerar resultado.

As organizações participantes da pesquisa se mostram pouco evoluídas na tratativa das questões relacionadas à diversidade, constatação reforçada pelo fato de que apenas algumas empresas possuem áreas dedicadas a isso. Por outro lado, a cultura organizacional parece abrir espaço a passos mais rápidos para outra característica dos nossos tempos, como afirma um dos entrevistados: “o dedo para julgar está vindo cada vez mais rápido, ainda mais pela internet, que tem anonimato. A relação de ódio está vindo muito forte”. A pesquisa deflagra que o preconceito é recorrente no contexto organizacional, a partir de diversos relatos de julgamentos que tomam como base a raça, a religião, a orientação sexual, o gênero, a deficiência aparente e outras nuances, seja ao selecionar, avaliar ou demitir um empregado, ou mesmo no convívio do dia a dia. Um empregado revela que quando se confronta com alguma situação de assédio, por exemplo, procura “direcionar ou para o gerente ou para o RH. É tão comum, que na maior parte das vezes a gente não faz nada, porque é assim mesmo. Se a gente for tomar alguma medida, vai mandar metade do time embora.”

São inúmeros os casos relatados que vão neste sentido de revelar o preconceito.

Comentários e brincadeiras sobre gays é muito comum aqui. É muito comum você escutar brincadeiras. As pessoas comentam sobre o jeitinho que ele fala... Sei lá, é muito comum. Mulher também, mulher também é alvo de brincadeiras assim.

Um dia, meu gerente chegou pra mim e perguntou se eu não gostava mais de mandioca, porque estava suspeitando de eu ser lésbica. Estou com isso entalado na garganta até hoje. Da minha vida pessoal cuido eu.

A gente vê muita coisa velada. Quando uma menina entrou comigo na empresa, você via que tinha muitas piadas sobre ela, um descrédito. Falando que ela não ia dar conta, não ia ter pulso firme. Piadinha e brincadeiras. Mas tudo isso era corroborado pelas pessoas e ficava nítido que, mesmo sem falar, o gestor também tinha essa opinião. Eu

tentei dar pitaco, e fui taxado de politicamente correto e geração mimimi.

Inúmeras vezes eu ouvi minha gestora fazendo piada sobre minha deficiência, sem se dar conta que isso poderia me atingir. Ela falava no geral. Não estava falando de mim. Não sei se isso é preconceito, mas me atinge.

Há um paradoxo revelado pela reflexão aqui proposta. Se, quando se vale de estratégias discursivas para atrair os sujeitos para suas culturas organizacionais, as organizações estão tomando o lugar do novo sagrado, como dissemos, elas são demandadas fortemente a corresponder às questões emergentes na sociedade.

Não há, assim, espaço para a incoerência: os empregados percebem nitidamente quando existe apenas um discurso progressista acerca do tema (mas uma vivência diária que é conservadora, calcada na intolerância ou o preconceito), como revelam as falas de diferentes entrevistados.

Eu sinto que hoje fica uma modinha em cima disso, sabe? Tipo, a empresa pensa: ‘todos estão fazendo e nós não?’. Vejo que para entrarem nesse barco de Diversidade é porque não tinham opção de não entrar nessa.

Eu acho que está começando a aparecer a Diversidade no discurso, mas é muito cru. Você vê que a Diversidade funciona nas coisas pequenas e práticas, mas em uma empresa em que a maioria das pessoas em cargo de diretoria são homens brancos, isso é um reflexo. Não adianta fazer um discurso e fazer outra coisa. No meu andar, de 100 pessoas, quatro devem ser negras.

Existe uma tentativa maior das empresas assumirem isso como um posicionamento de marca. Há mais um falar do que um fazer real. As marcas viram na Diversidade um potencial de ganhar share, mas é mais um falar do que um fazer consciente.

Nunca fui a algum comitê, nunca vi iniciativas bacanas disso (Diversidade). Sei que existe algo porque divulgam no jornalzinho, mas nunca vi acontecer algo específico.

Eu cheguei a ver um diretor do RH que tinha até a quarta série primária, mas um diretor negro eu nunca vi. Não vejo um preconceito direto nem por parte da gestão e nem por parte dos colaboradores, mas não vejo essas pessoas subirem também.

O preço a se pagar por essa dissonância será alto, mesmo que venha em suaves prestações: falta de engajamento, baixa retenção de talentos, pouco comprometimento com os objetivos organizacionais, nenhuma inovação. Em outras palavras, perdas

financeiras. E reside aí outro aspecto relevante revelado pela pesquisa, que coaduna com o pensamento de Jaime e Lucio (2017).

Discutir, pois, gestão de diversidade ultrapassa os limites da valorização da diversidade pela diversidade, como políticas e práticas de inclusão de caráter ético e de responsabilidade socioambiental, o que, por si só, tem uma importância enorme. Ela possui também uma dimensão estratégica e econômica (JAIME e LUCIO, 2017, p. 225).

Para os empregados e os gestores do tema que foram entrevistados, há uma sensação generalizada de que o assunto é bonito, mas para que ganhe relevância é necessário comprovar a geração de resultados financeiros diretos. Essa barreira é algo preocupante, pois, de acordo com eles, o que importa no final são os indicadores de negócios. E, por ser a Diversidade um tema complexo e de certa maneira intangível, sua mensuração torna-se de difícil implementação – algo que pode ser agravado pela falta de clareza relacionada ao assunto.

Enquanto a alta liderança não perceber de uma maneira tangível, em resultados, o quanto ela perde por não abraçar a Diversidade, ela não vai se debruçar nessa pauta. As empresas sempre trabalham com prioridades, enquanto isso não for prioridade, não será tratado como deve. Mesmo que seja modinha.

Considerações finais

As empresas são ambientes complexos. Estudar seu contexto requer compreensão e entendimento desta complexidade, como defendido já nas primeiras palavras deste texto. A constituição de uma organização está alicerçada em suas estruturas tanto administrativas (que se manifestam de forma objetiva) como sociocultural (latente e de leitura subjetiva), que lhes garantem uma visão de mundo particular e um conjunto único de regras, ritos e pressupostos. Empresas, entretanto, não são organismos isolados dos meios sociais nos quais estão imersas, ou seja, agem e são produto da cultura social estabelecida.

Na pesquisa cujos resultados que aqui se descreveram buscamos como as pulsantes e recorrentes manifestações de coletivos sociais acerca do reconhecimento das diferenças e da diversidade social têm impactado as empresas. Notamos que os entrevistados, tanto empregados quanto gestores do assunto, percebem que se trata de uma pauta importante na agenda da sociedade brasileira, e que este o contexto social está impulsionando uma transformação inevitável nas organizações. Entretanto, o movimento parece avançar a passos tímidos.

A íntima relação e influência do contexto social nas empresas, e vice-versa, claramente se manifesta quando o assunto é diversidade, do ponto de vista discursivo. A maioria dos gestores do tema demonstra, em seu discurso, forte interesse em implementar iniciativas que promovam a diversidade em suas empresas. Porém, apenas alguns poucos conseguiram evidenciar claramente práticas relacionadas que estejam em andamento. Por exemplo: a maioria declarou não existirem políticas internas que formalizem a questão da diversidade, o que colabora para a condução processual e simplista do assunto. Tudo isso corrobora com o entendimento de que tais esforços são, portanto, pouco percebidos pelos empregados, que relatam que, vez ou outra, são impactados por intervenções superficiais de comunicação ou abordagens pontuais e generalistas que não estimulam a reflexão crítica acerca do tema. Toda essa densa tessitura deságua na percepção geral de que não há uma perspectiva perene e de longo prazo relacionada à temática dentro das empresas.

Soma-se a isso a forte percepção dos empregados de que as barreiras para a diversidade estão postas desde a porta de entrada até os reconhecidamente falhos sistemas de promoção. De acordo com os entrevistados, os processos seletivos dão preferência ao normativo e tendem a suprimir o destoante. O ambiente organizacional é tido pelos entrevistados como seletivo, segregacionista e restritivo. Um lugar que evita a entrada do diverso e que cerceia as manifestações e expressões individuais.

Revelamos, então, o que entendemos como um grande paradoxo do papel das empresas na contemporaneidade. Como a cultura social, naturalmente, demanda das empresas que respondam às questões emergentes na sociedade, a solução mais facilmente encontrada tem sido dar vazão a este tema pelo discurso. No entanto, o discurso – qualquer que seja ele – gera no empregado uma expectativa sobre seu cumprimento e materialização. Como não dão conta de, efetivamente, fazer da diversidade uma realidade do contexto organizacional, as empresas sofrem da extrema descrença dos empregados sobre suas práticas, e estes da crença de um ambiente homogêneo e preconceituoso.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

_____. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

_____. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

_____. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

COELHO JR., Pedro Jaime de. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: MOURA, Claudia Peixoto de.; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs). **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 67-95.

FERREIRA, Ricardo Alexandrino. Etnomialogia e a interface com o politicamente correto. **EXTRAPRENSA**, São Paulo, 10, n. VI, junho 2012. 1-18. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/77245/81110>>. Acesso em: 27 fevereiro 2018.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?**. São Paulo: Editora FGV, 2006.

FORBES, 2016. The World's Biggest Public Companies. **Revista FORBES**, 2016. Disponível em: <<https://www.forbes.com/global2000/list/#country:Brazil>>. Acesso em: 25 julho 2017.

GANESH, S. Da Inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e Comunicação nos nossos dias. In. MOURA, Claudia P.; FERRARI, Maria Aparecida (orgs.). **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre, RS: EdiPUCRS, 2015.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho Guareschi. 9ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

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

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2 ed.rev. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

OLIVEIRA, Israel; DOMINGOS, Maria de Lourdes Costa. Os desafios da inclusão da população LGBT no mundo do trabalho: a comunicação como instrumento de disseminação das políticas de diversidade. **XV Congresso IBERCOM**. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa. 2017. p. 4088-4108.

SRIRAMESH, Krishnamurthy. The Relationship Between Culture and Public Relations In. _____; VERCIC, Dejan. **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice**. England: Routledge, 2009.