

Retrocessos nas pautas de diversidade nas organizações: disputas de significado e hegemonia cultural¹

Davi Henrique Soares Batista²

Caroline Delevati Colpo³

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

RESUMO

Este texto reflete sobre os retrocessos nas pautas de gestão da diversidade nas organizações, a partir das disputas de significado e das dinâmicas de hegemonia cultural. Inicialmente, adotada como resposta aos movimentos sociais e políticas afirmativas, a diversidade foi rapidamente transformada em estratégia mercadológica, sem, necessariamente, compromisso real com a transformação social. A reflexão evidencia como a hegemonia cultural e disputas ideológicas moldam as políticas de diversidade, muitas vezes reduzidas a recursos lucrativos. O texto conclui que os interesses econômicos e os valores de justiça social ainda influenciam essas práticas.

PALAVRAS-CHAVE: gestão da diversidade; inclusão; organizações; disputas de significado; hegemonia cultural.

INTRODUÇÃO

O tema da diversidade e inclusão tem ganhado cada vez mais espaço nas discussões contemporâneas, especialmente no contexto das organizações. O conceito de diversidade é polissêmico, mas é possível entendê-la como um fenômeno social que envolve noções de inclusão, equidade, representatividade e respeito às diferenças, refletindo-se, também, no ambiente organizacional pela presença e participação de diferentes grupos sociais atravessados por diversos marcadores identitários (Fraga et al., 2022). Já por inclusão, podemos entender o esforço que a sociedade realiza para acolher pessoas (Sassaki, 1998). Dessa forma, um ambiente de trabalho diverso e inclusivo é aquele em que diferentes grupos sociais estão presentes, têm participação efetiva nos processos e convivem com respeito, equidade e senso de pertencimento nas organizações.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Estudos em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento integrante da programação do 25º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 26 a 28 de junho de 2025.

² Mestrando em Comunicação pelo PPGC/UFPB, email: davihsbatista@gmail.com.

³ Prof^ª. Dr^ª. do PPGC/UFPB e do curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: carolinecolpo@gmail.com.

Em meados da década de 1980, a diversidade passou a ser abraçada como uma área de gestão nas organizações (Donovan; Kaplan, 2014). Todavia, apenas na década de 1990 que a diversidade ganha espaço no governo brasileiro, por meio de políticas de ação afirmativa (Alves; Galeão-Silva, 2004), quando a discriminação racial no mercado de trabalho é reconhecida como um problema social. Estes marcos geraram, em algumas organizações, um movimento de readequação que ganhou força e se expandiu nas primeiras décadas do século XXI, culminando até mesmo na criação de setores internos responsáveis por planejar e executar estratégias de diversidade e inclusão.

No entanto, em um movimento contrário aos avanços anteriores, observa-se, atualmente, um retrocesso de grandes organizações nessas práticas, descontinuando tais iniciativas, ou reduzindo os investimentos nesses programas. Um caso noticiado recentemente foi o da rede de *fast food* McDonald's⁴, que, entre outras ações, deixou de exigir de seus fornecedores um comprometimento com a diversidade e inclusão, e afirmou que não mais participará de avaliações externas sobre diversidade corporativa. Esse posicionamento reflete uma tendência mais ampla impulsionada pelo atual contexto político nos Estados Unidos, marcado por pressões conservadoras que questionam políticas de diversidade e ações afirmativas. No mesmo movimento estão outras grandes organizações corporativas como: Meta, Boeing, Walmart, entre outras.

Este cenário revela como as disputas ideológicas e culturais têm atravessado o ambiente organizacional corporativo, estando profundamente vinculadas às negociações de significado e à hegemonia cultural. Por isso, este trabalho propõe, por meio de um modelo ensaístico, refletir sobre esse movimento de retrocesso nas pautas de gestão da diversidade de organizações, a partir das disputas de significado e das dinâmicas de hegemonia cultural. Para tanto, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, utilizando a técnica de pesquisa bibliográfica.

A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Os pensadores da Escola de Frankfurt apresentam uma crítica contundente à maneira como a comunicação de massa é utilizada como uma artimanha de dominação.

⁴ McDonald's desiste de práticas de diversidade:

<https://exame.com/esg/mcdonalds-desiste-de-praticas-de-diversidade/>

Longe de ser neutra, ela atua na reprodução de uma visão de mundo que preserva as estruturas de poder. Por meio dessa comunicação, ocorre a instrumentalização da razão e da cultura, que, ao serem moldadas segundo os interesses do capital, transformam-se em mecanismos de manutenção das desigualdades sociais, reduzindo o potencial de emancipação ou resistência da classe trabalhadora.

“A cultura é uma mercadoria paradoxal. É de tal modo sujeita à lei da troca que não é nem mesmo trocável; resolve-se tão cegamente no uso que não é mais possível utilizá-la” (Horkheimer; Adorno, 2002). O conflito da mercantilização da cultura, apontado por Horkheimer e Adorno, sugere que a aplicação da lógica de mercado esvazia a cultura de sua essência, reduzindo-a a um produto descartável e desprovido de significado transformador. A indústria cultural é, então, um sistema que massifica e padroniza a cultura. Horkheimer e Adorno (1985) sugerem ainda que o homem se tornou um ser genérico: “na indústria, o indivíduo é ilusório não apenas por causa da padronização do modo de produção. Ele só é tolerado na medida em que sua identidade incondicional com o universal está fora de questão”. Ou seja, as individualidades dão espaço a uma uniformidade coletiva.

No contexto organizacional corporativo, há um cenário semelhante, na qual as iniciativas de diversidade e inclusão, quando instrumentalizadas, servem mais a planos de *marketing* com a finalidade de vender mais, do que atender os reais compromissos de transformação social. A instrumentalização das pautas de diversidade e inclusão ocorre quando as organizações adotam ações isoladas que reforçam de algum modo sua reputação, mas não buscam enfrentar as estruturas de poder que sustentam as desigualdades do contexto organizacional. Por exemplo, programas de diversidade que se limitam à contratação de grupos sub-representados, sem abordar questões estruturais como disparidades salariais, barreiras à progressão na carreira ou preconceitos institucionais.

Assim, críticas à gestão da diversidade surgem, uma vez que a diversidade passa a ser entendida como uma vantagem competitiva entre as organizações. A este respeito, Alves e Galeão-Silva afirmam:

O determinismo técnico inserido no discurso da gestão da diversidade reproduz a lógica da máxima eficiência econômica presente na ideologia tecnocrática. A inclusão das minorias adapta-se à lógica

produtiva: primeiro, as diferenças transformam-se em vantagem competitiva; em seguida, são transformadas em um recurso – a diversidade – que pode ser gerenciado. Por fim, as diferenças são neutralizadas ao serem transportadas para o campo em que todas as coisas são mercadorias (2004, p. 28).

A gestão da diversidade, que a princípio surge como uma resposta aos movimentos sociais que buscavam a eliminação, ou diminuição, das injustiças sociais, é, nesse momento, apropriada e distorcida pela lógica tecnocrática. A diversidade na ideologia tecnocrática perde, então, seu fim em si mesmo, e as diferenças são convertidas em recursos gerenciáveis para atingir objetivos econômicos. E assim como no *modus operandi* do capitalismo neoliberal, o que deixa de apresentar valor econômico relevante pode ser rapidamente descartado, o que fica evidente nos movimentos de desistência das ações de diversidade e inclusão em grandes organizações corporativas.

Um exemplo recente que ilustra essa tendência é o caso da varejista Walmart⁵, que tomou uma série de decisões alinhadas a esse movimento, como a desconsideração de marcadores como raça e gênero nas políticas de diversidade interna, a redução de treinamentos voltados à equidade racial, a saída do *ranking* da organização *LGBTQ Human Rights Campaign* e o encerramento do apoio a eventos promovidos por grupos da militância LGBTQIAPN+.

A atuação do Estado também tem contribuído para esses retrocessos. Nos Estados Unidos, por exemplo, o então presidente Donald Trump tem promovido ataques diretos e recorrentes às políticas de diversidade, obtendo autorização da Justiça para proibir programas voltados à diversidade em agências federais e em organizações que possuam contratos com o governo⁶. Em 2023, a Suprema Corte⁷ revisou políticas afirmativas, como as cotas raciais nas universidades, e decidiu que as universidades não podem usar a raça como critério para admissão. Essas decisões ilustram como a falta de compromisso do Estado pode resultar em retrocessos nas políticas de inclusão,

⁵ Walmart, maior varejista do mundo, recua em relação às iniciativas de diversidade e inclusão: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/11/26/walmart-maior-varejista-do-mundo-recua-em-relacao-as-iniciativas-de-diversidade-e-inclusao.ghtml>

⁶ Justiça autoriza governo Trump a banir programas de diversidade: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2025/03/14/tribunal-dos-eua-libera-temporariamente-proibicao-de-programas-de-diversidade-por-trump.ghtml>

⁷ Cotas raciais são ações afirmativas? Entenda a decisão da Suprema Corte dos EUA sobre universidades: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2023/06/29/cotas-raciais-sao-acoes-afirmativas-entenda-a-decisao-da-suprema-corte-dos-eua-sobre-universidades.ghtml>

especialmente, quando há uma naturalização das desigualdades em nome de um mérito que desconsidera as condições desiguais de partida.

Esse panorama de mercantilização e esvaziamento das práticas de diversidade e inclusão e da omissão do Estado, abre espaço para uma reflexão mais profunda sobre as dinâmicas de poder no âmbito organizacional. Com isso, questiona-se a eficácia de abordagens que tratam a diversidade como um simples recurso mercadológico, pois à medida que a diversidade se transforma em uma mercadoria para atender às necessidades capitalistas, suas potencialidades emancipadoras são dissipadas.

A DISPUTA CULTURAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os Estudos Culturais oferecem uma perspectiva fundamental para a análise das dinâmicas de diversidade e inclusão nas organizações, entendendo a cultura como um campo dinâmico de disputa e negociação de significados. A partir dessa abordagem, a diversidade revela-se como um conceito em constante transformação, no qual a negociação de significados sobre igualdade, justiça e identidade se dá em um espaço permeado por tensões sociais e culturais.

A noção de hegemonia cultural destaca como a cultura é um campo de poder, na qual as normas e valores dominantes são constantemente contestados e reafirmados. No contexto das organizações, as pautas de diversidade funcionam como uma arena de disputa de significados, no qual, embora as políticas inclusivas possam ser apresentadas como conquistas dos movimentos sociais, muitas vezes elas acabam sendo cooptadas pela lógica de mercado, transformando a diversidade em um recurso a ser gerido.

Como Morton (2007) afirma, o processo hegemônico é “constantemente construído e constantemente contestado através de diferentes formas de luta de classes e iniciativas contra-hegemônicas”. Isso significa que, enquanto a pauta da diversidade tem o potencial de questionar e desafiar as desigualdades estruturais, ela também pode ser apropriada como uma vantagem competitiva, que não, necessariamente, ataca as raízes das injustiças sociais, mas as disfarça sob a fachada de um discurso de justiça social. No entanto, é importante destacar que um processo contra-hegemônico também ocorre de forma dinâmica em resposta à subversão da pauta da diversidade, o que revela que a luta pela igualdade de direitos continua sendo um campo de resistência ativo e em transformação.

Nos discursos empresariais sobre diversidade, as representações muitas vezes simplificam ou distorcem as realidades sociais, apresentando a inclusão de forma superficial. A ideia de diversidade nas organizações, muitas vezes, é reduzida a uma estratégia comunicacional para a boa reputação, que pode reforçar estereótipos e invisibilizar as questões estruturais que realmente impedem a inclusão de sujeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões apresentadas neste ensaio revelam como as disputas ideológicas e culturais atravessam profundamente o ambiente organizacional, refletindo as complexas relações de poder, a hegemonia cultural e as negociações constantes de significado que caracterizam as práticas de diversidade e inclusão nas organizações. A instrumentalização dessas pautas, voltada para objetivos mercadológicos, tem alimentado os retrocessos observados em alguns movimentos políticos de grandes organizações. Organizações que antes adotavam políticas afirmativas de inclusão e diversidade agora têm diminuído seus investimentos ou até descontinuado essas iniciativas, demonstrando que tais pautas nunca fizeram parte, de fato, de seus objetivos.

A relação entre diversidade e a lógica mercadológica revela uma contradição central: ao se tornar uma “mercadoria” que pode ser manipulada para gerar lucros, a diversidade perde seu propósito de transformação social. Grandes organizações que descontinuam ou reduzem drasticamente os investimentos em práticas inclusivas, com cortes que em alguns casos chegam a 90% do orçamento (Elias, 2023), evidenciam como as pressões do mercado e as disputas ideológicas frequentemente minam os avanços conquistados nesse campo. Esse retrocesso não é apenas um reflexo da instabilidade nas políticas empresariais, mas também evidencia como as relações de poder e a hegemonia cultural influenciam diretamente essas decisões.

Em síntese, o retrocesso das pautas de diversidade nas organizações não deve ser visto apenas como uma falha isolada, mas como parte de um movimento mais amplo de disputas ideológicas que atravessam a sociedade. As tensões entre os interesses econômicos e os valores de justiça social criam um espaço de negociação, na qual a verdadeira transformação das estruturas de poder ainda parece estar em um horizonte distante.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- DONOVAN, M; KAPLAN, M. *The inclusion dividend*. Massachussets: Bibliomotion, 2014.
- ELIAS, J. *Tech companies like Google and Meta made cuts to DEI programs in 2023 after big promises in prior years*. NBCDFW, 26 dez. 2023. Disponível em: <https://www.nbcdfw.com/news/business/money-report/tech-companies-like-google-and-meta-made-cuts-to-dei-programs-in-2023-after-big-promises-in-prior-years/3418031/>. Acesso em: 2 maio 2025.
- FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1–19, jan./fev. 2022.
- HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. *Dialética do esclarecimento: filosofia crítica e teoria social*. Tradução de Sérgio Figueiredo. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. A indústria cultural: o iluminismo como mistificação de massas. In: LIMA, Luiz Costa (Org.). *Teoria da cultura de massa*. São Paulo: Paz e Terra, 2002. p. 169-214.
- MORTON, A. D. *Unravelling Gramsci: hegemony and passive revolution in the global political economy*. Londres: Pluto Press, 2007.
- SASSAKI, R. K. Entrevista. In: *Revista Integração*, Brasília, v 8, n. 20, p. 8-10, ago. 1998.
- WILLIAMS, R. *Televisão: tecnologia e forma cultural*. Tradução de Isabel H. A. de Lima. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.