

Discursos encenados: como as organizações gaúchas apresentam a diversidade nos seus relatórios de sustentabilidade?¹

Marcelo de Barros Tavares²

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Resumo

Este artigo dialoga sobre os discursos de diversidade, equidade e inclusão (DEI) partindo da premissa que as narrativas podem ser construídas e encenadas por estratégias comunicacionais que desconsideram a abordagem interseccional (Collins, 2022) e reforçam a hegemonia masculina (Bourdieu, 2023) na sociedade. O objetivo está centrado em compreender a disposição dos discursos organizacionais de DEI nos relatórios de sustentabilidade das organizações gaúchas. Aplicando critérios para amostragem intencional de empresas gaúchas, vale-se da encenação do discurso (Charaudeau, 2010) como metodologia para análise das cenas de dissenso da diversidade. Dentre os resultados obtidos, destaca-se o fato que ainda há enfrentamentos e desafios para o campo das relações públicas e comunicação organizacional (re)pensarem a sua formação acadêmica.

Palavra-chave: cenas de dissenso; comunicação organizacional; diversidade nas organizações; encenação do discurso; relações públicas.

Introdução

Uma pesquisa recente conduzida com profissionais de comunicação e relações públicas em mais de vinte países demonstrou que 55,4% dos participantes consideraram que as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) acompanham a tendência global de debate sobre o tema (Álvarez-Nobell et al., 2023). No estudo, denominado *Latin American Communication Monitor (LCM)*, destacamos ainda que, entre os países da América Latina, o Brasil ocupa posição de destaque: os profissionais brasileiros são os que mais discutem a temática da diversidade no ambiente organizacional.

As pesquisas voltadas à gestão da diversidade no contexto corporativo (Wolfgruber et al., 2021) nos evidenciam que os processos de globalização foram decisivos para o surgimento e a consolidação das práticas de DEI, uma vez que intensificaram a necessidade de adaptação das organizações às especificidades culturais, políticas, jurídicas e educacionais de cada país. Entretanto, a literatura aponta a existência de lacunas e desafios que ainda precisam ser enfrentados, sobretudo quando se considera a diversidade como um fenômeno social complexo e multifacetado. Além disso, é

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do 25º Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutor em Comunicação, pesquisador e professor do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Fabico/UFRGS. E-mail: marcelo.barros@ufrgs.br

importante ressaltarmos que os profissionais responsáveis por implementar essas ações são oriundos de diferentes áreas de formação, trazendo consigo múltiplos saberes e perspectivas para o desenvolvimento das estratégias organizacionais de diversidade, equidade e inclusão (Álvarez-Nobell et al., 2023).

No entanto, o campo das relações públicas e da comunicação organizacional tem um desafio, pois adotando uma perspectiva crítica, Baldissera et al. (2025) propõem o conceito de estratégias cínico-degenerativas para descrever o modo como muitas organizações utilizam suas ações comunicacionais. De acordo com os autores, ao não considerarmos a comunicação como instrumentos genuínos de transformação social, mas como autopromoção institucional, temos uma prática reduzida à construção de uma imagem favorável junto à opinião pública.

Diante desse contexto, emerge a possibilidade em adotarmos uma perspectiva sistêmica nas investigações sobre as práticas e discursos de DEI na comunicação. Este contexto nos impulsionou a debruçar sobre a temática dos discursos da diversidade, equidade e inclusão nas organizações aliando à perspectiva da teoria da função política em relações públicas em um projeto de pesquisa³, do qual apresentamos neste artigo um recorte.

A inquietação central deste artigo está centrado em: de que forma e como estão dispostos os discursos organizacionais de DEI nas organizações gaúchas? Para tanto, o objetivo fica estabelecido em compreender a disposição dos discursos organizacionais de DEI nas organizações gaúchas.

A metodologia que aplicamos para seleção das organizações gaúchas é orientada pela técnica de amostragem não-probabilística (Mattar, 1996), com o critério intencional em selecionarmos as dez melhores empresas do Rio Grande do Sul no ano de 2023. Utilizamos como parâmetro para esta seleção o ranking promovido pelo Grupo Amanhã, em parceria com a consultoria PWC, com o título “500 Maiores do Sul”⁴. Após esta demarcação, tratamos de buscar em seus portais institucionais os relatórios de sustentabilidade de 2023, que efetivamente, nos serviu de objeto de estudo da pesquisa.

³ Refere-se à pesquisa “*Discursos da Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações: relações antinômicas-educativas na práxis das relações públicas*” cadastrada junto à Comissão de Pesquisa da Fabico/UFRGS, com a coordenação do Prof. Dr. Marcelo de Barros Tavares.

⁴ Mais informações sobre o ranking podem ser encontradas através do página institucional das 500 Maiores do Sul, pelo link: < <https://amanha.com.br/500maiores/#100maioresrs>>.

Posteriormente, a nossa análise dos dados fica delimitada com os elementos da análise de discurso de Charaudeau (2010), que propõem sobre a encenação dos discursos.

Começamos este artigo apresentando as lentes teóricas da nossa pesquisa sobre os discursos de diversidade, equidade e inclusão nas organizações. Entendemos que seja importante demarcar o olhar que firmamos para a análise destes discursos, em ruptura com as narrativas observadas nas organizações. Na sequência, demonstramos e explicamos os critérios adotados na seleção dos corpus de análise, e para dialogar com os dados encontrados. A apresentação dos dados encontrados, nos suscitam reflexões sobre a temática, que dão sustentação para os enfrentamentos e desafios que propomos ao final deste artigo.

Cenas de dissenso: qual é o nosso olhar para a diversidade nas organizações?

A análise das práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas organizações nos demanda um olhar atento para as dinâmicas sociais que sustentam as estruturas de poder no ambiente de trabalho. Sob essa perspectiva, os aportes de Bourdieu (2023) nos oferecem um referencial para os seus conceitos de campo, *habitus* e dominação simbólica masculina fornecem uma base para compreender como as organizações refletem e, por vezes, reforçam desigualdades históricas. A partir da visão estruturalista de Bourdieu, entendemos que a sociedade se organiza por meio de campos sociais interdependentes, onde ocorrem disputas simbólicas constantes, revelando um sistema de forças em permanente tensão.

Aplicar essa leitura ao contexto das políticas de DEI significa reconhecermos que a diversidade não se constitui como um campo único ou isolado nas organizações. Na prática, os debates e ações relacionados a grupos minoritários muitas vezes se veem invisibilizados ou subordinados a pautas consideradas mais estratégicas para os interesses corporativos. Além disso, a noção de *habitus* (Bourdieu, 2023) nos ajuda a entender como os agentes sociais internalizam essas dinâmicas de campo, reproduzindo no cotidiano práticas e percepções moldadas historicamente.

Com isso, o ambiente organizacional passa a ser interpretado como um espaço de disputas simbólicas, no qual formas sutis (ou explícitas) de dominação podem se manifestar. O diálogo com a teoria pós-estruturalista de Butler (2019) aprofunda essa análise, ao destacarmos como as normas de gênero e sexualidade são socialmente construídas e naturalizadas. A autora nos chama atenção para o modo como o pensamento

social tende a se alinhar ao que ela denomina de “normativo”, limitando a capacidade dos sujeitos de questionar ou romper com padrões historicamente consolidados. Isso explica porque, mesmo dentro de grupos minorizados, podem emergir atitudes machistas, capacitistas, racistas ou homofóbicas: trata-se da reprodução inconsciente das estruturas normativas internalizadas.

Neste sentido, essa rigidez normativa ganha contornos ainda mais complexos quando analisamos sob a ótica da interseccionalidade. Introduzido por Crewnshaw (1989), esse conceito evidencia que diferentes marcadores sociais – como raça, gênero e classe – interagem de forma simultânea, gerando experiências específicas de opressão e exclusão. Uma mulher negra, por exemplo, pode sofrer discriminações que resultam tanto de seu gênero quanto de sua raça, mostrando que as categorias sociais de desigualdade não atuam de forma isolada.

Contudo, Collins (2022) nos amplia esse entendimento ao tratar a interseccionalidade como uma abordagem crítica capaz de revelar a sobreposição e o entrelaçamento das experiências de discriminação. Para a autora, a interseccionalidade deve ser vista não apenas como uma metáfora ilustrativa, mas como uma ferramenta analítica para compreender as complexas teias de poder que moldam as vivências dos indivíduos nas organizações.

Essa articulação teórica que propomos (Bourdieu, 2023; Butler, 2019; Collins, 2022) aponta que os discursos institucionais sobre diversidade, muitas vezes, acabam reforçando a normatividade ao invés de efetivamente enfrentá-la. Em muitos casos, como observa Baldissera et al. (2025), as organizações adotam práticas comunicacionais que operam de maneira superficial, limitando-se a construir uma imagem pública positiva, sem um real compromisso com a transformação estrutural – caracterizando o que os autores chamam de estratégias “cínico-degenerativas”.

Ainda dialogamos, como amparo teórico-metodológico da pesquisa, as cenas de dissenso da diversidade organizacional. O estudo se ancora na teoria da cena de dissenso, inspirada nas contribuições de Rancière (2018), e apropriadas e interpretadas por Marques (2022). O método da cena parte do princípio da igualdade e propõe uma abordagem filosófica e crítica para analisar como as práticas de DEI nas organizações se constituem em territórios de disputa, tensão e reconfiguração simbólica. Nas palavras de Rancière (2018), a cena é o espaço no qual as percepções são abaladas e onde as verdades aparentemente estáveis podem vacilar.

A partir desse enfoque, as práticas organizacionais de diversidade podem ser entendidas como cenários em permanente movimento, influenciados tanto pelas estruturas internas de poder quanto pelas pressões externas de ordem social. As cenas de dissenso (Marques, 2022) configuram-se, então, como representações caleidoscópicas da cultura organizacional: a depender da perspectiva, os discursos sobre diversidade assumem formas e sentidos distintos, moldando a experiência dos atores sociais de maneira múltipla e, muitas vezes, contraditória.

Aportes metodológicos: como analisar a encenação do discurso?

A metodologia aplicada neste artigo começa com a delimitação da amostragem, definida como não probabilística, pois é “[...] aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.” (Mattar, 1996. p. 132). Entendemos que diante do vasto universo de organizações gaúchas, seria necessário definir um critério: buscar os discursos apresentados pelas dez maiores empresas, em documentos e/ou meios de comunicação públicos.

Desta forma, optamos em selecionar as dez maiores empresas do Rio Grande do Sul, por meio do ranking denominado “500 Maiores do Sul”, organizado pelo Grupo Amãnhã, em parceria com a consultoria PWC. Julgamos que se trata de uma classificação reconhecida no mercado, e utiliza diferentes parâmetros para elencar as maiores organizações dos estados da região Sul do país. Com relação aos documentos, entendemos apropriado analisar os relatórios de sustentabilidade, pois atendem o critério de documentos oficiais e públicos, e espaços em que há discursos organizacionais voltados para a sociedade.

Para a análise dos dados obtidos nos centramos nos elementos da encenação do discurso de Charaudeau (2010), entendendo a proposta de análise discursiva do linguista francês. No entanto, cabe apontarmos que o autor em sua obra “Discurso das Mídias”, apresenta elementos para analisar a produção de discursos jornalísticos, considerando os meios de comunicação e a sociedade francesa. Apropriamos esta dimensão para entender que as estratégias de comunicação das organizações podem ser analisadas sob este mesmo prisma, logo partimos do princípio que os discursos das empresas podem ser encenados.

E seguindo os preceitos de Charaudeau (2010), nos valem de quatro elementos para traçar esta análise dos discursos da diversidade das organizações gaúcha, vejamos a orientação teórica para o movimento que propomos:

Quadro 1 – Elementos da Encenação do Discurso

Elemento	Possibilidades	Síntese do Elemento
Surgimento do Discurso	Programado	Quando a pauta acontece em dias e datas relativas a alguma dimensão da diversidade.
	Factual	Quando a pauta acontece a partir de um acontecimento específico, interno ou externo à organização.
	Suscitado	Quando a pauta é motivada pela organização para estimular o debate público.
Critérios de Credibilidade	Notoriedade	A organização utiliza dados e fontes especializadas para encenar o discurso.
	Representatividade	A organização utiliza atores envolvidos com as dimensões da diversidade para encenar o discurso.
	Expressão	A organização utiliza a linguagem neutra e outras formas de comunicação para encenar o discurso da diversidade.
	Polêmica	A organização utiliza a polêmica para provocar o confronto de ideias sobre a diversidade.
Organização do Discurso	Relatado	A organização informa sobre a temática e não omite posicionamento.
	Comentado	A organização informa sobre a temática e comenta (expressa) a sua opinião.
	Provocativo	A organização informa sobre a temática e provoca o debate.
Visada do Discurso	Informação	O discurso é voltado para conquistar a credibilidade da audiência.
	Captação	O discurso é voltado para a sedução e dramatização da audiência.

Fonte: elaborado com base em Charaudeau (2010).

O quadro apresenta os quatro elementos – e suas nuances de enquadramentos – para considerarmos uma análise dos discursos da diversidade organizacionais. Delimitamos este recorte dentro da proposta de Charaudeau (2010) pelo entendimento que podem ser relevantes para a temática da diversidade, equidade e inclusão. Além disso, ao debruçarmos o trabalho para os relatórios de sustentabilidade, também consideramos narrativas voltadas a distintos públicos de interesse (acionistas, empregados, imprensa, consumidores, etc.).

O elemento do surgimento do discurso nos parece importante para revelar como a organização fala sobre/da diversidade, ou seja, como ela trata a temática em seus relatórios de sustentabilidade. O elemento dos critérios de credibilidade nos indicam como ela busca demonstrar a temática, ou seja, como ela argumenta o seu discurso. O

elemento da organização do discurso nos mostra como ela informa, ou seja, em que medida ela se coloca dentro/na diversidade. O elemento da visa é como Charaudeau (2010) nos orienta sobre a intenção do discurso, o que pode ser perceptível sobre a intenção.

Reflexões dos achados: como a diversidade, equidade e inclusão é apresentada?

Os dados coletados sobre as organizações gaúchas que integram esta etapa da pesquisa, em seus portais institucionais, e posteriormente, nos relatórios de sustentabilidade do ano de 2023, ficam assim dispostos:

Quadro 2 – Discursos da Diversidade nas Organizações Gaúchas

Organização	Setor	Síntese do Conteúdo
Sicredi - Consolidado	Financeiro	Descreve a promoção da diversidade como um objetivo na temática relacionamento e cooperativismo e dedica nove páginas específicas sobre as suas ações.
Banrisul	Financeiro	Descreve a diversidade dentro das metas do Conselho de Administração, e pauta como tema do GRI, dedicando sete páginas sobre as ações.
Lojas Renner	Comércio	Apresenta a temática dentro das relações humanas e pessoas, tem oito páginas específicas, além de um Guia da Diversidade para tratar a pauta.
CMPC	Papel Celulose	Apresenta a pauta de forma genérica na missão e propósito da organização, e dedica cinco páginas sobre as ações voltadas.
Yara Fertilizantes	Química	Apresenta a temática dentro da gestão de pessoas, e dedica três páginas para trazer os resultados.
SLC Participações	Alimentos Bebidas	Apresenta a temática dentro da gestão de pessoas e destaca um programa específico para a pauta, com oito páginas dedicadas.
RGE Sul Distribuição	Energia	Dedica quatro páginas específicas dentro da gestão de pessoas e na missão da empresa.
RandonCorp	Automotivo	Apresenta a pauta na gestão de pessoas e Conselho de Administração, com quatro páginas dedicadas às ações.
Camil Alimentos	Agropecuária	Apresenta a temática nos compromissos e associa a diversidade com as ações sociais.
Três Tentos	Comércio	Apresenta a temática no capital humano, sem detalhe específico.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O quadro apresenta a síntese dos resultados que encontramos no conteúdo dos relatórios de sustentabilidade destas empresas gaúchas. Cabe pontuarmos que até este momento, nos detivemos em analisar o conteúdo, e selecionar fragmentos para trabalhar

com os elementos da encenação do discurso (Charaudeau, 2010). No entanto, nesta primeira seleção já foi perceptível considerarmos a diferença do uso dos termos diversidade, equidade e inclusão. Desde o uso do termo associado à inclusão e equidade, como as expressões “diversidade cultural” para compor a ideia romantizada da diversidade.

Neste sentido, também observamos em algumas organizações a presença da expressão diversidade na mensagem do presidente e/ou do conselho de administração. Algumas empresas ainda citam a diversidade em sua missão, visão, valores e propósito, explicitando como uma prioridade nos seus modelos de negócio. No entanto, ao trazerem a diversidade nestes espaços dos seus relatórios de sustentabilidade, é perceptível que não há um aprofundamento na questão, deixando-a como mais um item elencado para a sustentabilidade organizacional (Baldissera et. al, 2025).

Com relação aos elementos da encenação do discurso, propostos por Charaudeau (2010), percebemos que o surgimento do discurso nos relatórios de sustentabilidade são factuais, afinal os documentos têm um propósito endereçado nas estratégias organizacionais. Há uma dinâmica de incorporar a diversidade como uma vantagem competitiva para estas empresas, e em alguns casos, parece uma aproximação forçada. No entanto, aos descreverem suas ações, é notável que o discurso é programado, ou seja, as práticas ocorrem na sazonalidade indicada, mulheres em março, negritudes em novembro, deficiências em setembro, e população LGBTQIAPN+ em junho.

No que diz respeito aos critérios de credibilidade, notamos que há a necessidade de uso de dados e fontes externas que certifiquem as ações organizacionais dentro dos parâmetros da diversidade. Neste caso, a notoriedade visada é voltada para a própria empresa, e isto faz sentido, pois o relatório de sustentabilidade pode ser o espaço de dar luz – e palco – para as boas ações organizacionais. Nas imagens e ilustrações, há o artifício da representatividade, mas não perceptível com a realidade organizacional, ou seja, não há indicações que as imagens retratam os funcionários, por exemplo.

O discurso é relatado, ou seja, é organizado para informar, e esclarecer, prestar contas, dar explicações de todas as ações em prol da diversidade. Não importa o nível qualitativo da ação, a emergência social da nuance da diversidade, mas sim expressar que faz algo relativo à temática, e assim cumpre com o seu compromisso social. É importante destacar que muitas organizações assim o fazem para cumprir com ritos externos, como as demandas do capital aberto e/ou das instituições reguladoras do setor, por exemplo.

A visada do discurso é fortemente demarcada pela informação, ou seja, há a tentativa de conquistar a credibilidade por meio de fatos e números. Não há uma preocupação para a subjetividade dos sujeitos pertencentes aos grupos minorizados. Tão pouco um cuidado com a interseccionalidade (Collins, 2022), pois a emergência é determinada pela superficialidade do tema. Salvo alguns exemplos, que detalham e explicitam a diversidade, as organizações gaúchas analisadas traçam um caminho trivial para pautar a temática em seus relatórios de sustentabilidade.

Enfrentamentos e desafios: qual a responsabilidade das relações públicas?

Iniciamos este artigo com o objetivo centrado em compreender a disposição dos discursos organizacionais de DEI nas organizações gaúchas. Para tanto, estabelecemos critérios para escolher os relatórios de sustentabilidade pesquisados, e nos valem dos elementos da encenação do discurso (Charaudeau, 2010) para formar nossa análise. Neste movimento, apuramos a estratégia de encenação do discurso, e o modo como ele é construído e apresentado nos relatórios de sustentabilidade.

Tendo em vista que o *corpus* de análise é formado por dez organizações, e todas demonstram comportamentos e estratégias discursivas parecidas, temos a percepção de que pode se tratar de uma tendência, de um modelo, de uma lógica empresarial em tratar de forma superficial a diversidade, equidade e inclusão. No entanto, este breve movimento de análise nos provoca sobre a responsabilidade dos pesquisadores e profissionais de relações públicas e comunicação organizacional na sociedade. Nosso intuito é tentar trazer a responsabilidade para o nosso campo, e pensar como podemos agir nestes cenários: aceitar e agir com convivência ou empreender novas posturas organizacionais?

Não temos a intenção de ter esta resposta de forma clara e objetiva, e também sabemos que ela representa distintas possibilidades. No entanto, como o profissional pode estar preparado para atuar nestes cenários organizacionais? Como as universidades poderiam formar sujeitos com postura crítica e reflexiva, para que diante dos dilemas organizacionais voltados à diversidade, equidade e inclusão possam fazer a diferença para a sociedade do futuro?

Estes questionamentos nos provocam reflexões e inquietações que pesquisadores – e sobretudo, professores – devem se deter em compreender qual seria o melhor formato de compor a diversidade, equidade e inclusão nos currículos de relações públicas e

comunicação organizacional. Qual o compromisso da comunicação com a diversidade, e como estabelecê-la em nossos currículos? Uma pergunta que pode apresentar diferentes respostas. Seguimos em buscas delas ...

Referências

ÁLVAREZ-NOBELL, A.; MOLLEDA, J. C.; MORENO, A.; ATHAYDES, A.; SUÁREZ-MONSALVE, A. M. y HERRERA, M. **Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría**. Resultados de una encuesta en 20 países. Bruselas: EUPRERA, 2023.

BALDISSERA, R.; VINHOLA, B. G.; MONTAGNER, D. W.; KEHL, R. K.; FAJARDO, S. G. **Comunicação Organizacional e Diversidades: práticas da estratégia discursiva cínico-degenerativa**. IN: Encontro Anual da Compós 2025, v. 34, 2025, Curitiba. Anais do Encontro Anual da Compós. Curitiba, Editora Compós. p. 1-22. Disponível em <<https://publicacoes.softaliza.com.br/compos2025/article/view/11349/7766>>. Acesso em 16 jun. 2025.

BOURDIEU, P. **Sociologia geral, vol. 4: curso no Collège de France (1984-1985)** / Pierre Bourdieu; tradução de Fábio Ribeiro. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.

BUTLER, J. **Quadros de guerra: quando a vida é passível de luto?** 6ª ed. - Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2019.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2010.

COLLINS, P. H. **Bem mais que ideias: a interseccionalidade como teoria social crítica**. 1. ed. - São Paulo: Boitempo, 2022.

CREWNSHAW, K. W. **Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of anti-discrimination doctrine**. Feminist Theory and Anti-Racist Politics. The University of Chicago Legal Forum 1989, art. 8, 1989.

MARQUES, A. C. S. **O método da cena em Jacques Rancière: dissenso, desierarquização e desarranjo**. Galáxia (São Paulo, online), ISSN: 1982-2553. Publicação Contínua. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-2553202253828>. v. 47, 2022, pp.1-21.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

RANCIÈRE, J. **O desmedido momento**. Serrote, n. 28, p. 77-97, 2018.

WOLFGRUBER, D.; EINWILLER, S.; BROCKHAUS, J. **Let's talk about diversity & inclusion: Fostering an inclusive work environment through communication**, Communication Insights, No. 11, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig, 2021. Disponível em <<https://www.econstor.eu/handle/10419/237291>>. Acesso em 15 fev. 2025.