

Captura das diversidades pela lógica da meritocracia: análise de práticas de comunicação de organizações modelares¹

Rudimar Baldissera²
Bruno Garcia Vinhola³
Diego Wander Montagner⁴
Renata Karoline Kehl⁵
Sérgio Gabriel Fajardo⁶

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Resumo

Objetivamos refletir sobre práticas discursivas organizacionais voltadas às diversidades e à inclusão que têm sido ressignificadas e instrumentalizadas pelo viés meritocrático. Para isso, à luz de aportes teóricos, analisamos dados de pesquisa empírica. Os resultados evidenciam que, ao invés de romper com desigualdades estruturais, muitos discursos organizacionais sobre diversidades operam como dispositivos cínico-degenerativos que condicionam a inclusão ao desempenho individual.

Palavra-chave: comunicação organizacional; diversidades; inclusão; meritocracia.

No âmbito das organizações, as diferenças tendem a ser simplificadas para a ideia de diversidades, em contexto de amplas disputas de sentidos. Por vezes, as diversidades são assumidas como valor central; em outras, como um imperativo estratégico, restringindo-se a usos por legitimidade e imagem-conceito. Diante disso, objetivamos refletir sobre práticas discursivas organizacionais voltadas às diversidades e à inclusão que têm sido ressignificadas e instrumentalizadas pelo viés meritocrático.

Partimos de uma compreensão das diversidades pela ótica da produção social das identidades e das diferenças, como noções interdependentes e resultantes da produção simbólica (Silva, 2014), entendendo que os sentidos sobre identidade e diferença são

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 Professor do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bolsista de produtividade do CNPQ. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

³ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: bruno.vinhola@ufrgs.br.

⁴ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: diego.wander@ufrgs.br.

⁵ Discente do PPGCOM/UFRGS e bolsista CAPES. Mestranda em Comunicação (UFRGS). E-mail: renatakehl@gmail.com.

⁶ Professor no IFSul. Discente do PPGCOM/UFRGS e bolsista CAPES. Doutorando em Comunicação (UFRGS). E-mail: sfajardopoa@hotmail.com.

constituídos pela articulação entre discursos e práticas sociais (Hall, 2014). A inclusão, nesse cenário, pressupõe adequações de “sistemas sociais comuns”, com qualidade e amplitude, para atender às multiplicidades identitárias (Sassaki, 2009).

No entanto, muitas práticas organizacionais adotam discursos sobre diversidades desprovidos de sentido político explícito, orientadas por uma racionalidade tecnocrática que reforça a lógica da eficiência econômica (Alves e Galeão-Silva, 2004). A comunicação organizacional, compreendida como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldiessa, 2008, p. 169), pode tanto contribuir para transformar esse panorama quanto para perpetuar violências simbólicas.

Considerando os efeitos de sentido que buscamos compreender nas práticas discursivas organizacionais, identificamos o uso de estratégias sofisticadas, entre elas a do cinismo e a degeneração conceitual. O cinismo, segundo Sloterdijk (2012), configura-se como uma falsa consciência esclarecida, uma postura paradoxal em sua base. De maneira sutil e difusa, ele opera por meio da assimilação estratégica do contexto, subjugando a razão comunicativa “por meio de simulações de comunicação às suas condições privadas” (Sloterdijk, 2012, p. 708), ou seja, sem o propósito de construir um comum. Nessa direção, Safatle (2008) entende o cinismo como uma posição discursiva a partir da qual grupos consensuais invertem valores socialmente partilhados no momento de aplicá-los. Assim, reconhecemos que o cinismo se expressa quando elementos provenientes de outro campo ideológico são assumidos como pertencentes a determinada verdade, mesmo em situações que apontariam o seu contrário. Ao mirar tal verdade, o cinismo faz caber no mesmo discurso lógicas paradoxais.

Este texto resulta de um recorte da pesquisa “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos ofertados em sites institucionais de organizações empresariais”, que analisou textos sobre diversidades publicados entre março e abril de 2024 nos sites de 11 empresas destacadas no Guia Exame de Diversidade. A metodologia adotada foi a Análise de Discurso, com base nos pressupostos de Orlandi (2009), entendendo os discursos como práticas sociais atravessadas por condições de produção e pela historicidade. Nesse contexto, consideramos produtiva a análise das “marcas discursivas” (Benetti, 2007, p. 113), evidências de deslizamentos e tensões nas materialidades,

especialmente no jogo entre paráfrases e polissemias. Neste resumo, apenas destacamos algumas sequências discursivas (SDs) com fins exemplificativos.

Observamos, nos discursos de diversas empresas, tentativas recorrentes de aproximação entre as noções de diversidade e meritocracia, ora de forma sutil, ora por meio de enunciações explícitas. Sob a lógica meritocrática, o foco desloca-se das condições estruturais que moldam os sujeitos para a forma como cada indivíduo lida com tais condições e o quanto consegue avançar. Trata-se, assim, de suspender simbolicamente os efeitos de pertencer a grupos minorizados e de afirmar uma suposta equidade nas condições iniciais. Nessa perspectiva, o desempenho dos sujeitos distintos é reduzido aos seus próprios esforços e investimentos, como ilustra o excerto a seguir:

SD1: “Reconhecemos que algumas pessoas chegam à Accenture tendo enfrentado obstáculos como um aspecto da sua identidade ou experiência vivida. Na Accenture, estamos empenhados em aproveitar estas perspectivas e garantir que todos os nossos colaboradores tenham a oportunidade de prosperar e desbloquear todo o seu potencial. Somos uma meritocracia.”
(Accenture)

Por essa lógica, é comum que as empresas se apresentem como ambientes justos. Ainda que reconheçam os “obstáculos” enfrentados por determinados grupos, esse reconhecimento tende a ser limitado e funcional, operando como um prelúdio para um suposto “encontro natural” com a meritocracia. Por meio da comunicação, a organização encoraja os sujeitos à máxima dedicação e ao pleno desenvolvimento de suas habilidades, de modo que todos, teoricamente, teriam as mesmas condições para o progresso meritocrático.

Emerge, nesse contexto, a comunicação cínica que, ao incorporar estrategicamente uma “certa” verdade (Safatle, 2008), acomoda as diversidades dentro da lógica meritocrática, ainda que essa articulação seja profundamente contraditória. Isso se evidencia em declarações como: “apoiamos as pessoas a [...] expressarem o seu potencial máximo” (SD2, PwC) e “Queremos ser um Banco mais plural e meritocrático [...]” (SD3, Santander).

Nessas formulações, opera-se uma assimilação estratégica do contexto, que, ao esvaziar politicamente as diferenças, produz efeitos de sentido que naturalizam a convergência entre diversidades e meritocracia. Ponderamos que as atuais condições de produção, como as exigências de permanência e adaptação nas organizações, pressionam os sujeitos a aderirem aos valores meritocráticos. A razão comunicativa, nesse cenário, é

subjugada pelo cinismo, uma vez que a comunicação deixa de buscar a construção de um comum (Sloterdijk, 2012).

O acionamento da noção de equidade constitui outra estratégia observada. De maneira sutil, enfatiza-se a construção de um ambiente “seguro” de igualdade, no qual os indivíduos possam seguir a trilha meritocrática. Isso se evidencia, por exemplo, na afirmação de que a empresa cultiva uma cultura “[...] onde todos são iguais, únicos e sentem-se seguros para serem os melhores” (SD4, Schneider Electric). As sequências discursivas analisadas revelam uma tentativa de naturalizar esse percurso sem culpa ou questionamento. Ao se estabelecerem condições igualitárias de progresso, esvazia-se o valor político das diferenças. Em um ambiente corporativo competitivo, ‘jogar contra’ a meritocracia poderia comprometer outras dimensões do discurso organizacional. Assim, torna-se mais estratégico aproximá-la das diversidades, como se fossem lógicas complementares. A comunicação cínica, nesse contexto, legitima o valor da meritocracia enquanto “forma de vida” capitalista (Safatle, 2008). Esse valor não é imposto de maneira coercitiva, mas sim partilhado de forma sofisticada por meio da crença em determinados padrões desejáveis, como o do ambiente diverso, aqui capturado por um outro regime ideológico.

Assim, inferimos que a discursivização cínico-degenerativa das diversidades opera como um dispositivo que absorve os discursos dos grupos identitários minorizados e atua para suspender seu caráter político, resignificando-os a partir de uma lógica gestonária. Ou seja, essas identidades passam a ser consideradas relevantes apenas na medida em que podem ser convertidas em ganhos organizacionais. Em convergência com esse movimento, não surpreende que circulem sentidos que naturalizam a aproximação entre as diversidades e os pressupostos da meritocracia, reforçando uma aliança estratégica entre diferenças e produtividade.

Referências

ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jun. 2025.

ACCENTURE. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt>. Acesso em: mar. 2024.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de I.; SOARES, Ana Thereza N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p.149-77.

BENETTI, M. Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos. In: BENETTI, M.; LAGO, C. (org.). **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. Petrópolis: Vozes, 2007.

HALL, S. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 103-133.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípio e procedimentos**. 8 ed. Campinas: Pontes, 2009.

PWC. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/>. Acesso em: mar. 2024.

SAFATLE, V. **Cinismo e falência da crítica**. São Paulo: Boitempo, 2008.

SANTANDER [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.santander.com.br/>. Acesso em: abr. 2024.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação** (Reação), São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319. Acesso em: 22 jun. 2025.

SCHNEIDER ELECTRIC. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.se.com/br/pt/>. Acesso em: mar. 2024.

SILVA, T. T. da. Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais. In: SILVA, T. T. da. (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 73-132.

SLOTTERDIJK, P. **Crítica da razão cínica**. São Paulo: Estação Liberdade, 2012.