

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO/UFRJ
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA**

**“O DISCURSO DA DIVERSIDADE: ENTRE A LEGITIMAÇÃO DOMINANTE E A
APROPRIAÇÃO PELOS SUJEITOS NO TRABALHO”**

Tonia Marta Barbosa Macedo

2009

Tonia Marta Barbosa Macedo

**“O DISCURSO DA DIVERSIDADE: ENTRE A LEGITIMAÇÃO DOMINANTE E A
APROPRIAÇÃO PELOS SUJEITOS NO TRABALHO”**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Comunicação e Cultura da Escola de
Comunicação da Universidade Federal do
Rio de Janeiro como parte dos requisitos
parciais para a obtenção do título de Mestre
em Comunicação e Cultura

Orientadora: Dra. Liv Rebecca Sovik

**RIO DE JANEIRO
2009**

**“O DISCURSO DA DIVERSIDADE: ENTRE A LEGITIMAÇÃO DOMINANTE E A
APROPRIAÇÃO PELOS SUJEITOS NO TRABALHO”**

Tonia Marta Barbosa Macedo

Orientadora: Profa. Dra. Liv Rebecca Sovik

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos parciais para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2009

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Liv Rebecca Sovik
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Ilana Strozenberg
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Ana Lúcia Silva Enne
Universidade Federal Fluminense

SUPLENTES

Prof. Dr. Mohammed ElHajji
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Julio César de Tavares
Universidade Federal Fluminense

*Para minha mãe Francisca Marta e minha
sobrinha Tatiana. Para Beth, Batatinha e
Isadora. E para Daniele, com carinho.*

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Liv Sovik, pela paciência, confiança e comentários precisos em todos os momentos desse trabalho.

Aos professores Janice Caiafa, Mohammed ElHajji, José Luiz Aidar Prado, Paulo Vaz e Vera Follain, pela generosidade na transmissão do conhecimento.

À professora Ilana Strozemberg, pelos comentários e recomendações por ocasião da qualificação no Mestrado.

Aos funcionários da Secretaria de Ensino de Pós-Graduação da Escola de Comunicação da UFRJ, Arthur Vinicius da Costa Ferreira Pinto e Jorgina da Silva Costa, pelo apoio e suporte administrativo.

Aos amigos Nilson Perissé, Wania Sant'anna, Américo da Costa Ramos Filho, Sonia Ribeiro, Márcia Alvarenga e Teresa Goudard pelas trocas de idéias que ajudaram na reflexão sobre o tema da pesquisa.

Às amigas da Eco, Priscila Vieira e Carla Marques, pelas estimulantes conversas e compartilhamento de experiências e expectativas que fizeram menos solitária essa aventura.

À Maria Augusta Carneiro Ribeiro (in memoriam), pelo incentivo para realização do Mestrado e a Paulo Otto von Sperling, da Petrobras, pela concordância em sua continuidade.

RESUMO

O tema da diversidade humana insere-se dentro da lógica da incorporação de novas questões no mundo do trabalho, colocando em destaque a diferença e a inclusão em relação às categorias que têm sido historicamente objeto de preconceito e discriminação, como mulheres, negros e homossexuais, entre outros. As discussões em relação à entrada da diversidade na agenda corporativa de uma grande empresa, no Brasil, evidenciaram tensões e ambigüidades em relação à imagem da empresa e à identidade dos trabalhadores que permitiram: 1) uma leitura das resistências à questão e das estratégias de comunicação que levaram a sua legitimação à luz de referenciais culturais e simbólicos da organização e 2) uma reflexão sobre o papel dos indivíduos dentro da empresa na implantação das ações relativas ao tema. Focando o trabalho, o objetivo dessa pesquisa é fazer uma discussão sobre a diversidade como um campo de disputa de sentidos – entre os discursos dominantes de legitimação, por parte da empresa, e a apropriação contra-hegemônica pelos sujeitos dentro da organização.

Palavras-chave: 1. Comunicação. 2. Diversidade. 3. Cultura. 4. Discurso. 4. Hegemonia.

SUMÁRIO

Introdução	8
1. Imagem: a construção de um novo valor mercantil pela mídia	20
1.1. Da ética vocacional à ética laica: a questão da legitimidade das empresas	22
1.2. O discurso ético: o novo capital simbólico para a imagem	26
2. Diversidade e novas subjetividades no trabalho	33
2.1. Breve histórico institucional do tema da diversidade	34
2.2. Cultura organizacional: a comunicação e a criação do compromisso com o trabalho	37
2.3. Novas subjetividades no trabalho – o rompimento da identidade unificada	43
3. A questão da diversidade na Petrobras	50
3.1. Perfil da empresa e cultura organizacional	52
3.2. Resistências culturais à elaboração de um discurso para a diversidade	57
3.3. Discursos legitimadores: capital simbólico e capital intelectual	64
3.4. Diversidade e comunicação: nova imagem corporativa	71
4. Diversidade: novo campo de luta hegemônica?	77
4.1. Trabalho – cotidiano, conflitos e produção de sentido	79
4.2. Diversidade: a apropriação do discurso pelos sujeitos no mundo corporativo	84
Considerações finais	93
Referências bibliográficas	99

Introdução

O interesse pelo tema da diversidade humana nas organizações originou-se da participação nas discussões que levaram à inserção do tema na agenda corporativa de uma empresa multinacional brasileira – a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. De acordo com a maior parte dos autores que estudam o assunto no âmbito corporativo, ele deve contemplar a questão da diferença e das iniciativas relativas à inclusão de categorias que tem sido historicamente objeto de discriminação, como indivíduos não brancos, mulheres, minorias religiosas e étnicas, idosos, portadores de deficiência física, homossexuais, bissexuais e transexuais (KONRAD, PRASAD, PRINGLE, 2006, p.2).

A abordagem inicial deste trabalho estava focada na análise das tensões entre os discursos sobre a diversidade elaborados pelas áreas de comunicação da empresa (site, folhetos, comunicados diversos, revistas, programas de televisão corporativa etc.) e as iniciativas colocadas em prática. Tendo em vista que as ações concretas não correspondiam às expectativas dos discursos corporativos, a preocupação inicial objetivava pensar a questão como uma construção discursiva vinculada a uma estratégia de marketing voltada apenas para a valorização da imagem e da reputação das empresas na contemporaneidade. Essa perspectiva reduzia a questão da diversidade a um enunciado sem conexão com as práticas de gestão da empresa. O que escapava à nossa percepção, na ocasião, era que as tensões observadas, longe de reduzirem a diversidade a uma palavra de ordem, revelavam ambigüidades inerentes à dificuldade no trato de um tema complexo em um ambiente corporativo.

A evolução do trabalho permitiu verificar que a inserção de um assunto relacionado à diferença e à inclusão em uma organização cuja lógica de produção está vinculada à eficiência e à produtividade, oferecia a possibilidade de reflexão sobre aspectos não contemplados normalmente nas análises sobre as dinâmicas organizacionais de empresas capitalistas. No caso, verificou-se que parte dos impactos provocados pela questão relacionava-se a aspectos subjetivos da vida dos indivíduos no cotidiano do trabalho, tais como a relação com a estrutura hierárquica, formas de lidar com a autoridade, aceitação das diferenças salariais e benefícios concedidos pela empresa, comprometimento com as metas da empresa, relação com a imagem e os mitos da organização, entre outros. Tais aspectos justificavam uma leitura das discussões sobre o tema que levasse em conta aspectos culturais

e simbólicos presentes na relação dos indivíduos com a organização e nas relações dos indivíduos entre si.

Para melhor situar a questão na Petrobras, é importante conhecer o contexto em que os primeiros debates sobre o assunto aconteceram. Por volta de 2006, o tema da diversidade já fazia parte da pauta das preocupações corporativas de grandes empresas multinacionais, tendo a discriminação no trabalho como um dos seus principais eixos de discussão, de acordo com o que preconizava alguns organismos internacionais, entre eles a Organização Internacional do Trabalho – OIT (OIT, 2007). No âmbito de políticas públicas do governo federal, no Brasil, alguns programas, como o Programa Pró-Equidade de Gênero, o Programa Brasil sem Homofobia e a Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial estabeleciam ações voltadas para a igualdade de gênero, raça e orientação sexual, além da integração de pessoas com deficiência, tendo como foco a garantia de princípios e direitos fundamentais no trabalho (OIT, 2009). Dentro desse contexto, a Ouvidoria Geral da Petrobras propôs que fosse introduzido, entre os valores da organização, o respeito e a valorização da diversidade humana, tendo como principal foco os seus empregados. A Ouvidoria Geral é uma área relativamente nova na estrutura organizacional da empresa. Formalizada em 2005 e vinculada ao Conselho de Administração, para garantir sua independência, tem como atribuição resguardar os direitos dos públicos de relacionamento da companhia nas relações com a empresa (empregados, acionistas, investidores, fornecedores, clientes e sociedade em geral). Cumprindo o seu papel, a proposta foi colocada com o objetivo de alavancar as discussões sobre o tema da diversidade humana, criando condições para a implantação de iniciativas para a promoção da equidade e oportunidades iguais no trabalho, a partir do aprofundamento do conhecimento sobre o preconceito e a discriminação na empresa.

As reações iniciais à proposta revelaram dois tipos de resistências. No primeiro momento, tornaram-se evidentes as dúvidas em relação à pertinência da inserção de um tema relacionado à discriminação no trabalho na agenda corporativa de uma empresa produtiva. Em um segundo momento, mesmo admitindo a eventual necessidade de implementação de algumas ações relativas à equidade no trabalho, houve resistências em relação à utilização de um termo específico como “diversidade” para nomeá-las. Sobre esse ponto, a idéia predominante era que as ações em relação à promoção da equidade no mundo do trabalho, se necessárias, poderiam ser desenvolvidas no âmbito do conceito de responsabilidade social, que se tornou parte da gestão da Petrobras em 2001. Na empresa, as questões relativas à responsabilidade social estão inseridas dentro da área de comunicação institucional, com foco

na atuação empresarial com compromissos sociais, como iniciativas relativas a direitos humanos, desenvolvimento sustentável e outras.

Três anos após o início das discussões, o tema da diversidade é legitimado na Petrobras, através de sua inserção como um novo valor na agenda estratégica da empresa - o da valorização da “diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições” com garantia “do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades” (PETROBRAS, 2009c). Em função dos aspectos culturais e simbólicos presentes no cotidiano da organização – como identidade e imagem da empresa, mitos e crenças, rituais de trabalho e poder hierárquico, por exemplo – a análise dos componentes discursivos das etapas de resistência e legitimação pareceu oferecer uma boa leitura para o processo de incorporação do tema na corporação. Através da perspectiva dialógica de Bakhtin (BAKHTIN, 1997, p.290-291), as tensões e ambiguidades presentes nessas etapas poderiam ser pensadas através das disputas discursivas colocadas em jogo pelos sujeitos que discutiam a diversidade na empresa. A que discursos a questão da diversidade respondia? Com que discursos dialogava? Que discursos antecipava? A diversidade no campo do trabalho poderia ajudar assim na reflexão sobre a produção de um sentido hegemônico para determinadas questões dentro da empresa e sobre como os sujeitos dentro da organização se apropriam e dialogam com os discursos corporativos que lhe são endereçados.

Abordando as rupturas que a década de 1960 representou, Jameson, em *Periodizando os Anos 60*, situa o início do que viria a ser chamado de os anos 60 no movimento de descolonização do Terceiro Mundo, principalmente da África inglesa e francesa. Os movimentos de libertação que tiveram lugar em alguns países do continente aliados à política dos negros americanos e ao movimento pelos direitos civis que ocorreram na mesma época, devem ser pensados, segundo o autor, como o momento da emergência de novos “sujeitos da história”, não mais restritos apenas à idéia de classe (JAMESON, 1991, p.85).

Na mesma linha, Hall identifica nos anos 60 o nascimento histórico do que ficou conhecido como uma *política de identidade*, ou seja, uma identidade para cada movimento, que contribuiu para o surgimento da noção de identidades “abertas, contraditórias, inacabadas, fragmentadas” do sujeito pós-moderno (HALL, 2006a, p.45-46). A emergência de outras categorias sociais, na década de 1960, representa assim um marco da discussão sobre a diferença e a inclusão no mundo contemporâneo. Sob essa perspectiva de descentramento do sujeito moderno, a questão da diversidade no mundo do trabalho é discutida em termos da

discriminação e assimetrias de direitos, sendo propostas iniciativas para a promoção da equidade – ou seja, de ações para a garantia de oportunidades iguais para os grupos historicamente objeto de discriminação, como negros, mulheres, deficientes físicos, homossexuais e minorias étnicas, entre outros. Nesse sentido, a diversidade coloca dentro do mundo corporativo a relação institucional com a alteridade e com os mecanismos de produção e reprodução das assimetrias econômicas e sociais presentes nas sociedades.

Na Petrobras, o fato de a empresa ser signatária de vários pactos, tratados e compromissos internacionais, tornou a companhia sensível a questões de natureza social. Em função disso, as resistências iniciais à inserção do tema em sua agenda corporativa pareceram contraditórias em relação à postura histórica da empresa. A dificuldade de aceitação da discussão sobre qualquer tipo de discriminação na organização pode ser lida assim pelo viés simbólico do que isso representaria para a imagem da organização. Colocar em pauta a discussão sobre o preconceito e a equidade no mundo do trabalho representaria, no imaginário dos interlocutores da empresa, admitir a reprodução das assimetrias de direitos eventualmente presentes na sociedade. Tendo em vista os valores e comportamentos construídos pela empresa ao longo dos anos – que ressaltam o mérito e a responsabilidade social da organização e dos seus trabalhadores – tal fato implicaria aparentemente cair em uma contradição. Nesse sentido, as resistências iniciais mostraram-se significativas na medida em que possibilitavam uma leitura dos elementos simbólicos presentes nos mitos e crenças do cotidiano organizacional, justificando a leitura do tema da diversidade através de referenciais culturais presentes na história da organização e nos seus discursos corporativos.

A idéia de que todos os trabalhadores na Petrobras são avaliados e valorizados em função do seu desempenho individual – base do discurso institucional da meritocracia – contribui para o fortalecimento da crença de que todos têm as mesmas oportunidades no trabalho. A construção discursiva do mérito, expressa na comunicação interna da empresa, reforça a premissa de que não existe assimetria de direitos na organização, desqualificando quaisquer iniciativas que tenham por objetivo corrigir eventuais distorções relativas à exclusão e à discriminação no trabalho. Além disso, há que considerar também o pertencimento da empresa ao país que construiu, através do dispositivo de mestiçagem, a imagem de nação sem preconceitos. Nas palavras de Tadei, tal dispositivo “promove a mistura étnica apagando as origens, apagando o passado e suas contradições, voltando-se para o futuro e des-historizando as raízes históricas individuais e nacionais.” (TADEI, 2002, p.9). Por mais que esta idéia tenha sido desconstruída através de autores que revisitaram esse mito,

a força da imagem do país sem preconceito continua presente no imaginário da identidade nacional. Traduzido para a Petrobras, é como se os interlocutores da empresa acreditassem que a organização estivesse localizada em um Brasil mítico, onde não houvesse lugar para o paradoxo da identidade nacional colocado por Liv Sovik: “como entender a coexistência de injustiça e felicidade no mesmo lugar social?” (SOVIK, 2002, p. 277). No contexto da empresa, a pergunta poderia ser: como se poderia entender a prática da discriminação no mesmo lugar do discurso do mérito?

O tema da diversidade dialoga, assim, com elementos constituintes da própria identidade nacional e que estão presentes na cultura da organização, ao colocar em questão o preconceito e a discriminação no trabalho. O fato de o acesso à empresa, por força de lei, acontecer apenas através de concurso público, formalmente um critério democrático, e de a avaliação do desempenho individual ser critério para a progressão nas carreiras técnicas e gerenciais, reforça o discurso institucional de que a empresa não adota práticas que poderiam ser consideradas discriminatórias. Com isso, a preocupação com a equidade no trabalho não se faria necessária. As práticas de gestão e a própria cultura da organização seriam evidências de que a organização não produz nem reproduz práticas discriminatórias. O que essa lógica ignora e a empresa, nos momentos iniciais da discussão, não levou em conta, é o componente histórico de algumas assimetrias, na medida em que estão relacionadas a variáveis como educação, condição econômica e relações sociais, por exemplo, não dependendo exclusivamente da capacidade pessoal do indivíduo.

Outro aspecto constitutivo das resistências iniciais diz respeito à utilização do significante “diversidade”. A sugestão apresentada pelos interlocutores da empresa - o uso do conceito de responsabilidade social como um termo genérico para abrigar as ações relativas ao tema eventualmente necessárias – nos remete para o que diz Bakhtin sobre o fato de que “a palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial” (BAKHTIN, 1988, p. 95). A noção de Bakhtin ajuda na compreensão do porque o uso da palavra “diversidade” foi objeto de resistências. Ao colocar em discussão a discriminação no trabalho e vinculá-la a um termo que ressalta a existência de sujeitos na organização pertencentes a várias categorias sociais, fragiliza-se a construção de uma identidade única do trabalhador. Assim, a “diversidade” carrega em si um questionamento sobre uma construção discursiva que incorpora um valor de pertencimento à empresa. Apesar de a idéia de uma identidade única contribuir para o reforço da noção de “classe” (“o trabalhador”) – que incorpora as disputas inerentes à relação capital-trabalho - ela parece ser preferível à

explicitação de as complexidades relacionadas às diferenças de raça, orientação sexual, gênero, etc. Por isso, apesar de a organização ser constituída por uma pluralidade de sujeitos, a noção de identidade única no trabalho é uma construção que atende aos interesses das hierarquias dominantes. Ela facilita a criação do compromisso com o trabalho e com as metas e objetivos da organização, pois cria um valor de pertencimento que se coloca acima de interesses específicos de minorias e grupos historicamente marginalizados pelas sociedades.

Entendendo que o trabalho não é a essência concreta do homem, Foucault, em *A Verdade e as Formas Jurídicas* situa a ligação do homem com o trabalho, no sistema capitalista, ao conjunto de técnicas políticas e técnicas de poder através das quais “o corpo e o tempo dos homens se tornam tempo de trabalho e força de trabalho” (FOUCAULT, 2003a, p.125). Dessa forma, afirma que é necessária uma série de poderes microscópicos para fixar capilarmente o homem aos aparelhos de produção, tornando-os trabalhadores. Se na sociedade disciplinar a fixação se dá através da fábrica, com as suas normalizações, regras e sistemas de confinamento (p.114) – meios utilizados por outras instituições com a mesma finalidade de fixar e vigiar o sujeito, como hospitais, escolas e prisões – na contemporaneidade outras formas de vinculação do sujeito ao trabalho tornaram-se necessárias.

Em *Post-Scriptum sobre as sociedades de controle*, discutindo a crise da sociedade disciplinar estudada por Foucault, Deleuze apresenta o deslocamento dos meios de confinamento, que operariam como uma espécie de molde para os indivíduos, para os meios de controle, que funcionariam como modulações, utilizando como exemplo a passagem da fábrica para a empresa (DELEUZE, 1992, p.220-221). Se na fábrica tentava-se produzir cada vez mais com o menor salário possível, na empresa o salário passa a ser modulado para incentivar a produtividade, passando a incorporar sistemas de prêmios, concursos e salário por mérito (p. 221). A afirmação de Deleuze de que, na sociedade de controle, a empresa torna-se então “uma alma, um gás” (p.221), permite pensar a introdução de novas lógicas para o aumento da eficiência dos trabalhadores. A ligação com o trabalho não está mais associada ao cumprimento de obrigações, mas a criação de novos mecanismos de vinculação, entre os quais se inclui o acionamento das subjetividades dos sujeitos. Nesse contexto de outras configurações do trabalho no capitalismo, o desenvolvimento de laços de pertencimento à empresa e de uma identidade corporativa para os sujeitos dentro da organização permitem o compartilhamento de valores, crenças e comportamentos que reforçam o comprometimento com o trabalho pelo viés simbólico.

É a noção de cultura organizacional que melhor traduz a dimensão simbólica no âmbito das organizações. De acordo com Chiavenato,

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. [...] envolve as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2006, p. 191)

Em estudo sobre a ética do desempenho nas sociedades modernas, Livia Barbosa critica a transposição de conceitos de uma disciplina para outra, como nesse caso da antropologia para a administração. Apesar disso, admite existir um entendimento comum de cultura organizacional como “um conjunto de valores e símbolos compartilhados” (BARBOSA, 2001, p.134), que permite pensar a aplicação do conceito dentro das empresas, apesar do uso instrumental que a administração faz dele.

No âmbito da antropologia, a análise dos processos organizacionais e do trabalho sob o viés cultural comporta o estudo do indivíduo e grupos de indivíduos em relação às suas representações, crenças, costumes e linguagem. No âmbito da administração, a construção de uma cultura organizacional situa-se dentro da lógica instrumental de vinculação do homem ao trabalho da qual fala Foucault. Dentro dessa vinculação, a noção de comunidade imaginada utilizada por Anderson para explicar a identidade nacional, de acordo com a leitura de Hall (HALL, 2006a, p.51), torna-se útil para pensar como a construção do sentido de pertencimento à empresa, através do compartilhamento de valores e crenças, contribui para reforçar o próprio comprometimento com o trabalho.

No caso da Petrobras, as circunstâncias de sua criação e a ligação com a história do país, no momento em que a prospecção de petróleo caracterizava-se como uma atividade de afirmação da soberania e competência nacionais, contribuem para a criação de uma imagem de empresa empreendedora, pioneira e capaz da superação de desafios. Esses aspectos, associados ao compromisso com o desenvolvimento do país, são incorporados à cultura da organização e tornam-se parte do patrimônio simbólico da empresa. A memória dos momentos de superação e pioneirismo é acionada, assim, de acordo com os interesses corporativos. Como afirma Halbwachs, em *A Memória Coletiva*, em relação à volta ao passado, a influência de uma sociedade continua a se fazer presente mesmo que se tenha afastado dela, pois não depende apenas da presença real de um ou de vários membros, mas

dos mecanismos que permitem o envolvimento com o ambiente e com o tempo em que os acontecimento ocorreram (HALBWACHS, 2006, p.146).

Desenvolvendo e patrocinando programas e projetos relativos à memória da organização, a empresa promove a divulgação de sua história e a conexão dos indivíduos que nela trabalham aos esforços e dedicação dos pioneiros da prospecção do petróleo em território nacional. Criar um orgulho de pertencimento à empresa torna-se um valor simbólico que ressignifica a própria relação com o trabalho. Com isso, os discursos corporativos da organização são elaborados no sentido de construir a noção de que fazer parte do quadro de empregados da Petrobras, mais do que pertencer a uma empresa de petróleo, é poder se orgulhar de uma história de superação e pioneirismo e contribuir com o desenvolvimento do país.

Além dos valores tradicionalmente resgatados pelos mitos e crenças da organização, a necessidade de enfrentamento de desafios e de legitimação diante de novos quadros institucionais da contemporaneidade exigem novas formas de relação da empresa com o seu ambiente de negócios, governos e sociedades. A criação e a adoção de outros comportamentos e valores, como a capacidade de inovação, postura ética e adoção de práticas de responsabilidade social, criam outras formas de comprometimento com o trabalho e com as metas e objetivos da organização. Independente da natureza desses valores, as estratégias de comunicação nas empresas procuram tornar cada vez mais eficientes os discursos voltados para a sua incorporação no dia a dia de trabalho dos sujeitos dentro da organização. Estendendo a análise de Foucault das tecnologias de poder ao discurso, Fairclough caracteriza os discursos modernos como tecnologias discursivas. Ao denominá-las dessa forma, o autor verifica que na sociedade moderna “elas têm assumido e estão assumindo o caráter de técnicas transcontextuais que são consideradas como recursos ou conjunto de instrumentos que podem ser usados para perseguir uma variedade ampla de estratégias em muitos e diversos contextos” (FAIRCLOUGH, 2001, p.264). Dessa forma, nas empresas, por exemplo, blogs, programas de televisão corporativa com entrevistas e reportagens, enquetes etc. são desenvolvidos para dar maior eficiência aos discursos corporativos. Especialistas são contratados para cuidar da adequação da mídia aos objetivos desejados. Com isso, as tecnologias discursivas “estabelecem uma ligação íntima entre o conhecimento sobre linguagem e discurso e poder” (p. 265). No caso das empresas, parte das estratégias de comunicação incorporam essas tecnologias utilizadas pela grande mídia com o objetivo de

promover a identificação do indivíduo com a cultura organizacional e seus valores, reificando-o em termos de uma identidade única para atendimento aos interesses corporativos.

Ao colocar em pauta a discriminação e a equidade, o tema da diversidade chama atenção para a pluralidade de interesses presentes no cotidiano da organização. Com isto, voltando à questão da resistência inicial da empresa à utilização do termo, ela pode ser lida como uma resistência à discussão sobre o surgimento de novos sujeitos no trabalho e aos riscos de desconstrução do discurso corporativo de uma identidade unificada dos trabalhadores. A tensão entre a valorização da diferença que o tema da diversidade coloca e o discurso identitário hegemônico dentro da organização torna mais visível as contradições e antagonismos que produzem uma variedade de “posições de sujeito” (HALL, 2006a, p.17) – utilizando o termo de Hall para a abordagem dos efeitos do descentramento de identidades na modernidade tardia. A consequência natural seria um comprometimento do uso instrumental da construção simbólica de identidade unificada no trabalho, a partir da evidência de uma pluralidade de interesses presentes na organização.

O trabalhador na Petrobras não seria mais o sujeito unificado para quem são endereçados os discursos e as estratégias de alinhamento com os objetivos e os valores da organização. Fragilizam-se, assim, os discursos dominantes construídos para atendimento aos interesses da empresa, na medida em que eles não refletem os interesses de todos os sujeitos para quem são dirigidos. Um exemplo paradigmático disso é a questão do reconhecimento de direitos dos casais do mesmo sexo. A existência de um plano de saúde extensivo aos dependentes do empregado ou da empregada sempre foi objeto de destaque na agenda de benefícios da empresa, além de outros relativos ao subsídio à educação, compra de medicamentos etc. Ao analisar a questão sob o recorte de orientação sexual, no entanto, verifica-se que ao “petroleiro” ou “petroleira” homossexual, até pouco tempo atrás, não era concedido o mesmo direito, colocando em questão as interdições e a crítica à universalidade de alguns discursos sobre isonomia de direitos.

Entendendo o discurso como prática política, Fairclough oferece uma boa chave de leitura para o que realmente estava em jogo em relação ao impasse gerado pela proposta do uso da palavra diversidade, ao verificar no discurso “não apenas um local de luta de poder, mas também um marco delimitador de poder” (FAIRCLOUGH, 2001, p.94). Percebe-se que, no momento das discussões iniciais, o debate sobre o uso do termo “diversidade”, com a sugestão da utilização de um conceito mais genérico como o de responsabilidade social, não

dizia respeito a encontrar a melhor forma de alocar as ações relativas ao tema da diferença dentro da organização. Tratava-se de alocar o tema dentro de um discurso menos polêmico que o da diversidade. Dessa forma, ele teria menor impacto na cultura da organização e não geraria ambiguidades em relação aos discursos sobre a identidade única do trabalhador. Apesar dessa estratégia não mudar a natureza das eventuais ações que deveriam ser colocadas em prática – relativas à assimetria de direitos dentro da organização – ela evitaria a construção de um significado para a diversidade. Essa delimitação de poder pela interdição de um enunciado para o tema evitaria a problematização da pluralidade de interesses na empresa. Admitir o uso do significante “diversidade” obrigaria a empresa à construção de um discurso sobre a diferença que poderia fragilizar os discursos sobre a identidade única e, portanto, da articulação do compromisso com o trabalho sob esse viés.

Essas questões apontam para a complexidade da introdução de temas que não estão associados diretamente aos negócios da organização e que se relacionam a aspectos culturais da vida organizacional. Apesar de a discussão sobre o tema ter sido proposta em um contexto favorável – no Brasil e no exterior, a introdução do tema na agenda corporativa da Petrobras não ficou livre de resistências iniciais. No Brasil, as políticas públicas do governo federal destinadas a grupos minoritários na sociedade poderiam servir para a organização como guia de referência, visto tratar-se de uma empresa pública. No exterior, as grandes empresas multinacionais já desenvolviam abordagens para a questão, que poderiam servir como referência de práticas de negócios internacionais. Tudo isso, no entanto, não foi suficiente para eliminar os impasses iniciais. Os impactos na cultura e nos discursos organizadores da identidade da empresa justificam, portanto, a discussão do tema à luz dos referenciais simbólicos presentes na organização. Pode-se supor que a discussão do mesmo assunto em outras empresas e instituições tenham sido também objeto de resistências e conflitos, dependendo dos contextos sociais, das tensões e das ambigüidades que a questão aciona em cada local específico. Ao problematizar a alteridade e os direitos subjacentes a ela, tematizações de ordem cultural e simbólica tornam-se parte do processo de inserção da questão em qualquer ambiente institucional, não apenas sob a perspectiva dos discursos dominantes, mas também das subjetividades dos indivíduos no cotidiano de trabalho.

Em *A Ordem do Discurso*, Foucault ilumina um aspecto do discurso que ajuda a organizar o pensamento sobre a diversidade na Petrobras. Compreendendo 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 nos queremos apoderar” (FOUCAULT, 2009, p. 10),

pode-se entender as disputas sobre a própria utilização do nome “diversidade”. Talvez os responsáveis pela discussão da questão dentro da empresa soubessem sem o saber da importância do signo que escapa ao domínio da língua, tornando-se parte do discurso polifônico dos sujeitos que o colocam no domínio da vida. O trabalho torna-se assim não apenas o lugar da submissão dos sujeitos aos objetivos da organização mas também o de conflitos de interesses, lutas políticas e disputas simbólicas. Por um lado a entrada do tema da diversidade na empresa se dá através da formulação de discursos dominantes de legitimação, dentro da lógica de valorização dos ativos intangíveis associados à imagem e à reputação, no capitalismo contemporâneo – que reduzem o seu potencial questionador. Por outro lado a apropriação do tema pelos indivíduos dentro da organização possibilita o questionamento de práticas de gestão e a discussão sobre direitos associados às especificidades de lutas históricas de determinadas categorias sociais. Apesar da questão da equidade e da busca pela isonomia de direitos estar presente nos discursos hegemônicos sobre o tema, as iniciativas concretas colocadas em prática pela empresa em relação ao assunto resultam de jogos de posições entre os diversos atores – hierarquias dominantes e os sujeitos dentro da organização. É por esse viés que talvez fique mais clara, nas discussões iniciais sobre o tema, a resistência à utilização do nome “diversidade”. Colocar um discurso sobre uma questão polêmica na agenda da organização, mesmo que organizado a partir dos interesses dominantes, coloca em disputa o próprio discurso sobre o tema. Isso abre a possibilidade de outras produções de sentido, de acordo com os interesses dos sujeitos aos quais se destinam a construção hegemônica.

Tendo em vista o processo de inserção da diversidade na Petrobras, interessa-nos discutir nesse trabalho, a partir da lógica das resistências iniciais da empresa, como se dá a inserção do tema na organização. Que dimensões culturais e simbólicas são articuladas no processo de legitimação? A introdução na agenda corporativa da empresa é suficiente para eliminar as resistências ao tema? Como se dá o envolvimento dos sujeitos com o tema a partir dos discursos dominantes que lhe são endereçados? À luz desses aspectos, o nosso objetivo é utilizar a “diversidade” para pensar o trabalho como um campo de disputa de sentidos – entre os discursos dominantes de legitimação, por parte da empresa, e a apropriação contra-hegemônica pelos sujeitos dentro da organização. A discussão sobre a natureza das resistências ao tema e a produção de sua legitimidade no campo cultural e simbólico, a partir dos discursos produzidos no âmbito das estratégias de comunicação da Petrobras, podem permitir verificar os valores com os quais a diversidade dialoga e os sentidos que produz.

Para a discussão proposta, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a questão da legitimidade nas empresas como um aspecto que acompanha a história das organizações, desde o nascimento das empresas capitalistas aos dias de hoje. Mostra como a relação com o ambiente externo, na contemporaneidade, é mediada por um *ethos* midiático associado à imagem e reputação. No segundo capítulo, o tema da diversidade é pensado à luz de perspectivas históricas relacionadas à discussão sobre novas identidades e categorias sociais, destacando seus impactos para a noção de cultura organizacional. No terceiro capítulo, focando a Petrobras, é realizada uma rápida discussão sobre os aspectos culturais e simbólicos associados ao pertencimento à empresa. São problematizadas as resistências à introdução do tema em termos de valores e crenças presentes no cotidiano de trabalho. São também enfocados os discursos que legitimaram a colocação da questão no universo corporativo da organização, discutindo-se a articulação entre o discurso da diversidade e a criação de uma nova imagem corporativa para a empresa. O quarto capítulo reflete sobre como o tema da diversidade pode ser utilizado para pensar o trabalho como um campo de lutas e disputas políticas entre os indivíduos da organização. Nas considerações finais, a partir da análise das resistências e do processo de legitimação do tema na Petrobras, são discutidos aspectos relativos às interdições aos discursos hegemônicos sobre a universalidade de direitos. Reflete-se então sobre como uma produção de sentido contra-hegemônica pode situar o trabalho como um campo de ação política e de mudança social.

1. Imagem: a construção de um novo valor mercantil pela mídia

Em texto que aborda a mídia e o mercado da experiência, Isleide Arruda Fontenelle atribui o recrudescimento das relações entre mídia e mercado à criação de valor através da imagem, a partir das quais “a busca pela experiência, no campo do consumo e das relações entre mídia e mercado, é uma consequência direta da comercialização da imagem” (FONTENELLE, 2004, p.190). Retrocedendo à noção de indústria cultural de Adorno e Horkheimer, de mercantilização do valor simbólico da cultura, a autora discute como a produção da experiência como o próprio produto representa um passo adiante no conceito da imagem como valor (FONTENELLE, 2004, p.192). O espetáculo agora se situa na compra da experiência vivida e não mais na compra do produto em si.

O mercado da experiência engloba, portanto, a imagem como valor. Mas trata-se de um passo a mais, e um passo fundamental: caminha-se para o ponto no qual já não seja mais preciso adquirir o produto; ou seja, a experiência torna-se o único produto. (FONTENELLE, 2004, p.192)

Nessa mesma linha de uma relação emocional com o consumidor, Elizabeth Moor discute a experiência do consumo como parte de um novo marketing através do qual as marcas são construídas em torno de valores e crenças e não apenas das especificidades e qualidades associadas ao produto, analisando a questão da marca sob a perspectiva de experiências sensoriais e afetivas (MOOR, 2003, p.44). Assim, ainda que, conforme analisa Fontenelle, o descolamento da imagem do produto tenha sua origem histórica na metade do século XX, a partir da massificação da produção industrial do pós-guerra (FONTENELLE, 2004, p.187), o mercado da experiência representa um passo fundamental da separação entre a mercadoria-produto e a mercadoria-imagem, introduzindo cada vez mais elementos culturais e simbólicos na marca das empresas. Nessa linha, discutindo o aspecto simbólico da marca, a partir do livro *No Logo*, de Naomi Klein, Gorz reforça a idéia de que na contemporaneidade “é a marca que faz o valor do produto, não o inverso” (GORZ, 2005, p.51).

O capital imaterial de firmas como Nike, Coca Cola ou MacDonald's, consiste principalmente no poder do monopólio, simbolizado pelo nome de marca que elas têm no mercado, e na importância do rendimento que esse poder lhes assegura. A marca já é, em si mesma, um capital na medida em que seu prestígio e sua celebridade conferem aos produtos que levam seu nome um *valor simbólico comercial*. (GORZ, 2005, p. 45)

Esse deslocamento de subjetividade – da mercadoria-produto para a mercadoria-imagem ou do consumo de uma marca associada a uma imagem – pode ser pensado dentro do que Prado e Cazaloto, recorrendo a Habermas, discutem sobre a reconfiguração do valor de

uso imediato das mercadorias pelas estratégias de comunicação e marketing. O entendimento dessas estratégias como ações para a construção de identidades culturalizadas que aproximam o mundo objetivo do mundo da vida (PRADO e CAZALOTO, 2006, p.13), ajuda na compreensão da vinculação entre valor e comunicação, a partir da qual a experiência do consumo é associada a valores do mundo contemporâneo.

Nos últimos anos, uma das formas cada vez mais comuns de mediatização das grandes empresas têm sido a vinculação de sua imagem a iniciativas relacionadas ao seu papel social, independente da natureza do negócio. Iniciativas no campo de construções discursivas como responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, entre outras, permitem a associação das organizações a novos regimes de valores, através de ações que colocam em cena o compromisso da esfera privada com questões de natureza pública. Dessa forma, além dos ativos intangíveis associados à competitividade das empresas, como criatividade e inovação, outros ativos são cada vez mais necessários, como os que permitem a associação da marca da empresa a dimensões éticas. Segundo Sodré, o que está de fato em jogo nesse momento é a criação para as empresas de um novo ethos construído midiaticamente (SODRÉ, 2002, p.47-51). No caso, o que coloca em destaque a legitimidade das empresas em termos de suas ações no campo social.

Em pesquisa sobre responsabilidade social nas empresas, Santa Cruz aborda essa questão da legitimidade sob a perspectiva de um discurso agenciado pelo capital, muitas vezes em detrimento da prática, através do qual a mídia redefine as fronteiras do público e do privado. O espírito público da iniciativa privada teria se tornado, assim, um novo axioma de nossa época e as ações empresariais em relação à questão demarcadoras de novas fronteiras de cidadania através de uma legitimidade mediatizada (SANTA CRUZ, 2006). Bessa compreende a atuação social das empresas como um fenômeno local e global desenvolvido dentro do tripé empresa-sociedade-Estado. Tendo como pano de fundo o direito ao desenvolvimento, essa atuação empresarial estaria associada a questões como redução do tamanho do Estado, crescimento do Terceiro Setor, a defesa dos direitos humanos e ao exercício de uma cidadania participativa (BESSA, 2006, p. XV-XVI). Em Mouffe, a atuação social das empresas pode ser lida pelo viés da acomodação das demandas democráticas dentro de uma nova ordem mundial cosmopolita, que é criticada pela autora em função do enfraquecimento do poder dos estados nacionais e da criação de uma governança global que reflete os interesses dos países dominantes (MOUFFE, p. 90-118).

O número de publicações sobre o protagonismo da iniciativa privada em relação a questões de natureza social confirma a importância que a construção midiática da imagem sob a perspectiva social adquiriu para a valorização da marca, configurando novas estratégias de comunicação e novos modos de inserção da esfera privada no mundo contemporâneo. Uma simples pesquisa na internet, no Google acadêmico, por exemplo, com o nome responsabilidade social corporativa, apresentou cerca de 2.300 registros¹. Apesar da qualidade duvidosa desse tipo de fonte de informação e da simplicidade da estratégia de busca, os resultados servem como uma evidência da visibilidade do tema.

A visão de espetáculo, formulada por Debord em *A sociedade do espetáculo*, ajuda na compreensão da midiatização das empresas por esse viés da vinculação da imagem corporativa das organizações a ações de natureza social. Mais do que simplesmente traduzir uma nova estratégia de marketing voltado para o consumo da marca, ela estabelece uma nova relação das empresas com seus públicos de relacionamento e sociedade em geral. Como coloca Debord, mais do que uma coletânea de imagens, a idéia de espetáculo estabelece uma relação ente os indivíduos, mediada por imagens, ou seja,

O espetáculo não pode ser compreendido como o abuso de um mundo da visão, o produto das técnicas de difusão maciça de imagens. Ele é uma *Weltanschauung* que se tornou efetiva, materialmente traduzida. É uma visão de mundo que se objetivou. (DEBORD, 1997, p.14)

Essa visão de mundo que o espetáculo da midiatização das empresas apresenta, colocando em destaque o papel social das organizações, traduz a construção de uma ordem mundial que promove a aproximação entre o público e privado, e que justifica a legitimidade da atuação empresarial ancorada em princípios e valores associados à ética e à moral, na contemporaneidade.

1.1. Da ética vocacional à ética laica: a questão da legitimidade das empresas

Em *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*, Weber vê na atitude de valorização do capital e na organização racional do trabalho os fatores dominantes para a orientação da ação econômica, tornando-se os mais fortes obstáculos espirituais à adaptação do indivíduo da época à ordem econômica capitalista (WEBER, 2004, p.51).

¹ Pesquisa em http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=2000&q=%22responsabilidade+social+corporativa%22 (consultado em 23/12/2009).

Um dia, porém, esse aconchego foi repentinamente perturbado, e muitas vezes sem que a *forma* de organização sofresse alteração fundamental – a transição, digamos, para a fábrica fechada, para o tear mecânico ou coisas do gênero. Em vez disso, o que se deu o mais das vezes foi simplesmente isto: um jovem qualquer de uma das famílias desses empresários da produção em domicílio muda-se da cidade para o campo, seleciona a dedo os tecelões de que necessita, aumenta ainda mais sua dependência e o controle sobre eles, fazendo, dos camponeses, operários; por outro lado, assume totalmente as rédeas do processo de vendas [...]. Repete-se então o que sempre e em toda parte é a consequência de um tal processo de “racionalização”: quem não sobe, desce. [...]. E nesses casos – eis o que mais nos importa – a regra geral *não* foi algo como um afluxo de *dinheiro* novo [...] mas sim a entrada em cena do novo *espírito*, o tal “espírito do capitalismo moderno”. (WEBER, 2004, p.60-61)

A predominância do caráter protestante dos proprietários do capital, empresários e mão-de-obra qualificada das empresas modernas, a partir das estatísticas confessionais do fim do século XIX e início do século XX, levou Weber a investigar o papel da ética protestante no “espírito do capitalismo” – entendido como um *ethos* particular utilizado para “designar aquela disposição que *nas raias de uma profissão* de forma sistemática ambiciona o ganho legítimo e racional” (WEBER, 2004, p.57), traduzido no desejo de racionalização do lucro, como evidenciado na passagem acima.

Interessado em descobrir o papel das igrejas protestantes, e do calvinismo em particular, no desenvolvimento do capitalismo, Weber procura então verificar como o estilo de vida capitalista foi diretamente influenciado pela concepção puritana de vocação profissional e uma conduta de vida ascética (WEBER, 2004, p.151-152), ainda que deixe claro o seu entendimento de que não era objetivo do protestantismo despertar aquilo que chamava de “espírito capitalista”².

Weber identifica no calvinismo e nas demais seitas puritanas, influências religiosas que contribuíram para a construção e expansão daquele “espírito”, em termos das afinidades entre determinadas formas de fé religiosa e certos modos de ética profissional (WEBER, 2004, p.81-83). Mesmo sob o risco de uma grande simplificação, mas considerando que não é nosso objetivo fazer uma discussão sobre as especificidades das várias seitas protestantes, a noção do trabalho como vocação e ascese intra-mundana foi, de acordo com Weber, uma contribuição central daquelas confissões religiosas para a construção

² Apesar de seu cuidado, Weber é criticado por alguns intelectuais protestantes, que vêem unilateralidade em seu estudo, que teria associado o acúmulo de riquezas como obrigação moral às religiões protestantes. Para uma introdução a essa discussão, ver em FERREIRA, Franklin. Uma Introdução a Max Weber e à obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”. Revista Fides Reformata, Rio de Janeiro, v.2, no.5, 2000.

de um fundamento ético para o tipo de racionalismo da vida moderna estabelecido pelo capitalismo.

A ascese protestante intra-mundana – para resumir o que foi dito até aqui – agiu dessa forma, com toda a veemência, contra o *gozo* descontraído das posses; estrangulou o *consumo*, especialmente o consumo de luxo. Em compensação, teve o efeito psicológico de liberar o *enriquecimento* dos entraves da ética tradicionalista, rompeu as cadeias que cercavam a ambição de lucro, não só ao legalizá-lo, mas também ao encará-lo (no sentido descrito) como diretamente querido por Deus. (WEBER, 2004, p.155)

A valorização religiosa do trabalho mundano, concebido como vocação profissional tanto para o trabalhador comum quanto para o empresário, justificou a produtividade do trabalho no sentido capitalista, favorecendo a acumulação de capital necessária ao investimento, em função da “restrição ao consumo (compulsão ascética à poupança)” (FARIA, 1983, p. 27). O trabalho metódico e sem descanso torna-se assim o

[...] meio ascético simplesmente supremo e a um só tempo comprovação o mais segura e visível da regeneração de um ser humano e da autenticidade de sua fé [...], a alavanca mais poderosa que se pode imaginar da expansão dessa concepção de vida que aqui temos chamado de “espírito do capitalismo” (WEBER, 2004, p. 156-157)

A ética protestante ocupou, assim, um papel central para a construção da racionalidade econômica capitalista. Trabalhar de forma a alcançar o melhor resultado possível – seja para o trabalhador comum seja para o empresário – transpôs para a vida cotidiana a ascese religiosa e deu um sentido ético para a produção de riqueza. Legitimou o lucro, através da vocação profissional, contrapondo-se à idéia tradicional cristã, mais contemplativa, de cada um contentar-se com o que tem, deixando apenas que “os ímpios se lancem ao lucro” (WEBER, 2004, p.75). Ainda que outros aspectos da existência das organizações tenham sido estudados por Weber, como afirma Faria, reconhecendo que “a ordem, a hierarquia, a disciplina, a racionalidade e o trabalho como vocação têm suas origens históricas determinadas por Weber” (FARIA, 1983, p. 27), a contribuição do autor para a justificativa da racionalidade econômica tornou-se fundamental para o entendimento da configuração das organizações capitalistas, colocando em evidência a questão da legitimidade das empresas, no momento do seu nascimento.

A questão da legitimidade só foi objeto da atenção do estudo das organizações a partir dos anos 1950. As teorias tradicionais da administração abordaram as organizações como sistemas fechados, voltados principalmente para a eficiência no alcance dos objetivos

relacionados diretamente aos negócios. A Administração Científica de Taylor, com sua principal obra “Princípios da Administração Científica”, de 1911, enfocava a fragmentação das tarefas e a especialização do trabalhador, a Teoria Clássica de Fayol, mais ou menos no mesmo período, pensava a questão da divisão do trabalho e da especialização das funções dentro da empresa e o Modelo Burocrático, por volta de 1940, inspirado nos trabalhos de Weber sobre a sociologia da burocracia, dava ênfase na racionalidade, na hierarquia e na meritocracia. É a partir da Teoria Estruturalista, por volta da década de 1950, que a relação das organizações com o seu ambiente externo começa a fazer parte das análises sobre a vida organizacional, inaugurando os estudos sobre as organizações como sistemas abertos em constante interação com seus contextos externos (CHIAVENATO, 2006, p.147-165). Outra teoria que marca uma transição nos estudos das organizações, na mesma época, é a Teoria Comportamental, que pensa as organizações em termos de motivação humana, processos decisórios e conflitos entre objetivos individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2006, p.188), introduzindo a discussão sobre cultura nas empresas.

Associadas aos enfoques estrutural e comportamental, ainda por volta de 1950, a perspectiva institucional cria uma abordagem de melhor poder explicativo sobre a realidade organizacional. Colocando em evidência a valorização da dimensão cultural e afastando-se dos modelos baseados em concepções exclusivamente racionalistas, o ambiente externo e a questão da legitimidade passam a ser devidamente considerados nas análises das organizações. Segundo Carvalho, Vieira e Lopes,

Desta forma, os ambientes técnicos e institucionais sustentam diferentes racionalidades: num ambiente técnico o “racional” é o que permite às organizações serem eficientes, produzir bens ou serviços aceitos pelo mercado e assim lograr os seus objetivos; num ambiente institucional, por sua vez, a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional. (CARVALHO, VIEIRA, LOPES, 1999, p. 7)

Abandonando a visão de ambiente focado apenas em recursos humanos e materiais, a perspectiva institucional ressalta a presença de elementos culturais, como “valores, símbolos, mitos, sistema de crenças” (CARVALHO, VIEIRA, LOPES, 1999, p. 6), colocando a legitimidade no centro da realidade organizacional. A mudança de ênfase corresponde a uma melhor percepção sobre a complexidade das relações entre os objetivos de negócios das empresas e as externalidades do seu ambiente, em termos de pressões e expectativas dos públicos de relacionamento. Dessa forma, há um deslocamento de uma noção de empresa voltada apenas para o que parte da literatura chama de *stakeholders*

primários (acionistas e credores) – detentores dos direitos legais sobre os recursos organizacionais, para os *stakeholders* secundários (comunidades, sociedade, empregados, entre outros) – cujos direitos sobre os recursos organizacionais não são inteiramente estabelecidos em lei mas estão baseados em relações de ética e critérios de lealdade (FILHO, 2006, p. 3).

No momento do nascimento das organizações capitalistas, como visto, a construção de uma justificativa ascética para o lucro contribuiu para a legitimidade das empresas, através da ética vocacional mediada pelas confissões religiosas protestantes. Na contemporaneidade, as pressões do ambiente externo exigem outras responsabilidades e legitimidades, deslocando o foco da ética religiosa para uma ética laica. Mediados agora pela comunicação e pela mídia, valores como imagem e reputação fazem parte das estratégias de legitimidade do capitalismo contemporâneo, no campo cultural e simbólico.

As atividades de negócio que enfrentam grande visibilidade em relação a seus impactos nas sociedades, como a indústria extrativo-mineral, que é o caso da Petrobras, exigem novas formas de inserção das marcas dessas empresas na sociedade, em função de suas externalidades negativas. A vinculação da imagem da empresa ao cuidado e à responsabilidade no desempenho de suas atividades passa a fazer parte de um referencial ético que se torna parte do valor comercial da organização, garantindo sua legitimidade diante de novos desafios não mais associados apenas à eficiência ou à produtividade. A legitimação midiática por esse viés junto aos públicos de relacionamento apresenta-se assim crítica para as atividades de negócio, demandando investimentos em imagem e em estratégias de comunicação que passam a adquirir peso crescente no orçamento das empresas.

1.2. O discurso ético: o novo capital simbólico para a imagem

Em *A Sociedade Pós-Moralista*, Lipovetsky situa a moral como a nova utopia do século XXI:

Há mais de uma década, o impasse da ética não cessa de crescer em profundidade, invadindo as mídias, fornecendo matéria para a reflexão filosófica, jurídica e deontológica, gerando instituições, aspirações e práticas coletivas inéditas. Bioética, caridade midiática, iniciativas humanitárias, proteção ao meio ambiente, moralização dos negócios, da política e da mídia [...] Por toda parte, idéias de revitalização dos valores e de espírito de

responsabilidade se agitam como o imperativo determinante de nossa época: mencionar o padrão ético tornou-se uma imagem corrente para avaliar o novo espírito dos tempos. (LIPOVETSKY, 2005, p. xxvi)

Como em vários outros campos – natureza, ciência e mídia – o mundo dos negócios foi invadido por uma comoção ética que, como analisa Lipovetsky, estabelece obrigações das empresas não apenas com seus acionistas mas com as coletividades e sociedade em geral (LIPOVETSKY, 2005, p. 230). Utilizando como exemplo o caso das empresas norte-americanas, o autor situa a proliferação de regulamentos e códigos de conduta como a evidência da amplitude que a questão adquiriu, definindo desde direitos e deveres dos empregados até atitudes a serem tomadas em situações cotidianas da vida organizacional, como no caso de recebimento de presentes, brindes, formas de gratificação etc. (LIPOVETSKY, 2005, p. 225). Dessa forma, códigos e prescrições éticas são produzidos com a finalidade de modular a atuação das organizações e são fundamentadas no entendimento de que princípios éticos são parte do sucesso das empresas.

A onda ética que invade o campo das atividades produtivas coincide com a formulação de uma crítica ao modelo de desenvolvimento vigente, de consumo de recursos naturais sem a devida atenção ao esgotamento dos ativos ambientais e aos impactos sócio-ambientais. Algumas empresas, como a que tem seus negócios baseados na indústria extrativo-mineral, caso da Petrobras, são objeto de um maior número de questionamentos que colocam em discussão a própria legitimidade de suas atividades. Desastres ambientais, agressões ao meio ambiente, impactos à saúde de comunidades são questões que afetam a reputação das empresas produtivas. Outras questões, como as de natureza contábil-financeira que deram origem aos recentes escândalos da Bolsa de Valores de grandes empresas americanas, afetam as empresas de modo geral, tornando-as alvo de exposição midiática crescente. Nesse contexto, como coloca Lipovetsky, a ética nos negócios parece tornar-se uma proteção para a reputação das empresas.

Com a investida da onda consumista e o abalo econômico provocado pela crise da década de 1970, as estratégias de comunicação que veiculavam os símbolos da eficiência cederam espaço a estratégias de confiabilidade, passando a ressaltar o senso das responsabilidades sociais e ecológicas das firmas. Defrontando-se com uma nova crise de legitimidade, as empresas se esforçaram para divulgar uma imagem menos restritiva de si mesmas, mais zelosa de suas próprias responsabilidades em relação à sociedade e ao futuro. (LIPOVETSKY, 2005, p.243)

Em sua análise sobre o paradigma de uma nova ordem cosmopolita, Mouffe verifica que autores como Beck celebram a emergência de “corporações cosmopolitas”, vendo nelas a criação de uma soberania cosmopolita com a possibilidade de estabelecer, por exemplo, direitos humanos fundamentais em todo o mundo (MOUFFE, 2005, p.96). Dentro dessa perspectiva, pode ser situada a opção de a iniciativa privada vincular a sua imagem corporativa a valores morais, dentro do pensamento hegemônico sobre uma nova ética nos negócios no mundo contemporâneo. Outros autores, como Falk e Strauss, segundo Mouffe, resumem a questão em termos de uma nova governança na qual é construída a associação entre redes da sociedade civil e do mundo dos negócios

The objective is the unification of globalization-from-below and globalization-from-above in order to establish a global institutional democratic structure enabling the people of the world to bypass the states and have a meaningful voice in global governance, thereby creating a peaceful global order. [...] they envisage the progress of democracy on the model of a dialogue among particular interests, a dialogue through which an ‘international community’ based on consensus could be established. (MOUFFE, 2005, p. 95)

A crítica de Mouffe às diversas formas de cosmopolitismo relaciona-se ao fato de que, ao pressuporem uma governança consensual que transcende a política e nega a sua dimensão hegemônica, os defensores da visão cosmopolita ignoram as relações de poder constitutivas da dimensão social e, portanto, a existência de uma ordem hegemônica que estaria sempre presente em qualquer tipo de ordenamento social (MOUFFE, 2005, p. 106). De fato, uma série de questões da agenda multilateral de negociações são colocadas na pauta dos países em geral a partir da perspectiva dos interesses de blocos dominantes, tornando-se hegemônicos apesar de nem sempre refletirem os interesses dos países periféricos.

A utilização dessa lógica cosmopolita para a leitura do imperativo ético dos novos tempos ajuda na compreensão das negociações sobre meio ambiente, segurança e direitos humanos, entre outras, a partir da agenda de organismos multilaterais, que refletem os interesses de países centrais para a determinação de políticas e diretrizes que afetam a ação de governos em várias partes do mundo. É dentro desse quadro, no caso das grandes corporações, que se pode compreender a mudança de ênfase das empresas – da empresa moderna dirigida pela tecnocracia e pelo mecanicismo para a empresa da contemporaneidade, portadora de mensagens de valor moral e humano (LIPOVETSKY, 2005, p.224).

A vinculação da imagem corporativa da empresa a valores como moral e ética, através de estratégias de comunicação, torna-se parte da concepção de uma nova legitimidade

das empresas – tanto junto aos seus públicos internos (empregados, empresas contratadas, fornecedores etc.) quanto junto às sociedades na qual se inserem. Como observa Lipovetsky, em nenhuma área a utilização instrumental da moral foi tão explícita quanto nas estratégias de comunicação das empresas, a partir das quais a imagem institucional passa a funcionar como um “capital-simpatia” essencial para o valor da marca (LIPOVETSKY, 2005, p.236).

A introdução de conceitos como o de governança corporativa e responsabilidade social, no âmbito empresarial, materializadas em convenções, pactos e tratados internacionais (Pacto Global da ONU, Metas do Milênio, Princípios do Equador, Tratado de Quioto, Convenções da OIT), foi acompanhada do crescimento do número de revistas, jornais, relatórios e premiações que ressaltam a importância da atuação empresarial transparente, ética e responsável para a sobrevivência das empresas. Essas e outras operações de “caridade-espetáculo”, utilizando uma formulação de Lipovetsky, indicam que a mediação das atividades econômicas pelo viés moral e ético configura-se como um novo valor para a marca, que contribui para a legitimidade das empresas face às novas exigências do mundo contemporâneo.

As grandes empresas encontram no pressuposto ético de atuação empresarial uma forma de lidar com as pressões exercidas por seus públicos de relacionamento - sociedades, fundos de investimentos, companhias de seguro, organismos internacionais e governos. Recorrendo mais uma vez à Lipovetsky, até algum tempo atrás a preocupação com determinados valores intangíveis poderia representar um obstáculo à eficiência econômica, na medida em que as empresas eram pensadas apenas através de seus fins. Hoje o questionamento sobre como as atividades das empresas são desenvolvidas e exercidas, inclusive a própria moralidade de seus funcionários, torna-se parte de novos valores incorporados à gestão (LIPOVETSKY, 2005, p.227-228), em função dos potenciais impactos de suas atividades ao meio ambiente, à transgressão de direitos universais e a demais aspectos agendados pela lógica do cosmopolitismo global.

Essa nova forma de construção de imagem corporativa pode ser pensada dentro daquele laço afetivo do qual fala Moor ao discutir o marketing da experiência e sua associação a experiências sensoriais e afetivas que fazem com que “the strongest brands (e.g. Virgin) are increasingly those built around ‘values’ and ‘beliefs’ rather than products-specific qualities” (MOOR, 2003, p.44). Apesar das diferenças entre as estratégias de marketing da experiência e as da vinculação da marca da empresa a valores morais, o que a associação da

imagem de uma empresa a valores éticos parece fazer, mais do que propriamente informar sobre as ações corporativas em relação às suas atividades, é estabelecer uma relação afetiva diferenciada com os seus consumidores, comunidades e sociedade em geral. Posicionar-se como uma empresa preocupada com questões éticas, mais do que assumir novas posturas comerciais, é estabelecer outras formas de inserção na sociedade, através da preocupação não apenas com a lucratividade dos negócios mas com as externalidades negativas de suas atividades. É criar uma nova forma de atribuição de valor para a marca relacionada agora ao cuidado com os impactos negativos dos negócios. O resultado disso parece criar nos consumidores, clientes e demais partes interessadas, a idéia de que fazer negócios ou comprar de empresas éticas confere uma aura ética ao próprio sujeito, reforçando a idéia de que talvez as empresas serem dotadas realmente de uma “alma”, para utilizar a expressão de Deleuze (DELEUZE, 1992, p.224).

A hegemonia da ética na contemporaneidade pode ser pensada assim dentro da lógica do *business ethics* de Lipovetsky, que toma emprestado o termo em inglês para associá-lo a práticas de negócios preocupadas com as incertezas do futuro:

No cerne da *business ethics*, além da reação imediata aos escândalos da Bolsa e do anseio de corrigir as deploráveis práticas em curso no mundo dos negócios, viceja uma nova forma de se reportar ao *tempo*, uma inquietação de nossos círculos sociais perante o futuro, um futuro carregado de instabilidade e ameaças para o qual não estamos minimamente aparelhados. (LIPOVETSKY, 2005, p. 232)

O valor comercial atribuído à ética pode ser compreendido através de uma das reflexões de Bourdieu sobre capital simbólico, em que o autor descreve o conceito como uma propriedade que se torna simbolicamente eficiente como uma *força mágica* que responde às expectativas socialmente constituídas, em relação às crenças, exercendo uma ação à distância (BOURDIEU, 1996, p. 170). O marketing da ética parece garantir uma segurança em relação a eventuais problemas e instabilidades presentes no mundo contemporâneo, minimizando o efeito das incertezas em relação ao futuro. A ética na contemporaneidade torna-se um valor porque representa uma proteção em relação aos riscos. No caso das empresas, por exemplo, é como se criar uma imagem corporativa associada à ética garantisse um zelo especial em relação às suas atividades, operações e modos de atuar nas sociedades. Como se, independente da natureza do produto, das atividades da empresa e de suas iniciativas cotidianas, a construção de uma imagem corporativa ética conferisse um atributo ou capital

simbólico de proteção contra eventuais desvios, acidentes, processos jurídicos ou questionamentos. Justifica-se assim a valorização da marca por esse viés.

Em função disso, a importância adquirida pela ética pode ser olhada através da idéia de sociedade de risco de Beck. Criticado por Mouffe em função da ausência de perspectiva política em sua proposta de análise, Beck, no entanto, permite entender a dimensão adquirida pela ética. De acordo com o autor, na leitura de Mouffe,

In a risk society the basic conflicts are no longer of a distributional nature, about income, jobs, welfare benefits, but are conflicts over 'distributive responsibility', i.e. how to prevent and control the risks accompanying the production of goods and the threats entailed by the advances of modernization. (MOUFFE, 2005, p.37)

Essa idéia de Beck de uma sociedade de risco, em que questões como poder, soberania e hegemonia teriam sido ultrapassadas – e que para Mouffe omite o elemento político das relações antagonistas que se estabelecem no projeto democrático (MOUFFE, 2005, p.130) – atende à perspectiva dominante de pensar as ações humanas, independente do papel dos agentes envolvidos no jogo político dos conflitos e interesses, dando oportunidade a uma produção de sentido hegemônica para os novos valores na contemporaneidade. Utilizando a discussão de Paulo Vaz sobre risco, por exemplo, uma das formas de entender o capital simbólico da ética pode estar dentro dessa forma hegemônica de pensar o poder da ação humana, concentrada na construção midiática de sofrimento evitável.

[...] o conceito de risco implica trazer a probabilidade de acontecimentos futuros indesejáveis para o presente e associar sua ocorrência a decisões, conformando uma visão do futuro não como lugar de realização, mas de sofrimentos a serem evitados. (VAZ, 2005, p.8)

Da mesma forma, a ética e outros valores como transparência e responsabilidade social, parecem inserir a organização dentro dessa cultura hegemônica do sofrimento evitável, na medida em que midiaticizam a empresa como possuidora daquela força mágica da qual fala Bourdieu. Força capaz de, no caso da Petrobras, por exemplo, evitar impactos indesejáveis às sociedades relativos a questões sociais, ambientais e de respeito aos direitos individuais e coletivos. A legitimidade das empresas não se dá mais, portanto, através da ética religiosa que, no nascimento das empresas capitalistas modernas, justificou o lucro pela ascese. Mas através da ética laica de um bem agir, face às pressões, desafios e complexidades contemporâneas.

Aceitando o que diz Neiman, em *O mal no pensamento moderno: uma história alternativa da filosofia*, em relação ao fato de que sofremos não pela punição divina mas por causa de nossas ações, tendo cada pecado a sua própria penalidade e cada virtude, a sua própria recompensa (NEIMAN, 2003, p.62), o investimento das empresas na virtude da ética parece ser recompensado pela legitimidade obtida para a própria continuidade de suas operações, em termos de um crédito para as suas ações, imagem e reputação. O valor simbólico da ética para a imagem das corporações alinha-se, assim, a uma nova forma de atribuição de valor, através da semiotização de sua capacidade de evitar os riscos associados aos negócios no mundo contemporâneo.

2. Diversidade e novas subjetividades no trabalho

Em extensa pesquisa sobre a diversidade no ambiente de trabalho – *Handbook of Workplace Diversity* – Konrad, Prasad e Pringle reúnem trabalhos de autores que abordam a questão sobre variadas perspectivas, mostrando como a questão da diversidade humana envolve tensões e ambigüidades relacionadas à definição do conceito, campo de aplicação e elaboração de políticas e estratégias para a implantação de ações.

[...] there remains no easy agreement on either the nature of difference that should be considered or the kind of inclusionary measures that should be practiced. At one extreme, a section of the consultant discourse on diversity favors including all conceivable elements of difference including leadership styles, physical characteristics, cognitive patterns and personality traits in addition to demographic differences in age, gender, race, ethnicity and religion [...]. (KONRAD, PRASAD, PRINGLE, 2006, p.2)

O problema identificado nesta abordagem ampla é que todas as diferenças recebem igual atenção, não havendo o reconhecimento de que algumas delas, como raça, gênero e orientação sexual, por exemplo, têm sido objeto de maior discriminação no ambiente de trabalho. Assim, os autores concordam que

[...] a more meaningful understanding of diversity would focus on groups that have *systematically* faced discrimination and oppression at work. These *historically disadvantaged groups* would typically include non-whites, women, religious and ethnic minorities, individuals with physical disabilities, older employees, gays, lesbians and bisexuals, and transgendered people. (KONRAD, PRASAD, PRINGLE, 2006, p.2)

Levando em conta essa última perspectiva, e conforme destacado por Konrad, Prasad e Pringle, o conceito de identidade parece estar no centro do entendimento da questão da diversidade no mundo corporativo (p.5). Apesar de a questão poder dizer respeito a estilos e características individuais, a reflexão sobre o tema da diversidade pelo viés de categorias sociais - as quais, principalmente a partir dos anos 60, como coloca Jameson a partir da experiência americana, romperam com a idéia de classe (JAMESON, 1991, p.87) - permite refletir sobre as questões de poder relacionadas às representações e assimetrias de direitos nas organizações. O campo do trabalho pode ser entendido assim como o lugar cujas dinâmicas sociais reproduzem as relações de poder presentes nas sociedades, colocando em destaque a importância de pensá-lo não apenas como o lugar da reificação e submissão dos sujeitos aos objetivos da organização, mas como o da construção de parte de suas identidades e subjetividades. Portanto, de lutas e disputas simbólicas.

Antes de entrar no debate sobre cultura organizacional e novas subjetividades no trabalho, um pouco da história de institucionalização do tema da diversidade pode ajudar na compreensão de como o debate sobre a diversidade ganha visibilidade junto às organizações. A partir da década de 1950, várias convenções, no âmbito da Organização das Nações Unidas, refletiram preocupações em relação às expressões culturais, patrimônio imaterial e bens culturais, originando a preocupação com o tema da diversidade cultural e colocando-o na agenda de discussões multilaterais.

2.1 Breve histórico institucional do tema da diversidade

Segundo alguns autores, o tema da diversidade, juntamente com o multiculturalismo, começou a ser objeto de interesse e estudo no final do século XX e início do século XXI (KONRAD, PRASAD, PRINGLE, 2006, p.1). Desde os anos 1950, no entanto, foram elaboradas sete convenções, no âmbito da Organização das Nações Unidas, que abrangem diferentes aspectos da diversidade cultural. Elas constituem, segundo informado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o marco jurídico que abrange a diversidade cultural em seu conjunto, especificamente os dois pilares considerados essenciais da cultura: o patrimônio material e imaterial e a criação contemporânea.³ São elas: a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005); a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial (2003); a Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Cultural Subaquático (2001); a Convenção para a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural (1972); a Convenção sobre as medidas que devem ser adotadas para proibir e impedir a importação, a exportação e a transferência de propriedades ilícitas de bens culturais (1970); a Convenção para a Proteção dos Bens Culturais em caso de Conflito Armado (1954); e a Convenção Universal sobre Direito de Autor (1952 e 1971).

Apesar de a maioria dessas convenções não dizer respeito às questões específicas abordadas neste estudo, a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, de 2005, e a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, de 2001, compõem um marco institucional para a questão da diversidade, relacionada não apenas ao aspecto de preservação e promoção da diversidade das expressões culturais, mas também

³ As convenções pode ser obtidas no site da UNESCO, disponível em UNESCO. Culture – Legal instruments, Disponível em http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13649&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html. Acesso em 28/09/2009.

ao respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais, incorporando o reconhecimento das diferenças como parte da garantia desses preceitos.

A Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais dispõe, no terceiro princípio diretor do seu artigo 2, que

A proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais pressupõem o reconhecimento da igual dignidade e o respeito por todas as culturas, incluindo as das pessoas pertencentes a minorias e as dos povos indígenas. (UNESCO, 2005, p.3)

Colocando entre os seus beneficiários os diversos grupos sociais, entre os quais mulheres, minorias em geral e povos indígenas (UNESCO, 2005, p.29), observa-se que a preocupação com o tema da diversidade ultrapassa a de uma noção de cultura restrita às categorias lingüística, de etnia ou de povos indígenas, normalmente foco da atenção da organização em termos de patrimônio cultural. Contemplando também a dimensão de cultura das minorias, a diversidade é vinculada à diferença em termos mais gerais.

A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, de 2001, também dá essa abrangência ao tema da diversidade. Em seu artigo 1, a Declaração define a diversidade cultural como patrimônio comum da humanidade:

A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras. (UNESCO, 2001)

Destacando em seus artigos segundo e quarto, que a) as políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos devem garantir a coesão social, tornando-se indispensável a uma interação harmoniosa entre pessoas e grupos com identidades culturais plurais e variadas e b) a defesa da diversidade cultural é um imperativo ético, inseparável do respeito à dignidade humana e implica o compromisso de respeitar os direitos humanos, em particular os direitos das minorias (UNESCO, 2001), verifica-se que, apesar do foco desses instrumentos ser a promoção, o respeito e a preservação do patrimônio cultural, a construção desses marcos regulatórios possibilita uma leitura abrangente da questão da diversidade em termos dos direitos de todos os grupos tradicionalmente discriminados dentro das sociedades.

Dentro desse quadro, a inserção do tema da diversidade na pauta de preocupações das grandes organizações está vinculada à existência de uma agenda multilateral de negociações entre os países, em relação ao fundamento de que as pessoas não devem ser discriminadas em função de sua origem étnica, sexo, idade, religião, deficiência ou orientação sexual, entre outras. A inserção de temas sociais na agenda corporativa de grandes empresas tem um de seus marcos na discussão sobre desenvolvimento, realizadas no âmbito da Organização das Nações Unidas. A partir das décadas de 1960 e 1970, começam a ser colocados em cheque os pressupostos do desenvolvimento então vigente, de crescimento econômico sem a devida atenção ao esgotamento dos recursos naturais e às assimetrias na distribuição de riquezas e externalidades sócio-ambientais das atividades econômicas. A Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo, em 1972, representa um marco para o que ficou conhecido posteriormente como desenvolvimento sustentável, a partir do lançamento do Relatório das Nações Unidas “Nosso Futuro Comum” e da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento de 1992, no Brasil – a ECO-92. Propondo conciliar crescimento econômico, preservação ambiental e equidade social, a noção de desenvolvimento sustentável materializou-se em uma série de iniciativas, convenções, pactos e tratados internacionais, como Pacto Global da Organização das Nações Unidas, Metas do Milênio, Princípios do Equador, Tratado de Quioto, Convenções da Organização Internacional do Trabalho e outras. Introduziu no meio empresarial conceitos como o de responsabilidade social, destinados a orientar a atuação das empresas aos princípios de um desenvolvimento em que a atuação socialmente responsável passa a fazer parte das práticas de negócios. A inspiração neoliberal desse modelo materializou-se na fundação, em 1995, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a partir da iniciativa de um grupo de empresários europeus que coordenou a participação do segmento de negócios na ECO-92, por solicitação da secretaria geral da conferência. O WBCSD reúne grandes empresas multinacionais, e protagoniza muitos dos debates sobre a sustentabilidade.

Além de ter contribuído para a inserção do tema da sustentabilidade na agenda dos países, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento de 1992 – a ECO-92, no Brasil, representou um momento especial para as empresas brasileiras em relação à sua sensibilização para os temas que envolvem direitos difusos. Por essa ocasião também, o movimento “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida” do fundador do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais), Herbert de Souza - o Betinho,

lançou campanhas que ajudaram a incorporação pelas empresas brasileiras do conceito responsabilidade social em suas práticas de gestão (PASSADOR, 2007).

Na Petrobras, além disso, o derramamento de óleo na Baía de Guanabara, em 2001, despertou uma maior atenção da empresa para os assuntos relativos ao meio ambiente e impactos sócio-ambientais de suas atividades. A pressão da grande mídia e de vários públicos de interesse da empresa (empregados, comunidades, investidores, acionistas e sociedade civil) contribuíram para que, a partir desse momento, as questões ambientais e sociais adquirissem um peso diferenciado na gestão da empresa, passando a responsabilidade social a fazer parte do plano estratégico da organização, seguindo uma tendência mundial.

É nesse contexto de novas questões transnacionais, parte delas midiaticizadas através do conceito genérico de responsabilidade social e sustentabilidade, que são criadas as condições para legitimação da incorporação de temas como o da diversidade na agenda corporativa das grandes empresas.

2.2. Cultura organizacional: a comunicação e a criação do compromisso com o trabalho

Com o livro *O comportamento administrativo*, publicado no final da década de 1940, Herbert A. Simon amplia os conceitos administrativos para contemplar abordagens das ciências do comportamento, através do estudo da motivação humana e seu papel na compreensão do comportamento organizacional (SIMON, 1965). As teorias anteriores (Clássica, Científica e Burocrática) diziam respeito apenas aos aspectos normativos e prescritivos, mais preocupadas com os aspectos formais do funcionamento das organizações, relativos às estruturas e procedimentos de trabalho. Com Simon, a relação do sujeito com o trabalho torna-se o maior foco de preocupação.

A abordagem fundamenta-se no comportamento individual para explicar o funcionamento das organizações, destacando os aspectos relacionados à motivação humana para a análise do comportamento das pessoas no trabalho (CHIAVENATO, 2006, p.170). Através da concepção das organizações como sistemas de decisões de Simon, em que cada indivíduo é compreendido como um tomador de decisões, independente do seu nível na hierarquia organizacional, a Teoria Comportamental preocupa-se com as decisões que

antecedem as ações, não se restringindo simplesmente ao resultado delas, como as teorias anteriores.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas que se lhes apresentam de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. O que a pessoa aprecia e deseja influencia o que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que ela aprecia e deseja. A pessoa decide em função de sua percepção das situações. As pessoas são processadoras de informação, criadoras de opiniões e tomadoras de decisão. (CHIAVENATO, 2006, p.179)

A Teoria Comportamental, em função da ênfase nos aspectos motivacionais, no processo decisório e nos conflitos entre os objetivos individuais e organizacionais, marca assim uma grande mudança na teoria geral da administração, dando origem ao surgimento, por volta dos anos 1960, do que é considerado o seu desdobramento prático e operacional - o Desenvolvimento Organizacional. Pensado como uma abordagem mais democrática dentro dos estudos sobre as organizações e elaborado no contexto das mudanças culturais do início da década, o conceito de Desenvolvimento Organizacional “está relacionado com os conceitos de mudança e capacidade adaptativa da organização às mudanças que ocorrem no ambiente” (CHIAVENATO, 2006, p.190).

Dentro dessa perspectiva de enfrentamento dos desafios associados à mudanças conjunturais e estruturais das sociedades, a organização passa a ser mais profundamente analisada em interação com o seu ambiente externo. A partir desse momento, outras perspectivas de análise das organizações, como a perspectiva institucional, enfatizam a relação das empresas com seus ambientes, destacando a questão da legitimidade das empresas, através da forma como essa relação com o ambiente externo se estabelece. Nesse contexto, o conceito de cultura organizacional é formulado como forma de análise das organizações e desenvolvimento de estratégias para a adaptação às mudanças necessárias à sobrevivência no ambiente de negócios, tornando-se necessária uma maior atenção ao papel dos indivíduos dentro da organização e de sua relação com as dimensões subjetivas do trabalho.

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. A cultura organizacional envolve as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2006, p.191)

A novidade dessa abordagem no estudo das organizações é que a relação entre os objetivos corporativos e os objetivos individuais não se restringe ao desdobramento de metas e objetivos estabelecidos pelas estruturas hierárquicas da empresa. Os indivíduos dentro da organização começam a ser pensados sob outras perspectivas e o seu alinhamento aos objetivos da organização passa a comportar aspectos associados à dimensão simbólica do trabalho.

Em *Imagens da Organização*, Gareth Morgan utiliza metáforas para a abordagem das organizações, desde a visão de organização como máquina – planejada e estruturada para o alcance de metas e objetivos, como abordado pelas teorias clássicas – à visão de organizações como sistemas políticos, em que o autor destaca jogos de interesses, conflitos e poder. Dentre as várias visões, Morgan apresenta a da organização como construção social, na qual a metáfora da cultura oferece uma forma de pensar a organização através da produção de significados compartilhados e dos aspectos simbólicos presentes nas dimensões mais concretas e objetivas da vida organizacional.

Ela mostra que o desafio de gerar novas formas de organização e de administração é em grande parte o desafio de gerar uma mudança cultural. É o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia. (MORGAN, 2007, p.164)

Atento, porém, ao caráter de manipulação e de controle ideológico desse tipo de abordagem, Morgan tenta estabelecer uma distinção entre a criação de significados compartilhados para a promoção da coesão social entre os membros de uma organização, a partir de visões, valores e práticas comuns, e o uso da cultura como simples instrumento de manipulação (MORGAN, 2007, p. 174). A crítica de Morgan ao uso instrumental da cultura organizacional, apesar de coerente sob a perspectiva de uma noção de cultura mais abrangente, revela-se insuficiente ao não considerar que a formulação do próprio conceito de cultura organizacional está vinculada aos interesses dominantes da prática da administração, que reflete os interesses dos acionistas controladores da empresa. Ainda que uma mudança cultural possa contribuir, por exemplo, para uma maior coesão social entre os empregados – caso, por exemplo, do incentivo a uma cultura de respeito à diversidade humana e de respeito às diferenças – a utilização de um saber sobre a cultura para a produção do conceito de cultura organizacional está relacionada à racionalidade econômica capitalista de criação do compromisso com o trabalho.

A discussão de Livia Barbosa sobre cultura organizacional, em *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*, ajuda a compreender a distinção entre um recorte cultural das organizações e a utilização da cultura para formulação do conceito administrativo de cultura organizacional com objetivos instrumentais pelas empresas. A autora reconhece, em primeiro lugar, que o conceito de cultura “abre caminho para uma discussão mais profunda sobre o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas e teorias de gestão” (BARBOSA, 2001, p. p.133), ajudando a demistificar a idéia de que o mundo dos negócios é regido exclusivamente por uma lógica objetiva e racional (p.133). Porém, como afirma logo a seguir,

[...] a incorporação desse conceito pela administração vai obedecer à lógica pragmática e instrumental que estrutura esse campo de conhecimento. Para os administradores, não se trata de entender a cultura pela cultura. Eles julgam que é fundamental dimensionar com clareza as relações entre os aspectos objetivos e representacionais das organizações, pois esperam que esse paradigma produza novos e melhores instrumentos de intervenção e compreensão da realidade. Em suma, querem que a legitimidade de sua existência teórica seja extraída de suas possibilidades prático-instrumentais. Essa instrumentalidade esperada do conceito de cultura pode ser claramente percebida na concepção de *cultura organizacional* como vantagem competitiva, fator de eficiência para os negócios. (BARBOSA, 2001, p. 135)

O reconhecimento da importância da cultura organizacional para os objetivos da empresa, como aponta a autora, leva à formulação de estratégias e práticas de gestão, a partir das quais a comunicação é colocada como um campo privilegiado de construção dos valores a serem incorporados ao cotidiano das organizações. A criação e o reforço do comprometimento dos indivíduos com os objetivos da empresa tornam-se dependentes não apenas de mecanismos estruturados de gestão (horários, prazos, produtividade) mas da elaboração de um discurso de pertencimento à empresa e a seus valores. A utilização de mitos de origem para reforçar o sentimento de orgulho e a memória da história da organização, a introdução de novos valores relacionados à visão de futuro desejada pela empresa e a criação de uma identidade corporativa tornam-se parte das estratégias de comunicação das empresas voltadas para os seus trabalhadores. Como qualquer sistema simbólico inserido no cotidiano organizacional, no entanto, a manutenção ou mudança cultural desejadas podem ser objeto de resistências dos sujeitos que são objeto dessas construções discursivas. Como destaca Barbosa, aprofundando a discussão sobre cultura organizacional e sua capacidade de gerar o comprometimento com o trabalho,

A cultura, tal como a entendem os antropólogos, não é algo que se produz numa empresa ou se leva para dentro dela. [...] Do ponto de vista mais pragmático,

são regras de interpretação da realidade, um sistema de classificação que instaura os domínios da experiência humana. Tais “regras” não são necessariamente interpretadas por todos univocamente, gerando homogeneidade ou consenso [...]. Elas podem ser e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre as estruturas simbólicas de que lançamos mão para dar sentido à experiência e não se restringem a um território e a um tempo definidos de forma exclusiva. (BARBOSA, 2001, p. 142)

A reflexão de Barbosa coloca em destaque o fato de que os significados compartilhados que a cultura organizacional tenta inserir na empresa não são homogeneamente absorvidos por todos os sujeitos dentro da organização, até porque, como a autora reconhece, eles não são objeto apenas de um mapeamento de valores e comportamentos mas comportam um viés de enunciação que reflete os interesses dos grupos dominantes (p.142).

A aproximação entre elementos mais objetivos e dimensões subjetivas do trabalho, possibilitada pela cultura organizacional a partir de estratégias de comunicação da empresas, pode ser lida, utilizando Habermas, como a realização dos objetivos do Mundo do Sistema através de simulações das dimensões do Mundo da Vida, pois é nesse mundo onde “o processo comunicativo se dá, onde relações intersubjetivas se organizam intuitivamente, onde ocorrem as problematizações e discussões de valores morais” (FIEDLER, 2006, p.96). Esta característica das sociedades modernas, como afirma Fairclough também a partir de Habermas, de “colonização do “mundo da vida” pelos “sistemas” do Estado e da economia” (FAIRCLOUGH, 2001, p.264), permite que autor estenda a análise das tecnologias de poder de Foucault aos discursos modernos, vinculando-os a tecnologias discursivas e sugerindo

[...] que na sociedade moderna elas têm assumido e estão assumindo o caráter de técnicas transcontextuais que são consideradas como recursos ou conjunto de instrumentos que podem ser usados para perseguir uma variedade ampla de estratégias em muitos contextos” (FAIRCLOUGH, 2001, p.264)

A comunicação interna nas organizações utiliza-se cada vez mais dessas tecnologias discursivas, como “entrevistas, ensino, aconselhamento e publicidade” (FAIRCLOUGH, 2001, p.264) para aumentar a eficiência dos discursos e a capacidade do uso instrumental da cultura organizacional para o atendimento aos interesses corporativos, mobilizando a dimensão subjetiva dos sujeitos para o alcance dos objetivos do trabalho. Fazer com que os indivíduos dentro da organização se sintam parte de algo maior, compartilhando valores e crenças comuns, é construir a possibilidade de uma relação com a empresa que se dá

na esfera do afeto, da subjetividade, permitindo que se crie uma forma mais efetiva de compromisso dos sujeitos com os objetivos da organização.

Em conferência sobre a crise da sociedade disciplinar, situada por Foucault nos séculos XVIII e XIX, o autor chamou atenção para o fato de que a “sociedade mudou e os indivíduos também; eles são cada vez mais diversos, diferentes e independentes. Há cada vez mais categorias de pessoas que não estão submetidas à disciplina, de tal forma que somos obrigados a pensar o desenvolvimento de uma sociedade sem disciplina” (FOUCAULT, 2003b, p.268). O texto de Deleuze sobre a transição da sociedade disciplinar para o que viria a seguir – a sociedade de controle – explora a visão da fábrica como a de grande visibilidade para o projeto ideal dos meios de confinamento: “concentrar; distribuir no espaço, ordenar no tempo, compor no espaço-tempo uma força produtiva cujo efeito dever ser superior à soma das forças elementares” (DELEUZE, 1992, p.219). No momento de transição, portanto, a produção deixa de se organizar através do confinamento, da vigilância e do ordenamento do tempo para se organizar através de outras lógicas de vinculação do homem ao trabalho. A substituição da fábrica pela empresa, de acordo com a discussão, já vista, de Deleuze em *Post-Scriptum sobre as sociedades de controle*, ajuda na compreensão da passagem para uma nova lógica produtiva. De acordo com Deleuze,

Os confinamentos são *moldes*, distintas moldagens, mas os controles são uma *modulação*, como uma moldagem auto-deformante que mudasse continuamente, a cada instante [...]. Isto se vê claramente na questão dos salários: a fábrica era um corpo que levava suas forças internas a um ponto de equilíbrio, o mais alto possível para a produção, o mais baixo possível para os salários; mas numa sociedade de controle a empresa substituiu a fábrica, e a empresa é uma alma, um gás. Sem dúvida a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e colóquios extremamente cômicos. (DELEUZE, 1992, p.221)

O modelo da empresa utilizado por Deleuze para mostrar a diferença entre o paradigma da disciplina e o do controle, permite refletir sobre as estratégias de vinculação do homem ao trabalho. A transição da fábrica para a empresa – do “molde” para a “moldagem” marca o início da construção de novos sentidos para o trabalho no capitalismo e de novos instrumentos para a garantia da produtividade do trabalhador. A cultura organizacional pode ser apreendida, nesse contexto, como parte também das estratégias para adesão dos trabalhadores à lógica produtiva, através da incorporação de subjetividades associadas à dimensão simbólica do trabalho.

Apesar da mudança na relação do indivíduo com o trabalho, é o pressuposto de Foucault de que o trabalho não é essência concreta do homem que permite ler a cultura organizacional como uma tecnologia de poder. Voltando à afirmação do autor, a ligação entre o sujeito e o trabalho no sistema capitalista pertence ao domínio das técnicas políticas e de poder através das quais, “o corpo e o tempo dos homens se tornam tempo de trabalho e força de trabalho” (FOUCAULT, 2003a, p.125). Tanto a sociedade disciplinar, através de seus mecanismos de vigilância e confinamento, quanto a sociedade contemporânea, através da cultura organizacional, por exemplo, estabelecem um conjunto de técnicas que se inserem dentro de poderes políticos microscópicos para fixação capilar do homem aos aparelhos de produção, tornando-os trabalhadores. Esse poder que, segundo Foucault, não é chamado tradicionalmente de poder político, pois não está relacionado a um aparelho de Estado ou a uma classe, é constituído de um “conjunto de pequenos poderes, de pequenas instituições situadas em um nível mais baixo” (FOUCAULT, 2003, p.125).

Os discursos elaborados dentro das empresas para o comprometimento dos trabalhadores, que são parte da cultura organizacional, podem ser lidos como tecnologias de poder que operam nesse nível mais baixo (no nível dos sub-poderes). São esses níveis que, segundo Foucault, provocaram “o nascimento de uma série de saberes – saber do indivíduo, da normalização, saber corretivo” (FOUCAULT, 2003a, p.125). O desenvolvimento do conhecimento sobre a cultura da empresa, a elaboração de estratégias de construção e de comunicação dos valores e comportamentos necessários ao alinhamento dos trabalhadores aos objetivos da organização, a escolha das mídias adequadas para a divulgação, são parte da elaboração de um saber sobre os indivíduos na empresa de acordo com os interesses dominantes da organização. O uso instrumental da cultura organizacional é parte do desdobramento dessa relação entre poder e saber nas organizações, através da articulação de enunciados que, no âmbito da comunicação interna das empresas, contribuem para a criação de uma relação dos indivíduos com o trabalho que ultrapassa a do labor, situando-se como parte da construção de uma subjetividade para o compromisso com os objetivos da organização. A cultura organizacional, nesse sentido, torna-se uma tecnologia de poder.

2.3. Novas subjetividades no trabalho – o rompimento da identidade unificada

A partir do rompimento da idéia clássica de classe como catalisadora de toda luta e resistência social, a questão da diferença é discutida em termos de novas categorias sociais e

políticas, como o colonizado, a raça e o gênero, de acordo com a análise de Jameson. Focando o caso americano, como visto anteriormente, o autor vincula a liberação do pertencimento à noção marxista de classe à busca de outras formas de expressão social e política, responsáveis pelo aparecimento de novas dinâmicas sociais (JAMESON, 1991, p.87). Os modelos político-culturais terceiro-mundistas, principalmente os movimentos de descolonização da África inglesa e francesa, a nova política dos negros americanos e o movimento pelos direitos civis, que tiveram lugar no então chamado Primeiro Mundo, tornaram então os anos 1960, para Jameson,

a época em que todos esses “nativos” tornaram-se seres humanos, e isto tanto interna quanto externamente: aqueles internamente colonizados do Primeiro Mundo – as “minorias”, os marginais e as mulheres – não menos que os súditos externos e os “nativos” oficiais desse mundo. (JAMESON, 1991, p. 84-85)

Na visão de Hall, como comentado, os novos movimentos sociais que emergiram na década de 1960, marcaram o nascimento histórico do que ficou conhecido como *política de identidade* – ou seja, “uma identidade para cada movimento” (HALL, 2006a, p. 45). Para o autor esta política representou, principalmente através do feminismo, o descentramento conceitual do sujeito cartesiano e sociológico, que resultou na discussão sobre identidades contraditórias e fragmentadas e na politização da subjetividade, na contemporaneidade (HALL, 2006a, p. 45-46).

A conjuntura histórica dos anos 1960 ajuda a explicar a preocupação, no âmbito das teorias administrativas, com a questão da cultura. A idéia de cultura organizacional, produzida pelas estruturas dominantes nas empresas, possibilita a construção de valores, crenças e outras construções simbólicas para contribuir com a produtividade das organizações, não mais restrita apenas à racionalidade burocrática e à obediência hierárquica. A discussão de cultura nacional de Hall ajuda a pensar o sentido da instrumentalização da cultura dentro das organizações em termos da idéia de pertencimento à empresa.

Para dizer de forma simples: não importa quão diferentes seus membros possam ser em termos de classe, gênero ou raça, uma cultura nacional busca unificá-los numa identidade cultural, para representá-los todos como pertencendo à mesma e grande família nacional. (HALL, 2006a, p.59)

Aplicando a mesma lógica, a cultura organizacional torna-se um discurso para a produção de um sentido para o trabalho que influencia e organiza as atitudes e ações dos indivíduos dentro das organizações. Da mesma forma que a cultura nacional constrói a idéia

de identidade a partir da identificação dos sujeitos com os valores e crenças produzidos sobre a nação (Hall, 2006a, p.51), a cultura organizacional, dentro da noção de Benedict Anderson utilizada por Hall, aparece como uma “comunidade imaginada” (HALL, 2006a, p.51), permitindo que os sujeitos dentro das grandes empresas sejam pensados e se comportem como se fossem portadores de uma identidade única no trabalho, independente de quaisquer fatores de diferenciação.

Partindo do questionamento de Hall em relação ao fato de a cultura nacional não ser um apenas “um ponto de lealdade, união e identificação simbólica” (HALL, 2006a, p.59), mas também uma estrutura de poder cultural, o mesmo raciocínio pode ser aplicado à cultura organizacional. Apesar de os grandes antagonismos e conflitos nas organizações terem sido, na maioria das vezes, colocados em termos de classe, traduzidos, por exemplo, nos conflitos de interesse entre gerentes e não gerentes, pode-se afirmar que a década de 1960 inaugura, a partir da repercussão de novas dinâmicas sociais, a reflexão sobre a alteridade também nas organizações, em termos de percepção de divisões e contradições internas. O tema da diversidade pode representar, nesse sentido, o amadurecimento da reflexão sobre a diferença no trabalho. Nesse contexto, o dispositivo discursivo da cultura organizacional e sua estratégia de exercício de poder através da unificação de identidades está sujeita ao mesmo impacto sofrido pela identidade cultural unificada, de acordo com análise de Hall.

As identidades nacionais não subordinam todas as outras formas de diferença e não estão livres do jogo de poder, de divisões e contradições internas, de lealdades e de diferenças sobrepostas. Assim, quando vamos discutir se as identidades nacionais estão sendo deslocadas, devemos ter em mente a forma pela qual as culturas nacionais contribuem para “costurar” as diferenças numa única identidade. (HALL, 2006a, p.65)

Ainda que a “costura” produzida pela cultura organizacional contribua para alguns aspectos da vida institucional das organizações, a emergência de um discurso para a questão da diferença em vários campos do conhecimento coloca em cena a possibilidade de pensar os sujeitos no trabalho através de perspectivas não relacionadas apenas ao uso instrumental de suas habilidades e competências. Na contemporaneidade, uma das formas de pensar as diferenças sociais e culturais dos indivíduos nos remete para a questão multicultural.

Apesar de as diferenças entre como a questão multicultural se coloca na Europa/Estados Unidos e de como se apresenta no Brasil – mais voltado historicamente, segundo alguns autores como Canclini, para um interculturalismo, no sentido do

entendimento de as identidades como resultantes de negociações permanentes (CANCLINI, 2007) – o reconhecimento da exclusão associada a diferentes grupos identitários e a construção de políticas de afirmação para resgate de direitos históricos entraram na agenda das sociedades contemporâneas, principalmente ocidentais, independente de como a questão multicultural se coloca em cada região ou país.

Ainda que a palavra “multiculturalismo” seja portadora de vários significados que, como discute Hall, tanto podem celebrar a “diferença sem fazer diferença” (HALL, 2006b, p.52) quanto conduzir a abordagens estratégicas ou políticas, os debates realizados no âmbito do multiculturalismo oferecem uma boa chave de leitura para entender a importância adquirida pela questão da diferença no mundo do trabalho, em termos das discussões sobre as dicotomias universal/particular e das garantias de direitos político-econômicos das minorias. Segundo Semprini,

[...] ao colocar à modernidade a diferença, o multiculturalismo ultrapassa a especificidade de qualquer contexto nacional e propõe um sério desafio de civilização às sociedades contemporâneas. (SEMPRINI, 1999, p.9)

É na prática concreta do discurso iluminista de igualdade, em termos da garantia dos direitos das minorias, que reside, segundo o autor, uma das principais aporias que a epistemologia multicultural coloca: igualdade x diferença. Enquanto a primeira alimenta a utopia universalista, a segunda discute o caráter ilusório dos direitos formais, desconhecendo as especificidades étnicas, históricas e identitárias do espaço social (SEMPRINI, 1999, p.93).

Abordando o caso britânico, Hall discute como a pressão multicultural levou o Estado a reconhecer necessidades sociais diferenciadas, desenvolvendo estratégias de redistribuição de direitos grupais e individuais (programas de ação afirmativa, por exemplo), destacando mais uma vez a oposição do particular x universal e da diferença x igualdade que está no centro do debate multicultural. Para o autor, reafirmar simplesmente a liberdade individual e a igualdade formal é ignorar as injustiças, desigualdades e exclusões sociais em nome de uma igualdade de mérito inadequada “às complexidades de vínculo, pertencimento e identidade introduzidas pela sociedade multicultural” (HALL, 2006b, p.84).

Zizek, por outro lado, oferece uma das maiores críticas aos discursos sobre o multiculturalismo. Fortemente marcado pela crítica ao capitalismo, Zizek percebe o multiculturalismo como a afirmação da superioridade eurocêntrica na medida em que, ao

respeitar o outro em sua autenticidade, apenas reafirma a sua própria posição universal privilegiada, tornando-se uma ideologia do próprio capitalismo como sistema mundial universal. Nesse sentido, as lutas pelos direitos de diferentes minorias contribuiriam apenas para tornar a sua presença invisível, deixando intacta sua homogeneidade. Ao apontar para o elemento estrutural da exclusão, relacionado à lógica do capital, Zizek chama a atenção para a ilusão de um liberalismo multiculturalista, que leva simplesmente ao “abandono tácito da análise do capitalismo como sistema econômico global e à aceitação das relações econômicas capitalistas como marco inquestionável” (ZIZEK, 2005, p.33).

Apesar de a visão crítica de Zizek aos “estudos culturais”, que operariam a despolitização da diferença, através de um multiculturalismo liberal, o fato de a questão multicultural comportar, segundo Hall, vários significantes, continua fazendo dele uma boa chave de leitura para a questão da diferença na contemporaneidade. Embora reconhecendo o desconforto de parte da esquerda que acredita que “o multiculturalismo privilegia a cultura e a identidade, em detrimento de questões econômicas e materiais” (HALL, 2006b, p.62), Hall vê justamente na polissemia do signo o seu valor; desde um multiculturalismo conservador – de assimilação da diferença – à um multiculturalismo crítico que “enfoca o poder, o privilégio, a hierarquia das opressões e os movimentos de resistência” (HALL, 2006b, p.51). A partir da posição de Hall, é possível reconhecer a contribuição dos debates sobre o assunto para a preocupação com o tema da diferença no campo do trabalho. Isso é válido mesmo que a discussão sobre o multiculturalismo, aplicada às organizações, possa se reduzir ao tipo de multiculturalismo que o autor identifica como corporativo – o que faz a gestão das diferenças culturais de uma minoria com o objetivo de preservar os interesses do centro (HALL, 2006b, p.51) ou que seja utilizado, segundo Kellner, como ideologia e movimento,

[...] por forças corporativas que o divulguem como um novo *front* do liberalismo *melting-point* a ajudar os indivíduos a trabalhar e conviver por meio da promoção da tolerância e da aceitação de diferenças. (KELLNER, 2001, p.128)

A emergência dos discursos sobre raça, classe, etnias, preferências sexuais e nacionalidades, como afirma o mesmo Kellner, desafiam “os discursos teóricos a explicar fenômenos antes ignorados ou subestimados” (p. 35), a partir dos quais prevaleceu o consenso de que todos os determinantes de identidades e categorias sociais têm relevância fundamental para a “vida social, a análise cultural e a subjetividade individual” (p. 36). Essa visão coloca o sujeito no trabalho em pleno exercício de sua subjetividade. Ou seja, mesmo diante de um discurso como o da cultura organizacional que tenta minimizar os conflitos para a criação do

comprometimento com os objetivos da organização, a construção simbólica do pertencimento à empresa acaba tendo por conviver com a verificação de que as diversas categorias de identidades não podem ser compreendidas fora da identidade social dos indivíduos.

Pensando o trabalho como uma das dimensões da cotidianidade, é possível estender para o sujeito no trabalho, portanto, a noção de indivíduo inteiro, mobilizado por todas as suas subjetividades e afetividades. Utilizando a afirmação de Heller, em *O Cotidiano e a História*, pode-se imaginar que o trabalho, como parte desta sua heterogeneidade cotidiana, captura o sujeito em “todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade” (HELLER, 1970, p. 18). Dessa forma, a “vida cotidiana não está “fora” da história, mas no “centro” do acontecer histórico: é a verdadeira “essência” da substância social” (p.20).

Resumindo as principais questões que este capítulo levanta, verifica-se que a visão do trabalho como um campo de tensões e conflitos é relativamente recente na teoria da administração. Tradicionalmente, as preocupações estavam voltadas para a racionalidade econômica em termos dos aspectos mais pragmáticos da gestão das organizações. É na década de 1960, com as mudanças na conjuntura social e política da maioria dos países ocidentais, e a necessidade de adaptação das empresas às mudanças, que o conceito de cultura organizacional começa a ser elaborado. As empresas passam a ser pensadas como o lugar do simbólico e da subjetividade, não apenas como o lugar da racionalidade e da objetividade.

O interesse por uma nova visão do papel do indivíduo na empresa insere-se no contexto das mudanças da década de 1960, em termos da legitimidade das organizações e dos questionamentos sobre as instituições e o poder. A política de identidade e o surgimento de novas categorias sociais, que pareciam colocar em risco o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização, exigia atenção a aspectos mais subjetivos da vida organizacional. O momento político favoreceu a introdução de novos mecanismos e instrumentos para adaptação das empresas às mudanças que ocorriam no mundo e nos ambientes institucionais. O uso do conceito de cultura possibilitou, nesse sentido, um novo entendimento sobre o papel dos sujeitos, permitindo a formulação de novas estratégias e discursos pelas hierarquias dominantes para o alcance dos objetivos da organização. A utilização do saber sobre os indivíduos, sobre sua subjetividade, que destacam o uso instrumental da cultura e o uso de mitos e crenças sobre a organização para reforçar o comprometimento dos sujeitos com o trabalho, reflete a lógica do sistema capitalista para a

manutenção dos interesses hegemônicos dentro das organizações. A cultura organizacional passa a permitir uma nova vinculação do homem ao trabalho, constituindo-se como mais uma tecnologia de poder, no sentido criado por Foucault.

A novidade que o discurso sobre a diversidade no mundo do trabalho apresenta é que, pela primeira vez, a diferença é explicitada como um valor. Mesmo que esse valor não seja desejado pelas hierarquias dominantes, ele rompe com a visão de identidade única que a cultura organizacional sempre procurou estabelecer, através da idéia de comunidade imaginada no trabalho, pertencimento à organização e compartilhamento de valores e crenças.

Assim, apesar das estratégias de reificação do sujeito nas organizações, em termos da apreensão capitalista do labor, verifica-se que as histórias de cada um e dos diversos grupos sociais aos quais pertencem não são colocadas fora do local de trabalho. As percepções sobre a distância entre o discurso abstrato de pertencimento à organização e as práticas concretas que revelam assimetrias de direitos e benefícios, permitem que se rompa com a visão de uma identidade única no trabalho, evidenciando o trabalho como um rico campo de conflitos, resistências, lutas de poder e subjetividades.

3. A questão da diversidade na Petrobras

Hall afirma que, apesar de as sociedades multiculturais não serem algo novo, algumas situações históricas como o fim do sistema colonial europeu e o fim da guerra fria, ajudam a explicar as condições de emergência do multiculturalismo como campo de contestação política (HALL, 2006b, p.52-55). Apesar de as organizações sempre terem se constituído como um campo de expressão da diversidade humana, o surgimento da diversidade como objeto de atenção e de interesse de estudos ocorreu a partir de certas condições de emergência. Entre elas, está a discussão sobre identidade e multiculturalismo em vários campos do conhecimento, como já visto.

Em função dos aspectos culturais que envolvem o tema, é compreensível que a constituição de um determinado discurso para a diversidade nas organizações esteja vinculado à história e à cultura do país, em geral, e ao perfil demográfico e à cultura organizacional da empresa, em particular. Em alguns casos, afirmam alguns autores, está vinculado também ao aumento da abrangência internacional da atividade econômica que constitui o fenômeno de pessoas de várias etnias e identidades compartilharem o mesmo espaço social (MIR, MIR, WONG, 2006, p.179). Nos países centrais, que viveram a experiência da descolonização, por exemplo, a preocupação de alguns segmentos de negócios está associada ao desejo de que parte de sua força de trabalho reflita a natureza multicultural da sociedade, sendo a questão inserida, muitas vezes, dentro de uma estratégia de marketing segmentado. Esse fato justifica a crítica de alguns autores sobre o fato de a diversidade ter-se transformado em uma *buzzword*.

However, one notices that in the bureaucratized realm of capitalist organizations, multiculturalism has functioned less as foundation and more as façade, dressing up an organizational monoculturalism [...]. Jacoby (1994) has observed that in the absence of any meaningful ceding of power by dominant groups, routines of multiculturalism and diversity have been transformed into buzzwords and talking points, sometimes signifying everything, and sometimes denoting nothing. (MIR, MIR, WONG, 2006, p.179).

Por outro lado, a partir do fundamento ético de que as pessoas não devem ser discriminadas em função de sua origem étnica, sexo, idade, religião, deficiência ou orientação sexual, entre outras, a diversidade é apropriada também através da valorização do capital intelectual ou humano, dentro do discurso da valorização dos ativos intangíveis. Quando se verifica o tratamento dado ao assunto por grandes empresas multinacionais como BP

(“Beyond Petroleum”), Coca-Cola, Microsoft, Toyota⁴, – para citar apenas alguns segmentos diferenciados de negócios – observa-se a diversidade associada à inclusão – seu componente ético – e a ativos como criatividade, talento, inovação e capacidade de resolução de problemas. A valorização desses últimos ativos pode ser compreendida dentro da discussão de Gorz sobre a economia do conhecimento, em *O Imaterial – Conhecimento, valor e capital*. Refletindo sobre a metamorfose no trabalho implicada na valorização de um capital dito imaterial, Gorz caracteriza a passagem do capitalismo moderno para um capitalismo pós-moderno como a da substituição de um capital fixo material por um “capital conhecimento” ou “capital inteligência” (GORZ, 2005, p.15-18).

No caso do Brasil, apesar de a discussão sobre multiculturalismo ser foco de questionamento, tendo em vista as peculiaridades históricas da constituição da nação brasileira, fortemente marcada pela miscigenação e pelo mito da democracia racial, as grandes organizações do país têm colocado em suas agendas corporativas a discussão sobre a diversidade humana e cultural. Na Petrobras, como se verá a seguir, a produção de um discurso para a diversidade se dá no contexto do desenvolvimento de políticas públicas relativas à gênero, orientação sexual, deficiência e raça, entre outras, alinhadas aos princípios e direitos fundamentais do trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009). Sujeita também a pressões de investidores, da mídia e signatária de compromissos e pactos que enfocam questões ambientais e sociais, a empresa, como todas as grandes corporações multinacionais, está submetida a agendas multilaterais de compromissos e pactos, que podem ser lidos no contexto da ordem cosmopolita discutida por Mouffe em termos de interesses hegemônicos presentes em qualquer ordem dominante (MOUFFE, 2005, p. 106).

De um modo geral, a pressão da grande mídia e da sociedade civil contribuíram para que, a partir dos anos 1960/1970, as questões dos direitos de minorias e questões ambientais e sociais, de modo geral, adquirissem um peso maior na gestão das empresas. É nesse contexto de novas questões transnacionais, parte delas subsumidas no conceito genérico de responsabilidade social e sustentabilidade, que são criadas as condições de emergência para a incorporação de temas como o da diversidade na agenda corporativa das grandes empresas. A partir dos anos 1990, essa pressão se acentua em função da intensificação das políticas de *disclosure* exigidas por bancos, fundos de investimento e pelas bolsas de valores, com reflexos nas estratégias de comunicação das grandes empresas. A necessidade de

⁴ Referências ao assunto podem ser encontradas nos sites das empresas: www.bp.com, www.cocacola.com, www.microsoft.com, www.toyota.com. Acesso em 16/06/2009.

vinculação da imagem das organizações a esses novos vetores de valorização da marca corporativa, como ética, transparência etc, adquire peso crescente no orçamento das áreas de comunicação das empresas, tornando-se parte do próprio negócio.

3.1. Perfil da empresa e cultura organizacional

A Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras – é uma sociedade de economia mista, sob controle da União, tendo como objeto a pesquisa, o refino, o comércio e o transporte de petróleo, seus derivados e de gás natural, podendo atuar com as mesmas prerrogativas com outras formas de energia, como é o caso recente dos biocombustíveis. Constituída pela Lei 2004, de 31/10/1953, sob o regime de monopólio da União, a história da criação da empresa se confunde com parte da história do país,

No dia 3 de outubro de 1953, do Palácio do Catete, antiga sede do Governo Federal, o presidente Getúlio Vargas enviava mensagem ao povo brasileiro, dando conta de que o Congresso acabara de transformar em lei o plano governamental para a exploração do petróleo. “Constituída com capital, técnica e trabalho exclusivamente brasileiros, a Petrobras resulta de uma firme política nacionalista no terreno econômico, já consagrada por outros arrojados empreendimentos, em cuja viabilidade sempre confiei”, disse o presidente. “É, portanto, com satisfação e orgulho patriótico que hoje sancionei o texto de lei aprovado pelo poder legislativo que constitui novo marco da nossa independência econômica”, concluiu. (PETROBRAS, 2009a)

Apesar da flexibilização do monopólio do petróleo, pela Lei 9.478, de agosto de 1997, a partir da qual a empresa passou a atuar em um cenário de competitividade, o contexto de sua criação, associado à conjuntura do país dos anos 1950, marcaram profundamente a cultura e a história da empresa. Ainda que, ao longo dos últimos anos, a empresa venha atravessando outro momento histórico – de abertura de capital aos acionistas privados, de incorporação de outros valores e crenças vinculados às novas dinâmicas sociais e políticas da contemporaneidade e da própria renovação de seu quadro funcional – os mitos de origem permanecem sendo cultivados e parecem permanecer no imaginário das pessoas que trabalham na organização. São utilizados pelas estratégias de comunicação da empresa, tanto como instrumentos de marketing quanto como contribuição para a criação do comprometimento com o trabalho, em termos de eficiência e produtividade. Três aspectos da cultura organizacional da empresa nos interessam particularmente – a construção da ligação com o país, a meritocracia e a identidade unificada, esta última consequência do próprio compartilhamento de valores e crenças dentro da organização.

Em estudo encomendado pela Petrobras sobre as mudanças em sua cultura organizacional, em 2005, Teves descreve os vários momentos que a empresa atravessou, desde a gênese do seu sistema simbólico no nascimento, até as transformações dos últimos anos, operadas em grande parte pela quebra do monopólio. O estudo mostrou como se constituíram alguns de seus mitos de origem e os significados de pertencimento à empresa.

A cultura organizacional da Petrobras reflete, ainda hoje, os desafios vividos por ocasião da sua criação. [...] O nacionalismo passou a fazer parte do sistema simbólico da sociedade brasileira a partir dos anos 1930, enraizando-se na mente e no coração dos brasileiros envolvidos na defesa dos interesses nacionais como o ideal de uma nação soberana. [...] A luta em favor do Estado como legítimo defensor das riquezas do País foi intensa, e o petróleo foi um dos principais focos das discussões. [...] A década de 1940 foi marcada pelas discussões em torno do desenvolvimento do País, com a criação de empresas estatais de grande vulto, como a Siderúrgica Nacional, a Vale do Rio Doce, a Fábrica Nacional de Motores e outras empresas que apontavam para espaços de atuação de nossa economia, diferentes daqueles reservados à agricultura. [...] O fim da Segunda Guerra Mundial acenou com outras bandeiras: um País cheio de possibilidades, o futuro de seu povo dependendo das lutas que ele travasse na direção de sua emancipação. [...] O deslocamento do sentido de *incompetência, de fragilidade, de pobreza* deu lugar à *esperança, à ousadia, ao nacionalismo*, elementos que simbolizam aquele momento de nossa história. Era chegado o momento de mostrar a falsidade de representações conformistas e temerosas, para dar lugar à força das conquistas do povo. [...] O apelo ideológico nessa direção amalgamou **nacionalismo** com **patriotismo**, e isso vai aparecer na cultura da Petrobras. O *impossível* passa a ser visto como *exploração possível*. Não há como negar a força hercúlea que sustentou os embates na defesa dos interesses nacionais e o envolvimento popular. [...] Tirar da terra o “ouro negro” e abastecer o País de petróleo eram tidos como sinônimo de **desenvolvimento**. O lema “o petróleo é nosso” tornou-se, ao mesmo tempo, um mito de ação e um mito fundador desse imaginário heróico que impregnou aqueles que lutavam por transformar o possível em real. (TEVES, 2005, p. 15-17)

A identidade do trabalhador da Petrobras ou do “petroleiro” – como o empregado da empresa é normalmente chamado pelas entidades sindicais – é atravessada por um sentido de pertencimento à nação que o vincula à figura de um herói ou salvador da pátria cuja missão é defender os interesses do país e participar do desenvolvimento da nação. Mais do que uma empresa produtora de petróleo, a Petrobras torna-se um símbolo da capacidade do país de enfrentar desafios e produzir riqueza, criando nos seus trabalhadores o orgulho de pertencimento que se reflete no compromisso com o trabalho na organização. Essa ligação da empresa com o país e dos seus empregados com a empresa, e por conseguinte, com o próprio país constitui historicamente uma das mais fortes marcas dos discursos articulados pelas áreas de comunicação interna da empresa com o objetivo de criar e reforçar o comprometimento com o trabalho.

O uso instrumental desse sentido de pertencimento que ultrapassa à racionalidade burocrática na construção de alinhamento dos objetivos dos indivíduos aos objetivos da organização nos remete ao que Bauman coloca, ao descrever as descobertas de Mayo, ainda na década de 1930, na área de sociologia industrial, em termos da redescoberta do sentido de comunidade para a ação significativa dos sujeitos,

A descoberta [...] foi que nenhum dos aspectos físicos do ambiente de trabalho, nem mesmo os incentivos materiais que ocupavam lugar tão importante na estratégia de Frederick Taylor, influenciava o aumento da produtividade e eliminava os conflitos tanto quanto os fatores espirituais: uma atmosfera amigável e “doméstica” no local de trabalho, a atenção dos gerentes e capatazes às variáveis disposições dos trabalhadores e o cuidado deles em explicar aos trabalhadores o significado de suas contribuições para os efeitos gerais da produção. (BAUMAN, 2003, p. 38)

Nesse sentido, ainda segundo Bauman, o sentimento evocado pelos padrões junto aos trabalhadores de que estavam todos no mesmo barco, a promoção da lealdade à empresa e o convencimento sobre o significado do desempenho individual para o esforço conjunto foram descobertos como centrais para o sucesso das propostas de Mayo, em relação ao fato de que apenas salários, bônus e controles são insuficientes para a eficiência no trabalho (BAUMAN, 2003, p.38-39). No caso da Petrobras, apesar das mudanças organizacionais e da incorporação de novos valores e crenças ao longo dos anos, verifica-se que alguns de seus mitos de origem e memórias de sua criação são mantidos no cotidiano da organização. Eles reforçam o sentido de *comunidade imaginada* no trabalho. O exemplo mais recente da recorrência a eles é o papel atribuído à empresa pelos discursos oficiais sobre o novo marco regulatório para o setor petróleo que se apóia no reforço da importância da organização para o desenvolvimento do país, através da revitalização da ligação da empresa com a nação.

A ligação com o país, já na origem da empresa, está associada também à valorização da capacidade técnica do seu corpo de empregados. O empregado da Petrobras não incorpora apenas o mito do herói dotado da coragem para superação de desafios mas também, e cada vez mais, os valores associados a uma capacidade diferenciada de realização do trabalho. Como coloca Teves, “o **mito da excelência** já estava presente no imaginário dos geólogos, engenheiros, técnicos, trabalhadores, enfim, todos aqueles que não mediram esforços para realizar o sonho: trazer o petróleo para a superfície e tê-lo como bandeira de realização” (TEVES, 2005, p. 19). O processo de quebra do monopólio, que implicou a transição de empresa protegida pelo Estado para a empresa competitiva, reforçou e

intensificou a força desse mito da excelência na medida em que os empregados tiveram de ser submetidos a novos desafios. O slogan que marca os 50 anos da empresa, em 2003 - “o desafio é a nossa energia” revela uma atualização desse mito, que incorpora agora outras variáveis. Não se trata agora de valorizar apenas a eficiência e a produtividade na produção do petróleo e derivados, mas também de valorizar as iniciativas relativas às novas exigências de gestão, face às externalidades negativas da indústria de energia – ambientais e sociais.

Os mitos de origem da empresa funcionam no sentido de fazer com que todos se sintam parte do esforço coletivo de construção da empresa, criando um sentido de igualdade no trabalho que contribui para a coesão dos trabalhadores. A partir principalmente da quebra do monopólio e da necessidade de enfrentamento do mercado globalizado, foram sendo estabelecidas novas sistemáticas de avaliação do desempenho dos empregados com impacto no crescimento profissional e remuneração, reforçando internamente o discurso da meritocracia, segundo o qual, de acordo com Barbosa, as pessoas são valorizadas e avaliadas pelo seu desempenho, ou seja, pelo conjunto de “talentos, habilidades e esforços de cada um” (BARBOSA, 2001, p.22). Apesar da natureza conflitiva desse aspecto da cultura recente da organização já que coloca lado a lado a Petrobras histórica – em que todos os trabalhadores são inseridos em um discurso de pertencimento a uma grande família, e a Petrobras competitiva dos últimos anos – em que cada um é formalmente reconhecido pelo seu nível de contribuição para a produtividade da organização, o discurso da meritocracia encontra sustentação no próprio processo de acesso à empresa, através de concurso público, conforme estabelece a lei.

Nos últimos anos, novos valores vem sendo inseridos no cotidiano da organização, associados à conjuntura da quebra do monopólio e às novas exigências do mundo de negócios. Como descreve Teves, “competitividade/produtividade/segurança/empreendedorismo/ inovação são marcas que apontam para os valores de uma “nova” cultura na Empresa” (TEVES, 2005, p.47), tornando-se parte do discurso oficial da empresa para o estabelecimento de novos compromissos. Apesar de o sentido de comunidade e de identidade unificada colocados pelos discursos do “vestir a camisa” serem construções desejadas pelas hierarquias dominantes da organização, vale destacar o traço masculino dessa identidade unificada, presente nos mitos fundadores da empresa. Nos últimos anos, como visto mais adiante, esse quadro vem se alterando, em função, entre outros, da própria mudança no perfil demográfico da organização, com uma crescente entrada de mulheres.

Por ocasião dos 56 anos de criação da empresa, o comunicado corporativo distribuído a todos os empregados da empresa e empregados de empresas prestadoras de serviço é uma reiteração da busca por essa unidade através da identificação da empresa com o país.

A Petrobras completa 56 anos amanhã (3/10) em uma fase especial de sua história, marcada pela descoberta do pré-sal e a possibilidade de a empresa dobrar de tamanho. [...]. Com todo esse histórico, a proposta de novo modelo regulatório apresentada pelo Governo ao Congresso Nacional prevê um papel estratégico para a Petrobras. [...] Em 2006, a Petrobras conquistou para o Brasil a autossuficiência em petróleo, passando a produzir um volume superior à demanda nacional. Esta posição privilegiada, que poucas nações industrializadas do mundo possuem, é resultado de muito trabalho, grandes investimentos e desenvolvimento tecnológico de excelência. Coragem para vencer desafios é uma marca da Petrobras. São projetos estruturantes com impactos em toda a cadeia produtiva do País. Foram 56 anos de superação de desafios e de desenvolvimento tecnológico que a credenciam para atender às responsabilidades que terá com a proposta de novo modelo regulatório encaminhada ao Congresso Nacional. As recentes descobertas no pré-sal, com 100% de sucesso na Bacia de Santos, seu quadro técnico de capacitação mundialmente reconhecida, e seu robusto crescimento nos últimos anos, sem paralelo no mundo do petróleo, estabeleceram bases concretas para a construção de um futuro de realizações ainda maiores. Um futuro em que a riqueza oriunda da indústria brasileira do petróleo contribuirá cada vez mais para o desenvolvimento social e econômico do Brasil. (PETROBRAS, 2009b)

Dessa forma, a cultura organizacional da empresa é marcada pelos desafios colocados por ocasião de sua criação, de acordo com os discursos articulados pelas estratégias de comunicação, contribuindo para tornar a Petrobras mais do que uma empresa, um símbolo para o país. Apesar da série dos novos contextos e desafios (internacionalização, novas ferramentas de gestão, novo perfil demográfico, exigências de *disclosure* em relação à responsabilidade ambiental e social, entre outros), os mitos de origem permanecem vivos e são sempre atualizados através da memória, ressignificando sempre a relação com o trabalho nos termos desejados pela organização. Voltando à Halbwachs, a propósito da volta ao passado, em *A Memória Coletiva*:

Quando dizemos que um indivíduo recorre à memória do grupo, devemos entender que esta ajuda não implica na presença real de um ou mais de seus membros. De fato, continuo a sofrer a influência de uma sociedade mesmo que dela me tenha afastado – basta que eu carregue comigo em meu espírito tudo o que me permite estar à altura de me postar no ponto de vista de seus membros, de me envolver em seu ambiente e em seu próprio tempo, e me sentir no coração do grupo. (HALBWACHS, 2006, p.146)

No caso das organizações, em geral, o cultivo dessa memória do grupo tem recebido recentemente um grande destaque na configuração de projetos e programas que destacam a história da empresa e de seus trabalhadores. No caso da Petrobras, por exemplo, o *Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras* é uma dessas iniciativas que têm como objetivo documentar a trajetória pessoal dos empregados e seu envolvimento com a empresa, contribuindo com isso com o resgate do passado e o fortalecimento do sentimento de grupo para aumentar o comprometimento com o trabalho. Em estudo de caso sobre a iniciativa no âmbito da Petrobras, Figueiredo destaca a sua inserção na linha dos estudos sobre objetos e temas originais na investigação histórica, ressaltando a visão de as empresas como campos de produção de significados socioculturais, não se restringindo a produtoras de bens e serviços (FIGUEIREDO, 2009, p.25).

3.2. Resistências culturais à elaboração de um discurso para a diversidade

A conjuntura histórica dos anos 1960, ao tempo que, como destaca Jameson, pode ser pensada através do desenvolvimento de um ethos revolucionário e uma crítica à lógica exclusiva do capital, aponta para a ambigüidade de ser apreendida também como a época de uma expansão inovadora e dinâmica do capitalismo (JAMESON, 1991, p.92). Dentro dessa última perspectiva, pode ser situada a incorporação de questões relacionadas a temas de natureza social e ambiental às agendas corporativas de grandes organizações, questões aparentemente não relacionadas diretamente aos negócios das empresas mas que nos últimos anos tem sido apreendidas como parte dele, sob a retórica de transparência, ética e responsabilidade social.

Alguns estudiosos da área de gestão, como Freeman, vêem a questão sob a perspectiva de uma gestão mais abrangente das externalidades vinculadas às partes interessadas, o que praticamente faz desaparecer o sentido do uso de termos como responsabilidade social, por exemplo (FREEMAN e LIEDTKA, 2009). Conhecida como teoria das partes interessadas (*stakeholders theory*), essa forma mais abrangente de entendimento do papel das organizações vincula suas ações em outros campos, que não os diretamente associados aos negócios, como parte do próprio negócio. O objetivo de geração de valor para os seus acionistas da organização comportaria assim uma dimensão associada à geração de valor para as demais partes interessadas, como trabalhadores, comunidades, governo e sociedade em geral (FREEMAN, 1994). Apesar desse entendimento, as iniciativas

de vinculação da imagem da empresa a referências éticas e de responsabilidade social, ganharam visibilidade midiática crescente, legitimando-se como um aspecto diferencial da atuação da organização.

Na Petrobras, em função da transversalidade de muitas dessas questões, grande parte delas têm sido tratadas no âmbito de comitês e comissões, desde os mais operacionais aos vinculados à alta administração da companhia. Constituídos por várias áreas da empresa, esses comitês e comissões possibilitam, na visão da companhia, um maior comprometimento das instâncias envolvidas com os assuntos discutidos, acelerando o desenvolvimento e a implementação de ações e iniciativas. Apesar de que questões associadas aos processos transacionais e de negócio (recursos humanos, comunicação, contabilidade, refino, exploração e produção, por exemplo) permanecerem objeto da gestão formal, em termos de estruturas e atribuição de responsabilidades, também estas, dependendo da abrangência dos seus impactos na empresa, têm parte de sua gestão apoiada no trabalho de comitês e comissões.

Um desses comitês – composto por várias áreas corporativas, de negócios e serviços da empresa – é responsável pela análise, discussão e decisão sobre assuntos relacionados aos compromissos sociais e ambientais da organização, envolvendo um espectro abrangente de iniciativas. A coordenação desse comitê específico vem sendo da área de comunicação da empresa, demonstrando a preocupação com a visibilidade midiática de algumas dessas questões e seus impactos tanto positivos quanto negativos na imagem da organização.

Em 2005, no contexto do alinhamento de algumas ações da empresa às políticas públicas do governo federal, foi criada uma comissão de gênero no âmbito desse comitê que trata das matérias relativas à responsabilidade social. Com a finalidade de promover discussões, levantar questões e encaminhar sugestões relativas à equidade de gênero no trabalho, foi atribuída à comissão a responsabilidade de o desenvolvimento de ações voltadas para a redução das desigualdades entre homens e mulheres em relação ao acesso aos recursos produtivos, ao poder e às oportunidades no campo do trabalho. Tendo por foco a gestão de pessoas e a cultura organizacional - cujas ações envolviam o estabelecimento de práticas de recrutamento e seleção, capacitação, ascensão funcional, salários, combate às práticas de discriminação e propaganda institucional interna e externa⁵, a coordenação da comissão foi

⁵ Maiores informações sobre o programa de equidade de gênero no âmbito federal estão disponíveis no site http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/.

atribuída à Ouvidoria Geral da Petrobras – unidade organizacional formalizada naquele mesmo ano com a atribuição de ser um canal de comunicação com os diversos públicos de interesse da empresa, entre eles, os seus trabalhadores. Atuando para garantir os direitos humanos e difusos de seus demandantes, nas relações com a empresa, através de interlocuções com as diversas áreas da companhia, a escolha da Ouvidoria justificou-se também pela sua posição hierárquica. Vinculada diretamente à maior instância da organização (Conselho de Administração), a Ouvidoria era dotada de independência e legitimidade para a discussão das práticas de trabalho dentro da organização.

Por ocasião de uma das revisões do plano estratégico da empresa, a Ouvidoria Geral - sensível ao tema da diferença em função do seu trabalho na coordenação da comissão de gênero e de suas próprias atribuições como ouvidoria, através do contato com as demandas de vários grupos de trabalhadores – colocou para a discussão na empresa o tema da diversidade humana. Ampliando o tratamento da questão de gênero para dimensões como etnia, raça, idade, orientação social e deficiência, entre outras, a Ouvidoria sugeria que iniciativas de equidade no mundo do trabalho fossem sinalizadas no plano estratégico da companhia através da introdução, entre os valores da empresa, de um valor que contemplasse o respeito e a valorização da diversidade humana. O objetivo era que as discussões sobre o tema ganhassem visibilidade e legitimidade suficientes para garantir a implementação de ações sobre a questão junto a todas as áreas da empresa.

Um longo caminho foi percorrido do momento das negociações iniciais sobre a introdução do tema na pauta corporativa da empresa, à constituição de um discurso para a sua legitimação. A partir dessa legitimação, o tema da diversidade é apropriado pela empresa, passando a fazer parte inclusive da campanha institucional da nova imagem da companhia. As discussões iniciais, que revelaram as resistências em relação à elaboração de um discurso para o tema da diversidade, permitiram a análise da questão sob o seu aspecto cultural e simbólico, nos remetendo para o que nos fala Foucault em *A Ordem do Discurso*,

[...] a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade. (FOUCAULT, 2009, p.9)

A “temível materialidade” da diversidade é caracterizada por três tipos de rompimentos relacionados à cultura e à identidade da empresa – o da noção de uma organização que reproduz o mito da nação sem preconceito, o da construção da identidade

unificada baseada na idéia de pertencimento à nação e reforçada pela cultura organizacional e o da representação identitária associada ao predomínio do estereótipo masculino.

A produção de um discurso para a diversidade que não levasse em conta as assimetrias de poder entre os diversos grupos de indivíduos na organização esvaziaria a discussão sobre o tema, já que não comportaria um elemento central relacionado à distribuição de poder nas organizações, em função da constatação das assimetrias históricas entre as diversas categorias sociais às quais pertencem os sujeitos no trabalho. A redução do discurso sobre o tema à valorização da diferença e à celebração da alteridade – a partir do pressuposto de que todos são diferentes e de que qualquer diferença deve ser objeto de iniciativas sobre o tema, não atinge o objetivo verdadeiro do que deve ser uma política de diversidade. Konrad, Prasad e Pringle, em texto sobre a diversidade no trabalho, abordam a questão, ao refletirem sobre os perigos dessa abordagem ampla de diversidade.

Such a definition of “diversity” views every individual as different and equally valued. Consequently differential power between identity groups is ignored and any historical asymmetrical positions of power and privilege continue to be enshrined. (KONRAD, PRASAD, PRINGLE, 2006, p. 8)

Abordar o trato do tema da diversidade sob essa perspectiva, no entanto, seria admitir a existência de questões relacionadas a preconceito, discriminação e exclusão no ambiente de trabalho. Sendo uma empresa brasileira, criada sob o signo do pertencimento à nação brasileira, parte da cultura organizacional da empresa é constituída a partir dessa vinculação. Assim, é natural imaginar as tensões e ambigüidades acionadas pela inserção de um tema com este viés na agenda da Petrobras. Ele se apresentaria contraditório ao discurso do mito do país sem preconceito e ao discurso de empresa meritocrática.

Em obra seminal sobre o período colonial, publicada originalmente em 1942, Caio Prado Júnior, em *Formação do Brasil Contemporâneo*, discutindo a formação da nacionalidade brasileira, aponta a mestiçagem como o traço mais característico e profundo da constituição da nação brasileira, afirmando que “graças a ela que foi possível amalgamar e unificar raças tão profundamente diversas, tanto nos seus caracteres étnicos como na posição relativa que ocupavam na organização social da colônia” (PRADO JÚNIOR, 2007, p.98). A idéia da miscigenação étnica como evidência de uma democracia racial, que contribuiu para a construção de uma imagem de país sem preconceito, é um traço constituinte, portanto, da identidade nacional. No caso da Petrobras, por mais internacionalizada que a empresa tenha se tornado ao longo dos últimos anos, o seu pertencimento ao país estrutura subjetividades

vinculadas a essa construção de nação sem preconceitos. Ainda que a idéia de democracia racial tenha sido bastante questionada, a força do mito permanece no imaginário da identidade nacional. Aprofundando a utilização instrumental da mestiçagem, Tadei desnaturaliza-a como fenômeno natural, caracterizando-a como dispositivo de poder que “promove a mistura étnica apagando as origens, apagando o passado e suas contradições, voltando-se para o futuro e des-historizando as raízes históricas individuais e nacionais.” (TADEI, 2002, p.9).

Ao problematizar, dessa forma, a discriminação no trabalho, o tema da diversidade coloca em questão aspectos essenciais da cultura organizacional da empresa, relacionados à cultura de país sem preconceito. É compreensível, portanto, que as resistências iniciais tenham se originado não apenas dos discursos institucionais mas da própria imersão dos interlocutores da empresa na cultura do país e da organização. O tipo de acesso aos quadros funcionais da Petrobras – através de concurso público aberto a todos os brasileiros – e o componente meritocrático dos discursos da cultura organizacional contribuem para reforçar a idéia de que não existiam assimetrias de direitos na organização. A inserção da diversidade na pauta de preocupações da empresa, em paralelo ao discurso meritocrático que entende que todos são iguais, se não idênticos, cria um discurso análogo ao da identidade nacional, que Liv Sovik afirma ser paradoxal, pois afirma a coexistência da injustiça com a felicidade (SOVIK, 2002, p. 277). Nesse caso, traduzido em termos da questão de como poderia se entender a discriminação no mesmo lugar do discurso do mérito?

A crença de que as pessoas que ingressam na Petrobras são reconhecidas pelo seu desempenho e méritos, tornaria desnecessário a introdução de um tema para propor ações afirmativas para correção de eventuais assimetrias na medida em que isso conflitaria com o próprio discurso meritocrático. Não oferecendo muita saída para os impasses que coloca, o que a meritocracia esconde, na verdade, é que

O que está sendo avaliado é resultado contra resultado, individualidade *versus* individualidade. Assim, variáveis como educação, riqueza herdada, relações familiares e nível de renda não são utilizadas para justificar um desempenho e muito menos sua avaliação. O desempenho parece derivar apenas de disposições inatas, como inteligência, talento e esforço pessoal (BARBOSA, 2001, p. 42)

Associada a essa contradição, outra questão relacionada às resistências iniciais diz respeito ao fato de que, ao colocar no centro da discussão a questão da diferença, o tema da diversidade fragilizaria o sentido de comunidade imaginada – construído sobre o

compartilhamento do sentimento de pertencimento à empresa e aos seus valores, na linha utilizada por Hall para falar de identidade nacional.

Para dizer de forma simples: não importa quão diferentes seus membros possam ser em termos de classe, gênero ou raça, uma cultura nacional busca unificá-los numa identidade cultural, para representá-los todos pertencendo à mesma e grande família nacional. (HALL, 2006a, p.59)

A unidade é construída, dessa forma, sobre um “dispositivo discursivo que representa a diferença como [...] identidade” (HALL, 2006a, p.62). No caso da Petrobras, parte dessa unidade é constituída através da cultura organizacional e de suas estratégias de comunicação internas que trabalham no sentido de criar uma identidade comum para os diversos indivíduos dentro da empresa. Ao tornar visíveis as contradições internas e ao problematizar questões relativas a assimetrias de direitos, o tema da diversidade contribuiria também para a fragilização dessa noção de identidade unificada no trabalho. O uso instrumental da cultura organizacional, utilizada como parte da estratégia de compromisso com o trabalho, estaria nesse sentido também parcialmente comprometido e perderia parte de sua eficácia. Apesar da força dos valores associados à história e ao pertencimento à empresa – que estabelecem uma identificação dos sujeitos com o discurso identitário hegemônico dentro da empresa – e da eficácia da construção de imagem do trabalhador da Petrobras – comprometido com o país, portador de competências de inovação, ético e capaz de vencer desafios – as divisões e antagonismos da vida cotidiana dentro da organização colocam em cena os conflitos de interesses entre os objetivos e valores dominantes da empresa e o dos sujeitos dentro da organização.

Parte das resistências ao tema associa-se, portanto, à quebra do referencial simbólico da identidade unificada do trabalhador da Petrobras, construída sobre o signo do orgulho de pertencimento à empresa. O perigo da formulação do discurso da diversidade parecia relacionar-se ao risco de fragilização do discurso de uma identidade coletiva construída historicamente pela cultura organizacional. Ele poderia colocar em evidência as várias posições do sujeito que, como afirma Hall em outro contexto, são produzidas pelas divisões e antagonismos que caracterizam, modernamente, as sociedades (HALL, 2006a, p. p.17). A questão da diferença no mundo do trabalho poderia ser pensada em termos de celebração, mas nunca em relação às tensões e ambiguidades que o tema provoca.

Por fim, há a questão das características dessa identidade unificada. Os mitos fundadores da organização, que, como já visto, são sempre atualizados para a introdução de

novos valores que garantam sempre a busca do maior comprometimento com o trabalho, fazem parte de um sistema simbólico original que constituiu a identidade dos “petroleiros”. Em função da origem da empresa, da especificidade do trabalho na empresa e do maior número de trabalhadores do sexo masculino, a empresa carrega historicamente traços da cultura masculina.

Apesar da atualização dos valores, com a introdução de novas questões como inovação, respeito ao meio ambiente e ética nos negócios, por exemplo, e da própria mudança do perfil demográfico com a entrada de maior número de mulheres nos últimos anos, os traços da cultura masculina estão fortemente presentes no imaginário da organização. Sendo assim, parece natural imaginar que a introdução de um tema como o da diversidade encontrasse resistências dentro de um *ethos* de empresa constituída sob o imaginário de valores viris. Assim, a formulação de um discurso contemplando as questões de gênero e de orientação sexual, entre outras, poderiam representar um risco para a imagem tradicional da organização. As novas imagens poderiam ser conflitivas com a representação tradicional do “petroleiro”, em função dos estereótipos associados a algumas das categorias abrangidas pelo tema, principalmente mulheres e homossexuais.

Como uma prática de representação e de manutenção de uma ordem social e simbólica, os estereótipos – como coloca Hall no texto *The Spectacle of the 'Other'*, enfocando particularmente a questão racial mas que pode ser expandida aqui para outros domínios – constituem uma estratégia de redução das pessoas a algumas características que acentuam e simplificam determinadas diferenças, fixando o sujeito nelas sem possibilidade de mudança (HALL, 1997, p.258). Mais que isso,

It sets up a symbolic frontier between the 'normal' and the 'deviant', the 'normal' and the 'pathological', the 'acceptable' and the 'unacceptable', what 'belongs' and what does not or is 'Other', between 'insiders' and 'outsiders', Us and Them. It facilitates the 'binding' or bondind together of all of Us who are 'normal' into one 'imagined community'; and it sends into symbolic exile all of Them - 'the Others' - who are in some way different - 'beyond the pale'. (HALL, 1997, p.258)

A comunidade imaginada da qual fazem parte todos os trabalhadores da empresa é constituída predominantemente de valores associados ao elemento masculino, sendo possível a sua construção histórica às custas da invisibilidade dos outros sujeitos que – objeto de determinados estereótipos – pudessem colocar em risco a representação clássica do trabalhador da companhia. O risco da colocação do tema da diversidade se associava, assim,

também ao fato de que, trazendo para dentro da empresa a discussão sobre assimetrias de direitos em relação a algumas categorias como mulheres, negros e homossexuais, o seu discurso pudesse tornar visível justamente o que não fazia parte da ordem simbólica da empresa em termos da imagem desejada de seus trabalhadores.

Isso pode explicar porque, já no final das discussões iniciais, não sendo mais possível evitar a inserção dos conteúdos presentes no tema na agenda corporativa da empresa, foi sugerido que as iniciativas em relação à questão fossem empreendidas dentro do termo genérico “responsabilidade social”. A utilização do termo “diversidade” era portador do risco de colocar em cena aqueles “outros” que deveriam permanecer invisíveis na imagem da organização.

Em função disso, a manutenção do nome diversidade como “guarda-chuva” para as ações e iniciativas relativas à equidade representou um marco fundamental para a inserção do tema na agenda estratégica da empresa. Percebeu-se ali a importância da luta por uma construção discursiva que, mais do que simplesmente dizer respeito à escolha de um nome para designar uma série de ações, dizia respeito ao poder de reivindicar uma construção de sentido. Ela se encaixa na afirmação de Foucault sobre o fato de que o discurso não traduz apenas os sistemas de dominação mas é também o objeto da própria luta, o poder do qual se deseja apoderar (FOUCAULT, 2009, p. 10).

O que esses momentos das discussões iniciais apontaram foi que as pessoas que se posicionaram como interlocutores da empresa e que representavam suas hierarquias dominantes não estavam reificados no aqui e agora da racionalidade econômica dos interesses da empresa. Elas foram apreendidas também em suas dimensões subjetivas, parte delas constituídas pelas suas próprias histórias dentro da companhia e pela cultura da organização. Assim, os aspectos culturais e simbólicos envolvidos no tema ajudaram na compreensão da evolução da questão dentro da empresa, através do entendimento da relação entre conhecimento e subjetividade.

3.3. Discursos legitimadores: capital simbólico e capital intelectual

A perspectiva gramsciana de exercício do poder e formação de consenso ajuda na compreensão das disputas em torno do tema da diversidade na Petrobras, revelando a importância da construção discursiva na criação e na manutenção de uma ordem hegemônica

na organização. No momento das discussões iniciais, parte das resistências à introdução do tema inseria-se dentro da lógica cultural e simbólica presentes no cotidiano da organização, constituintes da imagem da empresa e do compromisso com o trabalho dos indivíduos dentro da companhia.

Assim, como já visto, os significados para o tema da diversidade que os interlocutores da Ouvidoria Geral colocaram pela primeira vez para a empresa dialogavam com aspectos da cultura organizacional da empresa, inserindo-os na relação dialógica com os valores, mitos e crenças da organização. Como apresenta Alvarenga, citando Bakhtin de *Estética da criação verbal*.

O sentido de alguma coisa é potencialmente infinito, mas só se atualiza no contato com outro sentido (o sentido do outro) (...). O sentido não se atualiza sozinho, procede de dois sentidos que se encontram e entram em contato. Não há um “sentido em si”. (...). Na vida histórica, essa cadeia cresce infinitamente; é por essa razão que cada um dos seus elos se renova sempre; a bem dizer, renasce outra vez. (BAKHTIN, 2000, p.386 apud ALVARENGA, 2009, p.8)

O diálogo entre o aspecto da não-discriminação presente no tema da diversidade e o capital simbólico presente no mito da democracia racial, da identidade coletiva e da meritocracia elaborado pela empresa, produziu uma disputa pela afirmação do próprio objeto, evidenciada através das tentativas de acomodação do tema da diversidade dentro do conceito de responsabilidade social. A compreensão desse processo não apenas como uma disputa discursiva, mas como de práticas encontra sustentação no pensamento de Fairclough, que propõe “considerar o uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91). Alguns meses depois das discussões iniciais, a iniciativa de alteração do nome e do escopo da comissão de gênero para comissão de diversidade, com o objetivo de incluir, nas ações de equidade voltadas para mulheres, outras categorias e grupos, representou um marco da introdução do tema na empresa. Recorrendo à Fairclough em *Discurso e mudança social*, o “discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91).

A introdução do tema da diversidade entre os valores da empresa, em termos da valorização da diversidade humana e cultural e garantia dos princípios do respeito às diferenças, traduz o seu reconhecimento como signo e a sua legitimação através dos discursos

que garantiram a manutenção do termo *diversidade* e sua inserção na pauta corporativa da empresa.

A partir da ampliação da dimensão do consumo da mercadoria-produto para a mercadoria-marca, a imagem de uma organização torna-se parte do seu valor mercantil. Tendo em vista que na contemporaneidade parte dessa imagem está associada à legitimidade das empresas, é natural imaginar que é na dimensão cultural e simbólica que se encontram as estratégias para uma produção de sentido para as atividades das organizações que se situam fora do seu negócio propriamente dito. É, portanto, no campo da comunicação e das mídias que são mediados os novos valores que legitimam as empresas no capitalismo contemporâneo. Refletindo sobre a visibilidade midiática de informações sobre responsabilidade social como estratégia de legitimação das organizações privadas, Maria Ivete Trevisan Fossá e Fabiane Sgorla verificam que, com frequência,

(...) as organizações privadas (...) utilizam o artifício da visibilidade midiática (seja através dos meios de comunicação de massa ou das mídias organizacionais) de informações acerca das práticas de responsabilidade social como estratégia para adquirir a legitimação organizacional. Isso se evidencia a partir da observação de que em determinados sites organizacionais as informações conceituais acerca da organização, responsáveis por explicá-la diante da sociedade, cedem lugar a informações acerca das práticas organizacionais de responsabilidade social (...). (FOSSÁ, SGORLA, 2008, p. 2)

Face às externalidades negativas de muitas atividades de negócios, principalmente no caso da indústria extrativa-mineral, caso da Petrobras, as pressões exercidas pela sociedade se traduzem na necessidade de a organização mostrar uma atuação empresarial que não está apenas voltada para lucratividade. A atenção para os seus impactos nas sociedades e a mitigação de seus efeitos negativos exigem a vinculação da imagem da empresa a referenciais éticos relacionados às questões sociais, ambientais, de direitos humanos e outras que possam afetar a reputação da organização. Nesse sentido, como observa Lipovetsky, não há outra área em que a instrumentalização da moral tenha sido tão explícita quanto nas estratégias de comunicação das empresas, através das quais a marca da organização passa a incorporar um valor associado a um “capital-simpatia” (LIPOVETSKY, 2005, p.236), que se torna parte de uma nova legitimidade no mundo contemporâneo.

É nesse contexto que, apesar das resistências iniciais, o discurso da não discriminação presente no tema da diversidade ganha espaço nas discussões em relação à sua vinculação ao discurso da ética nas empresas. Na Petrobras, a não adesão a essas discussões

comprometeria a imagem da organização, em função dos pactos e tratados internacionais subscritos pela empresa que abordam, entre outros, a necessidade de uma política de *disclosure* em relação, por exemplo, ao número de negros e mulheres em cargos de direção.

Se por um lado a incorporação da diversidade representaria a aceitação de assimetrias históricas que conflitariam com o pensamento hegemônico, que produziu as resistências culturais e simbólicas ao tema; por outro lado, a não incorporação representaria a recusa em corrigir eventuais distorções, colocando a organização na contra-mão dos posicionamentos das grandes empresas. A omissão em não se posicionar sobre a questão poderia implicar no risco de comprometer a imagem corporativa da empresa já que a organização não estaria reconhecendo um dos componentes éticos de legitimação no mundo contemporâneo.

As estratégias de comunicação para a incorporação da diversidade na agenda corporativa da empresa, porém, mostram a construção de discursos legitimadores que, se não desconstroem o sentido do tema como originalmente proposto – até porque isso seria esvaziar o próprio sentido de sua inserção, o reelaboram em termos do capital simbólico da ética associado à celebração da diferença e de um capital cognitivo associado à apreensão capitalista do labor – minimizando os riscos que o tema apresenta à racionalidade econômica e à cultura organizacional da empresa.

Assim, o tema da diversidade foi colocado entre os valores da empresa, em termos da valorização da diversidade humana e cultural e da garantia dos princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades. A adoção de uma perspectiva de celebração da diferença, pelas áreas de comunicação da empresa, permitiu a acomodação do tema aos interesses dominantes da empresa, apesar da perda do sentido transgressor do termo.

A celebração da diferença pelas áreas de comunicação interna, alinhadas ao discurso da grande mídia sobre o valor da ética para a legitimidade das empresas entre os quais se inclui o do respeito aos direitos humanos e difusos, nos remete para a visão crítica de Hall em relação a um multiculturalismo corporativo, que “busca “administrar” as diferenças culturais da minoria, visando os interesses do centro” (HALL, 2006b, p.51), podendo também ser lido como o da celebração da diferença pela diferença, como aponta o autor em outro trecho do mesmo livro (p.52).

Em se tratando, no entanto, de uma produção de sentido, focar a questão sob a perspectiva da valorização da diferença em vez da garantia da não-discriminação permite à empresa a construção de um novo discurso hegemônico, que pode somar-se a outros, sem produzir efeitos que conflitem com os demais valores da cultura organizacional. Lembrando Foucault,

(...) a história de um conceito não é, de forma alguma, a de seu refinamento progressivo, de sua racionalidade continuamente crescente, de seu gradiente de abstração, mas a de seus diversos campos de constituição e de validade, a de suas regras sucessivas de uso, a dos meios teóricos múltiplos em que foi realizada e concluída sua elaboração. (FOUCAULT, 2007, p. 5)

A incorporação do tema da diversidade, portanto, em função dos riscos da fragilização de alguns referenciais culturais e simbólicos da organização, exige da empresa a circunscrição do seu significado aos interesses dominantes da empresa.

Apesar de compartilharmos a visão crítica de Fairclough em relação à sobrevalorização de Foucault sobre as propriedades constitutivas do discurso, no sentido de que as práticas discursivas estando imersas dentro de uma realidade material permitem pensar dialeticamente a interação entre os discursos e a realidade (FAIRCLOUGH, 2001, p.87) – não há como desconsiderar os efeitos do discurso da empresa sobre os sistemas de conhecimento e crença dos sujeitos na organização, principalmente em função da utilização de tecnologias discursivas, que, como o próprio Fairclough aborda na mesma obra – *Discurso e mudança social* – estabelecem uma ligação íntima entre o conhecimento sobre linguagem e discurso e poder (FAIRCLOUGH, 2001, p. 265).

Estendendo a análise das tecnologias de poder de Foucault ao discurso, Fairclough entende as tecnologias discursivas como características das ordens do discurso modernas, através das quais são elaboradas técnicas para o alcance de objetivos estratégicos e instrumentais (FAIRCLOUGH, 2001, p. 264-265). Nessa linha, na Petrobras, por ocasião da entrada do tema na agenda corporativa da empresa, várias estratégias de comunicação foram utilizadas para posicionar a questão no imaginário dos indivíduos da forma desejada pela organização, como entrevistas, programas de ensino, publicidade, web TV, televisão corporativa, site da companhia e informativos da presidência. A estratégia evidencia a ampliação do discurso para vários domínios, na linha utilizada por Habermas, segundo Fairclough, para contrapor a ação estratégica ao agir comunicativo, ampliando o discurso para vários domínios (FAIRCLOUGH, 2001, p. 265).

Outro aspecto da legitimação do tema da diversidade na empresa está voltado para a justificação da importância da diversidade no âmbito da eficiência e produtividade dos sujeitos dentro da organização – o que direciona o discurso da celebração e da valorização da diferença no nível simbólico para a apreensão capitalista do labor relacionado ao reconhecimento do capital intelectual da empresa como um ativo crítico para o desempenho empresarial. Essa outra construção discursiva coloca em cena, a legitimação da própria meritocracia no âmbito da diversidade, através de uma lógica ambígua. O reconhecimento pela empresa de que os sujeitos, independente de quaisquer características e categorias às quais pertençam, são portadores de competências e habilidades importantes para os negócios, faz com que qualquer tipo de discriminação seja capaz de impedir que a empresa se aproprie dessas competências e habilidades. Dessa forma, a simples decisão pela não-discriminação seria suficiente para permitir aos indivíduos serem reconhecidos e recompensados pelo seu mérito.

A princípio essa construção parece lógica no sentido de permitir que as pessoas não sejam impedidas de terem o reconhecimento do seu trabalho garantido em função de sua origem, raça, sexo, orientação sexual, religião ou quaisquer outras características. O que esta lógica não contempla, e por isso o discurso da meritocracia no âmbito da diversidade não é suficiente para contemplar as questões que o tema coloca, é que, sendo avaliados apenas pelos seus resultados, a história social dos sujeitos é esquecida. Nesse sentido, a meritocracia justifica o lugar do sujeito na hierarquia da organização, não abrindo espaço para a discussão das interdições e assimetrias de direitos existentes. Refletindo sobre o assunto, Livia Barbosa, em *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*, toca nesse ponto central.

A meritocracia pode ser interpretada a partir de duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Por exemplo, quando a meritocracia surge em nossas discussões políticas e organizacionais, ela aparece na essência de sua dimensão negativa. Ou seja, como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. Nessa sua dimensão negativa, a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição ou direito. Assim, do ponto de vista das representações, a meritocracia é um consenso (...) Mas quando, por outro lado, afirmamos que o critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um, estamos falando da meritocracia em sua dimensão afirmativa. Nesse momento ela deixa de ser consensual. A ausência de consenso, contudo, não decorre do fato de que as pessoas discordam a cerca do desempenho (talento + habilidades) como critério fundamental, e sim de que existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que

realmente entra em seu cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidade para todos, da possibilidade concreta de mensuração do desempenho individual etc. (BARBOSA, 2001, p. 22)

O discurso de legitimação por esse viés, portanto, é construído sobre a dimensão negativa da meritocracia. Assim, as grandes empresas, tendo por fundamento que as pessoas não devem ser discriminadas em função de sua origem étnica, sexo, idade, religião, deficiência ou orientação sexual, entre outras, apropriam a diversidade também dentro do discurso da valorização dos ativos intangíveis, como o do capital intelectual ou humano, que, segundo Gorz, destaca os valores como criatividade, inovação, melhor desempenho, capacidade de resolução de problemas, talento e novas idéias para a capacidade de enfrentamento de desafios e discernimento no trabalho no mundo contemporâneo globalizado (GORZ, 2005, p.18).

Essa construção pode ser inserida dentro da visão de um novo capitalismo que, segundo Gorz, estaria centrado no conhecimento. Ao contrário do capitalismo moderno centrado sobre grandes massas de capital fixo material, esse novo capitalismo teria no conhecimento sua principal fonte de riqueza.

(...) um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado também de “capital humano”, “capital conhecimento” ou “capital inteligência”. (GORZ, 2005, p.15)

Sem entrar na discussão ideológica sobre essa questão da economia do conhecimento, ela pode ajudar na compreensão da colocação da diversidade dentro do contexto da racionalidade econômica, na medida em que aponta para um dos fatores críticos da produtividade das organizações.

Dessa forma, seja através do seu posicionamento como imperativo ético, em linha com a grande mídia, seja através do seu posicionamento como imperativo estratégico para as áreas de recursos humanos, em linha com o negócio, a construção de um discurso para a diversidade pelas áreas de comunicação colocou a questão na agenda da corporativa da organização. Mesmo que o sentido hegemônico desse discurso tente posicionar os sujeitos de forma a minimizar os conflitos com a cultura organizacional – pelo contrário, até tornando a diversidade um valor de celebração para a empresa – ele introduz a discussão sobre a não-discriminação, benefícios e iniciativas para a minimização de assimetrias de direitos na empresa.

Ainda que essas questões sejam portadoras de tensões e ambigüidades, evidenciando que a constituição de uma agenda para a diversidade não é uma construção trivial, a introdução da palavra no vocabulário da empresa, independente da produção de um enunciado hegemônico, marca a possibilidade de sua apropriação pelos sujeitos dentro da organização. Lembrando o que diz Bakhtin, não pronunciamos ou escutamos palavras, mas “coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis, etc. *A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido vivencial.*” (BAKHTIN, 1988, p.95).

3.4. Diversidade e comunicação: nova imagem corporativa

Entre a ampliação da comissão de gênero para comportar os assuntos relativos à diversidade, transformando-se em comissão de diversidade, em 2006, e o momento em que a valorização da diversidade entra como valor no plano estratégico da empresa, no final de 2008, no contexto do processo de legitimação do tema, uma iniciativa já no âmbito da própria comissão de diversidade configura-se como central para a visibilidade do tema na empresa, contribuindo para a sua apropriação pelos sujeitos dentro da organização e a articulação de várias outras iniciativas: a renovação do banco de imagens da companhia, em 2007.

O banco de imagens é uma base de dados gerenciada pela área de comunicação institucional da Petrobras, tendo por objetivo disponibilizar material visual sobre as diversas áreas e atividades da companhia. Composto por fotografias dos ativos físicos e de pessoas que representam os trabalhadores da organização, o banco é constituído por vídeos, painéis institucionais e cerca de 37 mil fotografias, sendo utilizado para a produção de material de divulgação interna e externa – revistas, folhetos, impressos diversos e mídias eletrônicas. Assim, utilizado dentro e fora da companhia para a produção da maioria de peças institucionais, o banco de imagens é um importante fonte de informações para a constituição da imagem institucional da empresa.

Utilizando como diretriz, para as questões de gênero, o Programa Pró-Equidade de Gênero do governo federal, a comissão de diversidade, dentro da dimensão gestão de pessoas e cultura organizacional do Programa, percebeu a necessidade de uma maior visibilidade da força de trabalho feminina e demonstração da ampliação da representação da presença de mulheres nos vários cargos e funções da companhia. Nesse contexto, tendo em vista que na época foi constatado que apenas 10% das fotos constantes no banco de imagens da empresa

eram de mulheres, foi elaborado o projeto de renovação do banco de imagem para refletir melhor a participação feminina nos quadros da organização. Seguindo os critérios de diversidade regional, etária, étnica/racial e de cargos e funções, o projeto compreendeu entrevistas e fotografias de mulheres das várias áreas e unidades corporativas, de negócios e serviços da empresa, resultando na produção de material para o acervo visual e publicação de um livro refletindo o crescimento da participação feminina na companhia e evidenciando a ocupação das mulheres nas mais diversas funções da indústria de petróleo, principalmente nas áreas operacionais - operadoras, motoristas, técnicas químicas, oficiais náuticas, e outras.

Desta forma, a iniciativa de renovação do banco de imagens colocou em cena a questão da política de representação. No contexto de uma contemporaneidade marcada pela cultura da imagem, como nos apresenta Kellner, as representações são parte da construção de uma determinada visão de mundo do indivíduo, da identidade e de estilos e modos de vida, da mesma forma que pensamentos e ações sociopolíticas.

Além disso, é por meio do estabelecimento de um conjunto de representações que se fixa uma ideologia política hegemônica (...). As representações, portanto, transcodificam os discursos políticos e, por sua vez, mobilizam sentimentos, afeições, percepções e o assentimento a determinadas posições políticas, tal como a necessidade de os guerreiros masculinos protegerem e redimirem a sociedade. (KELLNER, 2001, p. 82)

Na Petrobras, como já observado, a imagem institucional da empresa está associada a valores e competências atribuídas historicamente a traços da cultura masculina, traduzidos no mito do herói, do desbravador, do indivíduo dotado de coragem para enfrentamento de desafios etc. Apesar da mudança no perfil demográfico nos últimos anos, com a maior entrada de mulheres no mercado de trabalho e o aumento da participação feminina em áreas tradicionalmente ocupadas por mão de obra masculina, como produção e exploração de petróleo, engenharia e refino, por exemplo, as referências discursivas utilizadas principalmente pelas áreas de comunicação da empresa – textuais e visuais – mantiveram-se fixadas, em grande parte, no gênero masculino. Essas representações, mais do que simplesmente refletirem a existência, por exemplo, de maior número de homens do que de mulheres na empresa, contribuíram para a construção de uma visão hegemônica do trabalhador da empresa em termos de identidade e capital simbólico. Essa idéia de representação pode ser entendida dentro da discussão de Hall sobre estereótipo e poder. Em *The Spectacle of the 'Other'*, o autor recorre a similaridades entre o pensamento de Gramsci e

Foucault para pensar o poder não associado apenas à lógica da coerção mas à utilização de estratégias subjetivas para formação de consenso.

For Gramsci, as for Foucault, Power also involves knowledge, representation, ideas, cultural leadership and authority, as well as economic constraint and physical coercion. Both would have agreed that power cannot be captured by thinking exclusively in terms of force or coercion: power also seduces, solicits, induces, wins consent. It cannot be thought of in terms of one group having a monopoly of power, simply radiating power *downwards* on a subordinate group by and exercise of simple domination from above. It includes the dominant *and* the dominated within its circuits. (HALL, 1997, p.260-261).

A imagem do trabalhador da Petrobras de uniforme, utilizada tradicionalmente em grande parte do material de divulgação da empresa, é um símbolo que atravessa a produção visual da empresa e torna-se parte de sua cultura e identidade. Apesar de nem todos os trabalhadores da empresa serem homens ou exercerem as suas atividades em áreas operacionais, o capital simbólico associado a essa imagem contribui para a construção da unidade e do comprometimento com os objetivos da organização, em termos de identidade e valores, podendo ser associado a um certo tipo de publicidade na linha discutida por Fairclough.

A publicidade é discurso ‘estratégico’ por excelência, em termos da distinção feita por Habermas entre linguagem ‘estratégica’ e ‘comunicativa’ (...). É uma questão de construir ‘imagens’ noutro sentido – modos de apresentar publicamente as pessoas, as organizações e as mercadorias e a construção de identidades ou personalidades para elas. (FAIRCLOUGH, 2001, p.259)

O uso instrumental dessa construção identitária também pode ser pensada dentro do conceito de mercadoria, permitindo lê-la tanto dentro da teoria crítica da Escola de Frankfurt, como um produto cuja função específica é legitimar ideologicamente a própria sociedade capitalista (KELLNER, 2001, p.44) quanto dentro da abordagem crítica da cultura de mídia dos estudos culturais, em relação a uma concepção de sociedade constituída por relações sociais “caracterizadas pela opressão das classes, sexos, raças, etnias e estratos nacionais subalternos” (KELLNER, 2001, p. 48). O trabalhador de uniforme (macacão, no jargão da empresa) torna-se assim parte da imagem da organização, que traduz os valores históricos da empresa e parte de sua identidade associada a traços viris.

A renovação do banco de imagens representa o primeiro rompimento simbólico dessa construção hegemônica de representação do trabalhador da empresa, centrada basicamente no gênero masculino. Apesar de o objetivo inicial estar voltado apenas para o

recorte de gênero, o trabalho de renovação do banco de imagens incorporou a preocupação com o estabelecimento de sub-recortes, permitindo uma ampliação da representação que incorporou algumas dimensões constituintes do objeto de preocupação do tema da diversidade na empresa, em termos de regionalidade, etnia, raça, faixa etária e ampliação da representação de cargos e funções ocupados pelas mulheres na empresa.

Assim, complementada pela edição de um livro com parte do material produzido nas áreas e unidades da empresa e por um vídeo tendo por objetivo mostrar a presença feminina na organização, a iniciativa de produção de outras formas de representação do trabalhador na empresa desnaturalizou, em certa medida, a construção histórica do “petroleiro”. Por isso, ao lado da incorporação da palavra “diversidade”, outro momento crítico para o tema na Petrobras é a entrada em cena da representação do gênero que permitiu a introdução simbólica da alteridade através das imagens que deram visibilidade ao trabalho das mulheres na empresa.

Essa alteridade não se constrói, por outro lado, sob a forma de identidades fixas. Um episódio, descrito abaixo, que aconteceu por ocasião da publicação do livro sobre as mulheres na Petrobras, evidenciou o afastamento de identidades singulares, na linha discutida por Bhabha, enriquecendo o trabalho de reflexão sobre a própria iniciativa de renovação do banco de imagem e sua importância.

O afastamento das singularidades de “classe” ou “gênero” como categorias conceituais e organizacionais básicas resultou em uma consciência das posições do sujeito – de raça, gênero, geração, local institucional, localidade geopolítica, orientação sexual – que habitam qualquer pretensão à identidade no mundo moderno. O que é teoricamente inovador e politicamente crucial é a necessidade de passar além das narrativas de subjetividades originárias e iniciais e de focalizar aqueles momentos ou processos que são produzidos na articulação de diferenças culturais. Esses “entre-lugares” fornecem o terreno para a elaboração de estratégias de subjetivação – singular ou coletiva – que dão início a novos signos de identidade e postos inovadores de colaboração e contestação, no ato de definir a própria idéia de sociedade. (BHABHA, 2005, p.19-20)

Apesar da preocupação com vários recortes na etapa de produção do livro, por uma questão de compatibilização de agendas, o cargo de geóloga, entre outros, ficou fora, não sendo contemplado com nenhuma representação. Como a preocupação principal era a representação feminina, o fato não foi devidamente valorizado na ocasião e o livro foi editado com mulheres de várias funções, hierarquias, raças, etnias, regionalidades, sem uma preocupação especial de refletir todas as categorias profissionais. Por ocasião da distribuição

do livro, no entanto, um grande número de mulheres geólogas manifestaram-se contra o fato de que não havia no livro nenhuma representante do seu cargo, colocando em questão a legitimidade de uma iniciativa que não incorporava nenhuma mulher de uma profissão que, no contexto da indústria do petróleo, era portadora de uma importância crítica para as atividades da empresa. O que o episódio evidenciou concretamente é que grande parte das mulheres geólogas valorizaram menos o fato de se verem representadas simplesmente pelo fato de serem mulheres do que serem chamadas de geólogas. A identificação com a profissão que era parte da atividade-fim da empresa estava dessa forma associada à subjetividade do sentir-se representada. Ou seja, o fato de ser mulher e geóloga se constituía como uma identidade diferenciada em relação às demais mulheres, conferindo-lhe um capital simbólico específico. O episódio permitiu situar o impasse na noção de “entre-lugar” do qual fala Bhabha e no que diz Hall em análise sobre as posições do sujeito, a partir de Laclau.

As sociedades da modernidade tardia (...) são caracterizadas pela “diferença”: elas são atravessadas por diferentes divisões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes “posições do sujeito” – isto é, identidades – para os indivíduos. (HALL, 2006a, p.17)

Como afirma Hall, “a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente” (HALL, 2006a, p. 13) é uma fantasia. Apesar de as limitações inerentes à escolha de uma representação para o que não pode ser fixado através de uma dimensão apenas, as iniciativas relativas ao recorte de gênero contribuíram para a introdução de um maior número de imagens contemplando as categorias objeto do trabalho de renovação do banco de imagem da organização.

A disseminação de imagens de mulheres vestindo o uniforme das áreas operacionais da empresa e utilizando os equipamentos de proteção individual, como capacetes, luvas e botas, por exemplo, tradicionalmente utilizados pelos homens, problematiza a generificação de determinados valores e competências da organização. Igualmente, imagens de mulheres ocupando funções mais gerenciais problematizaram a associação do poder ao elemento masculino. A renovação do banco de imagem representa o momento da abertura da empresa a outras formas de representação dos sujeitos dentro da organização e da própria organização, portanto. As se apropriarem da idéia, as áreas de comunicação se alinham à construção discursiva de legitimação do tema pelo viés da valorização da diversidade, de sua celebração e da valorização do capital intelectual das pessoas.

Mas essa construção também acabou tendo o efeito de romper com a visão de organização que mantinha uma hegemonia de representação através de uma identidade unificada. Apesar de os discursos destinados aos trabalhadores continuarem alinhados à cultura organizacional que sempre recorreu ao valor de unidade na diferença, a percepção da existência da alteridade, do outro, antecipa o que representa a principal mudança na configuração de uma nova imagem institucional da empresa. Por ocasião da campanha interna do censo da diversidade, o material publicitário produzido incorporou imagens que traduziram a renovação do banco de imagens, colocando corporativamente pela primeira vez imagens de várias categorias étnicas, raciais, etária e condição física. Apesar de parecer natural que isso acontecesse tendo em vista a natureza da iniciativa, é possível vincular a decisão pela opção de utilização de novas imagens à iniciativa de renovação do banco de imagens na medida em que a própria decisão pela oportunidade da realização do censo sobre a diversidade é parte do contexto de reflexão sobre as novas representações.

Os efeitos dessa campanha interna se refletiram na construção da nova campanha institucional da companhia, em que a celebração da história da empresa e a aposta no futuro é apresentada por uma diversidade de sujeitos, de variadas idades, etnias, gênero, condição física. O fato de uma mulher de uniforme ou macacão ter sido escolhida para ilustrar a revista interna que celebra a maior conquista da companhia nos últimos tempos – a descoberta de petróleo em profundidade que atinge a camada do pré-sal – é simbólico da construção de novas identidades corporativas e de uma imagem multicultural para a empresa.

Esse fato isolado não é suficiente para produzir ações que corrijam as assimetrias de direito eventualmente existentes e que conduzam à equidade no mundo do trabalho. No entanto, a sua importância está relacionada ao fato de que, ao ressignificar o pertencimento à empresa em termos de uma pluralidade de sujeitos, ele abre caminho para a visibilidade da questão da diferença dentro da organização. Apesar do viés instrumental do uso dessa nova construção de imagem, em função dos interesses dominantes da empresa, a nova política de representação contribui para a apropriação do tema pelos sujeitos dentro da organização, constituindo-se em um passo importante para o processo de discussão das questões que o tema da diversidade agencia. Não se trata mais apenas de uma legitimação discursiva que será incorporada à imagem institucional da empresa, mas também da colocação em cena de outras categorias sociais, da possibilidade de reconhecimento de outras subjetividades dos sujeitos no trabalho.

4. Diversidade: novo campo de luta hegemônica?

Nos últimos anos, paralelamente às estruturas organizacionais formais, uma série de outras institucionalidades têm sido criadas para a discussão e orientação sobre tomada de decisões e agilização da implementação de ações relativas a assuntos cuja natureza tem uma transversalidade que exige a participação de várias áreas dentro das empresas – como a constituição de comissões e comitês, por exemplo. Na Petrobras, apesar da existência de unidades organizacionais voltadas para a gestão de meio ambiente e de questões relacionadas à dimensão social, algumas das iniciativas em relação a esses temas são tratadas no âmbito de comitês do qual participam a maioria das áreas corporativas e de negócios e serviços da empresa.

Como visto, no âmbito do comitê voltado para as questões sociais, relativas aos impactos das atividades da empresa nas comunidades e sociedade em geral, foi criada, em 2005, a comissão de gênero para cuidar dos assuntos relativos às especificidades das condições de trabalho das mulheres na empresa e em alinhamento às políticas públicas relativas à equidade de gênero no mundo do trabalho, no âmbito do governo federal.

Ao transformar a comissão de gênero em comissão de diversidade, a Petrobras adotou a mesma forma de gestão de outros assuntos transdisciplinares dentro da empresa. Se por um lado essa opção teve a vantagem de permitir discussões com ampla participação de várias áreas dentro da organização e foi a forma mais rápida de legitimar o tema da diversidade, ampliando a comissão de gênero para o escopo das questões relativas a outras categorias – raça, deficiência, orientação sexual, entre outras, por outro lado manteve uma forma de governança sem poder de decisão em relação às estruturas formais da empresa.

Outro aspecto diz respeito à manutenção da coordenação da comissão nas mãos das mesmas pessoas que conduziam os assuntos relativos ao gênero. Apesar disso permitir a utilização da experiência acumulada, essa opção pode ser pensada como limitante para a ampliação do debate sobre a equidade no mundo do trabalho, mantendo as discussões circunscritas, em sua maioria, ao que já vinha sendo tratado e dentro das limitações inerentes à governança adotada. Renomeada de comissão de diversidade, a nova comissão torna-se assim um fórum de mapeamento de questões, sugestão de iniciativas e produção de um saber sobre a diversidade na Petrobras, exercendo o papel de agente de sensibilização para os assuntos relativos à discriminação e garantia de direitos dos empregados da empresa, mas

com grande foco em gênero e sem um poder efetivo de realização de grandes mudanças dentro da empresa.

As contradições e ambigüidades que essa situação representa no trato do tema da diversidade na empresa pode ser lida como a continuidade das resistências ao assunto – não mais em termos do impedimento da constituição um discurso para ele mas de interdições à sua gestão efetiva, como se apenas a produção de um sentido para a diversidade e a sua inserção na agenda corporativa da companhia fossem suficientes. Dentro desse quadro, o tema da diversidade, mesmo que incorporado ao discurso da organização, continua periférico sob o ponto de vista de uma gestão com poder de negociação necessário à implementação das iniciativas que o tema exige.

Apesar da forma através da qual o tema é incorporado dentro da organização, alguns resultados são obtidos, principalmente em relação à visibilidade que a questão adquire dentro da organização, como visto anteriormente, rompendo de certa forma com a construção de uma identidade unificada para o sujeito dentro da organização.

A limitação imposta pela forma de gestão, nesse sentido, não impede a atuação da comissão de diversidade. O reconhecimento da parceria de casais do mesmo sexo em termos de benefícios de saúde e pensão e a adesão à lei de renúncia fiscal para a ampliação da concessão de 180 dias de licença maternidade para as mulheres são marcos da atuação da comissão. Ou seja, mesmo sem poder formal, ficou evidente a capacidade de articulação dos membros da comissão de diversidade junto às instâncias formais de decisão da empresa. O envolvimento pessoal de alguns membros da comissão com essas questões relacionadas à diversidade, associado às reivindicações dos sujeitos dentro da organização, revelam formas de obtenção de resultados alternativas às lógicas dominantes de gestão. Ficou evidente com isso a existência de uma negociação permanente entre os interesses hegemônicos da empresa e os interesses periféricos representados por aqueles relativos aos vários grupos dentro da empresa. Esses fatos nos permitem pensar o trabalho, através do tema da diversidade, como um campo do exercício da luta contra-hegemônica dos sujeitos dentro da organização.

4.1. Trabalho – cotidiano, conflitos e produção de sentido

Em *O Cotidiano e a História*, Agnes Heller discute como o sujeito vive a cotidianidade acionando todos os aspectos de sua individualidade – seus sentidos, capacidade intelectual, habilidades manipulativas, saberes, subjetividades. Isso implica que nenhuma de suas capacidades pode ser vivida em toda a sua intensidade, permanecendo a cotidianidade, em termos do seu conteúdo e significado, como o lugar da heterogeneidade e de uma ordem hierárquica que é estabelecida pelas estruturas econômico-sociais ao longo do tempo. Assim, o indivíduo nasce inserido em sua cotidianidade, adquirindo nela as habilidades necessárias à vida social (HELLER, 1970, p. 17-18).

O pressuposto marxista segundo o qual os homens constroem a sua própria história, mas a partir das condições dadas previamente – que, segundo Heller, contém as “teses fundamentais da concepção marxista da história” (HELLER, 1970, p.1), nos permite verificar, nas dimensões da vida cotidiana, a manifestação dessa relação entre os fins humanos e as circunstâncias que restringem e modificam seus propósitos. Essa relação pode ter uma de suas expressões dentro do que a autora denomina dimensão humano-genérico/particular, configurando uma das características da existência humana.

A vida cotidiana é a vida do indivíduo. O indivíduo é sempre, *simultaneamente, ser particular e ser genérico*. (...) Todo conhecimento do mundo e toda pergunta acerca do mundo motivados diretamente por esse “Eu” único, por suas necessidades e paixões, é uma questão da particularidade individual (...) Também o genérico está “contido” em todo o homem e, mais precisamente, em toda atividade que tenha caráter genérico, embora seus motivos sejam particulares. Assim, por exemplo, o trabalho tem frequentemente motivações particulares, mas a atividade do trabalho efetivo (isto é, socialmente necessário) – é sempre atividade do gênero humano. Também é possível considerar como humano-genéricos, em sua maioria, os sentimentos e as paixões, pois sua *existência e seu conteúdo podem ser úteis para expressar e transmitir a substância humana*. Assim, na maioria dos casos, o particular não é nem o sentimento nem a paixão, mas sim seu modo de manifestar-se, referido ao eu e colocação a serviço da satisfação das necessidades e da teleologia do indivíduo. (HELLER, 1970, O. 20-21)

Como parte da heterogeneidade da vida cotidiana, o trabalho torna-se um campo em que a simultaneidade entre a dimensão genérica e particular do ser pode ser observada. Em *A Invenção do Cotidiano*, Michel de Certeau coloca na análise das práticas cotidianas uma forma de verificar como se dá a reapropriação do espaço organizado pelas técnicas de produção sócio-cultural pelos indivíduos, em termos das “maneiras de fazer” das operações

microscópicas que se proliferam dentro das estruturas de poder e das formas através das quais a ordem é subvertida.

Ces “manières de faire” constituent les mille pratiques par lesquelles des utilisateurs se réapproprient l’espace organisé par les techniques de la production socioculturelle. Elles posent des questions analogues et contraires à celles que traitait le livre de Foucault: analogues, puisqu’il s’agit de distinguer les opérations quasi microbiennes qui prolifèrent à l’intérieur des structures technocratiques et en détournent le fonctionnement par une multitude de “tactiques” articulées sur les “détails” du quotidien; contraires, puisqu’il ne s’agit plus de préciser comment la violence de l’ordre se mue en technologie disciplinaire, mais d’exhumer les formes subreptices que prend la créativité dispersée, tactique et bricoleuse des groupes ou des individus pris désormais dans les filets de la “surveillance”. Ces procédures et ruses de consommateurs composent, à la limite, le réseau d’une antidiscipline qui est le sujet de ce livre” (CERTEAU, 1990, p.XL)

Essa noção do homem do cotidiano, conforme apreendido de Certeau, pode também ser utilizada para pensar o indivíduo que, mesmo sujeito aos poderes microscópicos dos quais fala Foucault, em *Microfísica do Poder*, é capaz de criar as suas próprias estratégias de resistência, não necessariamente a partir de reflexões no nível do humano-genérico mas daquilo que vivencia no dia a dia, do particular. Utilizando a observação de Martins, sobre o fato de que a vida cotidiana não ser um resíduo desprezível da realidade social, mas ter-se tornado uma mediação fundamental para a historicidade da sociedade moderna (MARTINS, 2000, p. 151), é possível pensar o cotidiano nas organizações como portador de experiências que revelam a relação dos indivíduos com o poder e os discursos dominantes, configurando estratégias de relacionamento com eles.

Assim, as ações humanas no desenvolvimento das atividades produtivas não estão associadas apenas ao cumprimento de obrigações laborativas alinhadas aos objetivos organizacionais genéricos mas também a modos de agir e de se relacionar que dependem das circunstâncias, de subjetividades e necessidades humanas particulares, caracterizando sempre uma produção de sentido particular para o trabalho concreto.

Dentro dessa visão do cotidiano como portador da assimilação das relações sociais e da manipulação das coisas, o trabalho apresenta-se como campo privilegiado de observação da experiência humana na produção de representações e significados. Para o argumento que desenvolveremos, é interessante partir da abordagem de uma especialidade que, nascida nos anos 1970 com o nome de psicopatologia do trabalho, aprofundou os estudos sobre os

impactos da organização do trabalho na vida dos indivíduos nas organizações, em termos principalmente da dicotomia racionalidade técnica x subjetividade no mundo do trabalho.

Segundo Mendes, o estudo da relação do trabalho com os aspectos psíquicos tem origem no início do século XX, com a difusão dos princípios da racionalidade administrativa de Taylor – de divisão do trabalho e automatização das tarefas para o aumento da produtividade (MENDES, 1995, p. 34). Ampliada para contemplar uma maior abrangência de situações de trabalho, a autora comenta que

Os indivíduos reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho e chegam a este trabalho com a sua história de vida pessoal. Os problemas, nesse contexto, nascem de relações conflituosas. De um lado encontra-se a pessoa e sua necessidade de prazer; e do outro, a organização, que tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo. (MENDES, 1995, p.35)

As pesquisas em psicopatologia do trabalho, iniciadas por Christophe Dejours – um dos autores de referência na área – nos anos 1970, procuravam entender o sofrimento no cotidiano do trabalhador, a partir das relações entre subjetividade e trabalho. Elas foram negligenciadas em função, sobretudo, das resistências dos sindicatos em “privilegiar a subjetividade individual” naquele período em que uma abordagem psicológica poderia significar a minimização de uma consciência coletiva de classe (DEJOURS, 1999, p. 38). Para Dejours, a busca pela satisfação no trabalho e a minimização daquilo que poderia representar sofrimento é um desejo permanente do indivíduo no trabalho. Entendendo a organização do trabalho “como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (...), as relações de poder, as questões de responsabilidade” (Dejours apud MENDES, 1995, p.35), Dejours mostra como a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, definido por ele como “o que resiste ao conhecimento, ao saber, ao *savoir-faire* e, de modo mais geral, ao *domínio*” (DEJOURS, 1999, p.29), pode ser fonte do sofrimento no trabalho.

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. (DEJOURS apud MENDES, 1999, p.34)

Nos anos 1990 as pesquisas sobre o tema foram retomadas, sob o nome de psicodinâmica do trabalho, não mais com uma preocupação restrita ao entendimento do adoecimento no trabalho mas, ao contrário, com a intenção de descobrir as estratégias

utilizadas pelos sujeitos para a manutenção da saúde, diante de situações de sofrimento no trabalho. Conforme apresenta Ana Magnólia Bezerra Mendes, em estudo sobre o assunto,

Numa segunda etapa, nos anos 90, já denominada, psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho é caracterizada pela mobilidade e mutabilidade, e o funcionamento psíquico, pelos mecanismos de mobilização subjetiva, tendo o trabalhador um papel ativo diante das imposições e a possibilidade de transformar concretamente as situações de trabalho, para que estas possam trazer benefícios para a saúde mental. (MENDES, 1995, p.35)

Por um lado, então, reagindo às pressões e situações de trabalho, a partir de suas histórias pessoais, os sujeitos nas organizações estabelecem formas de resistência que lhes permitem a minimização do sofrimento e a manutenção de sua saúde, entendida aqui em sua dimensão bio-psico-social. Por outro lado, como verifica Mendes, a partir das pesquisas de Dejours, sendo o trabalho muito mais do que a obediência a normas e a regras pré-estabelecidas, já que o que é imposto pela organização do trabalho e pelas definições técnicas nem sempre é suficiente para o alcance dos resultados desejados e da operacionalidade desejada, a mobilização de conhecimentos, relacionamentos e requisitos afetivos tornam o trabalho humano parte da própria construção da identidade do sujeito (MENDES, 1995, p.37).

A inteligência operária é conceituada por Dejours & Abdoucheli (1990) como uma inteligência astuciosa, que tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível do trabalhador, e, sobretudo, ela é uma inteligência em constante ruptura com as normas, regras, sendo fundamentalmente transgressiva. A contribuição é espontânea à organização do trabalho real e tem como retorno a retribuição simbólica, que se dá pelo reconhecimento, processo ao qual é atribuído a construção da identidade social e de realização de si mesmo. Estes componentes do trabalho demonstram que ele é resultado da interseção de três mundos: o objetivo, o social e o subjetivo. (MENDES, 1999, p.37)

Nessa mesma perspectiva de Dejours – de pensar o trabalho como uma atividade que envolve várias dimensões do sujeito – Schwartz também desenvolve uma abordagem sobre o trabalho como a atividade humana em que se destaca a singularidade da ação dos sujeitos, não uma simples extensão de instruções e procedimentos mas como um “uso de si” (SCHWARTZ, DURRIVE, 2007, p.277), que envolve criatividade e criação de vínculos – estratégias cotidianas de uso de habilidades e afetos que tornam possível a transformação do trabalho prescrito no trabalho real.

Ou seja, o cotidiano do trabalho – apesar de também ser um lugar de violência simbólica - não é vivido passivamente pelos trabalhadores. Através de diversos mecanismos – estudados seja sob a perspectiva do adoecimento, como no âmbito da psicopatologia, seja sob a perspectiva da saúde, no âmbito da psicodinâmica – permitem um investimento libidinal na

direção do escape à reificação do sujeito, de sua alienação – seja no nível concreto ou simbólico.

Em função disso, é uma visão simplificadora pensar o trabalho nas organizações apenas como o lugar da obediência e da produtividade do trabalhador, da construção e reprodução de uma cultura organizacional ou do alcance dos objetivos estratégicos e instrumentais, na linha denominada por Habermas de interação estratégica (FAIRCLOUGH, 2001, p. 265). O trabalho também pode ser pensado como o lugar do conflito, de disputas de subjetividades, de lutas simbólicas. Não se trata apenas de pensar o campo do trabalho em termos de racionalidade do trabalho prescrito x realização do trabalho concreto, mas ampliá-lo para uma noção que incorpora também disputas discursivas.

Essa dicotomia trabalho prescrito x trabalho real, em termos do que pode ser formalmente estabelecido pela empresa e do que é efetivamente realizado pelos indivíduos aponta para o fato de que as ações humanas no trabalho podem ser pensadas também através de dimensões simbólicas, não se restringindo apenas ao cumprimento de ordens ou ao alinhamento aos discursos organizacionais. A distância e os conflitos existentes entre os discursos hegemônicos utilizados pelas hierarquias dominantes dentro das organizações e a maneira como estes discursos são apreendidos e ressignificados pelos trabalhadores remetem para um de sentido do trabalho diferente daquele produzido pelas forças dominantes da organização.

Nesse sentido, o discurso da diversidade possibilita a observação dessa dicotomia entre o que é prescrito e o que acontece de fato no cotidiano do trabalho. Elaborado pelas hierarquias dominantes dentro da organização, é possível pensar que, da mesma forma que outras questões da organização do trabalho, o tema da diversidade seja apropriado pelos sujeitos dentro da organização na medida em que ele pode permitir a construção de um sentido para o que é percebido como assimetria de direitos – a partir das dissonâncias cognitivas entre o que está presente nos discursos oficiais da empresa e o que é praticado. Isso permite a produção de uma nova história para as diferenças dentro da organização, não apenas relativa à dicotomia capital-trabalho, problematizada pela empresa e pelos sindicatos em termos de classe, mas em relação a outras categorias que acionam conflitos marginais, como os de gênero, raça/etnia, orientação sexual, geração, por exemplo.

4.2. Diversidade: a apropriação do discurso pelos sujeitos no mundo corporativo

As mais recentes abordagens do trabalho, na linha da psicologia organizacional, permitem aproximar o mundo do trabalho dos estudos sobre o cotidiano. Verifica-se assim a existência de um indivíduo que não é apenas objeto de reificação, reduzindo-se a um objeto da lógica produtiva das organizações. Seja através da psicodinâmica do trabalho, de Dejours, seja através dos estudos de Yves Clot e Yves Schwartz - que ressaltam a importância do conceito de atividade humana no trabalho como operador sintético para ancorar questões como novas formas de organização nas empresas, tecnologias de comunicação e informação, linguagem no trabalho⁶, entre outras, o indivíduo do trabalho não se reduz a alcançar os resultados e o desempenho que lhe são demandados.

Entre os objetivos, procedimentos e normas e o processo de produção e obtenção de resultados há uma história de conflitos, de resistências e de uso de capacidades e habilidades que nem sempre são visíveis e nem se tornam objeto de interesse dos estudos sobre as organizações, até porque essas histórias ultrapassam os objetivos da apreensão capitalista do labor.

Heller disse que só quem tem necessidades radicais pode querer e fazer a transformação da vida. Essas necessidades ganham sentido na falta de sentido da vida cotidiana. Só pode desejar o impossível aquele para quem a vida cotidiana se tornou insuportável, justamente porque essa vida já não pode ser manipulada. [...] É aí que o reencontro com as descobertas das orientações fenomenológicas ganha novo e diferente sentido. Pois é no instante dessas rupturas do cotidiano, nos instantes da inviabilidade da reprodução, que se instaura o momento da invenção, da ousadia, do atrevimento, da transgressão. E aí a desordem é outra, como é outra a criação. Já não se trata de remendar as fraturas do mundo da vida, para recriá-lo. Mas de dar voz ao silêncio, de dar voz à História. (MARTINS, 2000, p. 63-64)

Pode-se pensar com Martins que o cotidiano do trabalho cria as oportunidades para esses momentos de invenção na medida em que a sua heterogeneidade de conteúdo coloca em jogo conflitos e subjetividades. Da mesma forma então que alguns autores na área da psicologia do trabalho leram estas rupturas e impossibilidades como momentos em que os indivíduos lançam mão de suas habilidades, capacidades pessoais, interesses e subjetividades para realizar o que é impossível no âmbito do trabalho prescrito, é possível transpor essa noção do ser inteiro para outras dimensões da vida cotidiana no trabalho, como, por exemplo,

⁶ Uma visão geral dos estudos de Yves Clot e Yves Schwartz pode ser encontrada em CLOT, Yves. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007 e SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2007.

para a dimensão da relação entre a produção dos discursos organizacionais e sua ressignificação pelos indivíduos aos quais se destinam.

Como visto, os discursos internos das organizações, na contemporaneidade, estão articulados a tecnologias discursivas que reproduzem, muitas vezes, conteúdos discursivos agenciados pela grande mídia. No caso da diversidade, essa lógica se traduz no discurso da valorização da alteridade, que insere os indivíduos nas organizações como sujeitos de uma produção de sentido que, ao tempo que lhes informa que a empresa compartilha do imperativo ético de exigir que seus empregados tenham uma postura de não discriminação em relação uns aos outros, os tornam objeto da garantia de que não serão discriminados corporativamente.

Essa construção discursiva, como chama atenção Foucault, é, todavia, “controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certos números de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos [...] esquivar sua pesada e terrível materialidade” (FOUCAULT, 2009, p.9). Deste modo, no caso em questão, a organização assume a postura ética de não permitir que institucionalmente eventuais preconceitos incorram em discriminação, adotando normas e procedimentos para que ela não ocorra. No caso da Petrobras, o discurso da não discriminação é parte do discurso oficial da empresa veiculado através das mídias internas – como revistas, programas da televisão corporativa e comunicados diversos. Além disso, a empresa disponibiliza a Ouvidoria - um canal de comunicação com seus públicos de interesse, entre eles os seus empregados, que têm como uma de suas atribuições ser um dos canais para veiculação de denúncias de transgressões éticas, entre as quais se incluem atitudes pessoais ou corporativas de preconceito e discriminação.

Mas se por um lado, a construção de um discurso a favor da diversidade tenta posicionar os sujeitos dentro das organizações de acordo com seus interesses e valores, implicando com isso que o discurso seja “um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 91), a ambigüidade das práticas concretas em relação ao tema revela a distância entre os conteúdos de celebração dos discursos e as realizações que garantem de fato a equidade de oportunidades e a correção das assimetrias de direitos. Isso permite aos indivíduos dentro das organizações se posicionarem em relação ao discursos e remete para a problematização da visão esquemática dos efeitos discursivos. Abordando a questão desses efeitos no contexto da mídia, Fairclough afirma:

Por exemplo, os estudos do discurso da mídia, que focalizam a forma de interpretação e de organização de textos particulares, sugerem um quadro altamente complexo, em que os textos podem ser interpretados de várias posições mais ou menos aquiescentes ou opositivas, tornando altamente problemática qualquer visão esquemática do efeito do discurso – por exemplo, sobre a constituição dos sujeitos sociais. [...] Isso também sugere que os sujeitos sociais constituídos não são meramente posicionados de modo passivo, mas capazes de agir como agentes e, entre outras coisas, de negociar seu relacionamento com os tipos variados de discurso a que eles recorrem. (FAIRCLOUGH, 2001, p. 87)

Essas posições dos sujeitos nas organizações, que os permitem negociar com os variados discursos articulados pela empresa, não estão desvinculadas das experiências concretas que os indivíduos vivenciam - no trabalho e fora dele. Por mais que, como visto, a cultura organizacional seja utilizada para inserir homens e mulheres dentro de valores compartilhados para garantir o compromisso com os objetivos da organização, o lugar que os indivíduos ocupam no trabalho, ao lado das outras dimensões cotidianas fora dele, confere perspectivas diferentes sobre os discursos que lhe são dirigidos.

Situando a questão em termos da discussão sobre codificação/decodificação promovida por Hall, é possível utilizar a sua noção de *código negociado* para explicar a não necessária correspondência entre a decodificação e a codificação dos discursos. Apesar de aplicar-se à construção da mídia televisiva, ela é útil pois destaca a contradição entre as mensagens codificadas dominantes e uma decodificação negociada em função de situações locais. Ou seja, apesar de reconhecer a legitimidade das definições hegemônicas para a construção de significados, há uma adaptação daquelas definições dominantes às condições locais/posições situacionais vivenciadas pelos sujeitos (HALL, 2006b, p.378-379).

O exemplo mais simples de um código negociado é aquele que governa a resposta de um trabalhador à idéia de que um Estatuto sobre Relações Industriais limite o direito à greve ou à proposta de um congelamento de salários. Em termos do debate econômico sobre o “interesse nacional”, o decodificador pode adotar a definição hegemônica, concordando que “todos devemos nos remunerar menos para combater a inflação”. Contudo, isso pode ter pouca ou nenhuma relação com sua vontade de entrar em greve por melhor pagamento e condições [...] (HALL, 2006b, p.379)

No caso da diversidade, a construção do discurso hegemônico sobre a valorização da diferença - que aponta para o empenho da empresa na adoção de práticas de equidade no mundo do trabalho – é confrontada com a vida cotidiana dentro da organização, onde nem sempre é possível estabelecer níveis de controles que permitam avaliar a aderência das práticas aos discursos. Ou onde é possível verificar que o significado do pertencimento a

determinadas categorias conceituais como raça, gênero, orientação sexual etc. depende do valor simbólico que lhes é atribuído. Como afirma Bhabha em outro contexto, mas cujo sentido torna-se possível aqui, é “na emergência dos interstícios – a sobreposição e o deslocamento de domínios da diferença – que as experiências intersubjetivas e coletivas de *nação* [...], o interesse comunitário ou o valor cultural são negociados (BHABHA, 2005, p.20).

Em uma empresa, as posições dos sujeitos são uma função da percepção das assimetrias de direitos existentes e da forma como são percebidas as diferenças, em termos da valorização das diversas categorias. Na Petrobras, um exemplo simples pode ser apreendido do estudo de Teves sobre cultura organizacional, relativo ao fato de que o pertencimento aos quadros técnicos das atividades-fim do negócio petróleo confere um capital simbólico diferenciado em relação às demais atividades (TEVES, 2005, p. 25-26). Da mesma forma, pode-se pensar que existam diferenças em relação às posições hierárquicas, categorias profissionais, além de outras às quais pertencem os indivíduos, como classe, gênero, orientação sexual etc.

Utilizando a discussão que Bhabha promove em relação à diversidade e à diferença cultural, no âmbito da teoria crítica, é possível ler, no caso das empresas, a mesma distância entre o que se coloca discursivamente como diversidade e o que de fato implica a experiência das diferenças.

Essa revisão da história da teoria crítica apóia-se, como eu disse, na noção de diferença cultural, não de diversidade cultural. A diversidade cultural é um objeto epistemológico – a cultura como objeto do conhecimento empírico –, enquanto a diferença cultural é o processo da enunciação da cultura “conhecível”, legítimo, adequado à construção de sistemas de identificação cultural. Se a diversidade é uma categoria da ética, estética ou etnologia comparativas, a diferença cultural é um processo de significação através do qual afirmações da cultura ou sobre a cultura diferenciam, discriminam e autorizam a produção de campos de força, referência, aplicabilidade e capacidade. A diversidade cultural é o reconhecimento de conteúdos e costumes culturais pré-dados; mantida em um enquadramento temporal relativista, ela dá origem a noções liberais de multiculturalismo, de intercâmbio cultural ou da cultura da humanidade [...]. A cultura só emerge como um problema, ou uma problemática, no ponto em que há uma perda de significado na contestação e articulação da vida cotidiana entre classes, gêneros, raças, nações. (BHABHA, 2005, p. 63)

Apesar da abrangência da discussão do autor, em relação à análise dos debates críticos contemporâneos sobre a cultura, ao chamar atenção para a enunciação da diferença

cultural, a sua posição permite aplicar a mesma lógica em termos da distância entre o que emerge do discurso da diversidade da empresa – de valorização e respeito ao cultural como objeto do discurso – e o que de fato é produzido no processo de conhecimento e significação da diferença cultural. É nesse momento, como afirma o autor, que a articulação social da diferença se coloca como uma questão que envolve complexidades de negociação entre as partes minoritárias (BHABHA, 2005, p.20-21).

Esses momentos em que, seguindo com o autor, as pretensões concorrentes de comunidades com histórias comuns de privações podem ser conflituosas e antagônicas (BHABHA, 2005, p. 20), ajudam na compreensão de como as diferenças são percebidas a partir das interações que se situam no cotidiano do trabalho nas organizações e de como, em função delas, a entrada em cena do discurso da diversidade permite a articulação de estratégias e táticas que os sujeitos utilizam dentro da empresa, a partir dos discursos institucionais, no sentido do agenciamento de seus interesses, como uma tática de aproximação das margens na direção do centro.

Um exemplo da apropriação do uso do termo diversidade na Petrobras ocorreu por ocasião do reconhecimento de parceiros do mesmo sexo para efeito da inscrição de beneficiários (companheira ou companheiro) no plano de assistência médica da empresa. Apesar desse reconhecimento ter sido objeto de mecanismos informais de ação que acionaram pretensões concorrentes na linha abordada por Bhabha, o pleito que se seguiu a ele ilustra melhor a apropriação do discurso da diversidade pelos indivíduos dentro da empresa. Aproveitando o fato de a Petrobras ter concedido a isonomia de direito para casais do mesmo sexo, vários empregados se manifestaram, por ocasião da divulgação da concessão, para solicitar a inscrição de pais e mães como beneficiários do plano de saúde da empresa. A justificativa vinculava-se, de acordo com as solicitações, à diversidade da sua condição de empregados responsáveis economicamente pelos seus pais. Por mais que a solicitação não encontrasse obviamente amparo no discurso da equidade no mundo do trabalho, diferente do reconhecimento da parceria para casais do mesmo sexo, a utilização do discurso da diversidade evidenciava a subversão do discurso corporativo para atendimento aos seus interesses de uma parcela de empregados. A proposta não foi atendida, apesar de continuar objeto de pleito, mas sua leitura sob a perspectiva da diversidade ajuda na compreensão da apropriação do termo pelos sujeitos dentro da empresa.

Apesar da simplicidade do exemplo, ele revela um pouco do elemento de tradução do qual fala Bhabha ao abordar o momento de mudança política. Citando a posição das mulheres que participaram da greve dos mineiros de 1984-1985, na Grã-Bretanha, o autor relata como os testemunhos de algumas participantes começaram a questionar seus papéis dentro da família e da comunidade, revelando que seria simplista “sugerir que essa considerável mudança social era uma deserção da luta de classes ou que era um repúdio da política de classe de uma perspectiva socialista-feminista” (BHABHA, 2005, p. 54). Na realidade, o que Bhabha tenta evidenciar é

[...] a importância do momento híbrido de mudança política. Aqui o valor transformacional da mudança reside na rearticulação, ou tradução, de elementos que não são *nem o Um* (a classe trabalhadora como unidade) *nem o Outro* (as políticas de gênero), *mas algo a mais*, que contesta os termos e territórios de ambos. (BHABHA, 2005, p.54-55)

Guardadas as devidas diferenças de contexto, o que o exemplo de Bhabha nos permite pensar é que os sujeitos dentro da organização, que vivenciaram o processo de construção do discurso sobre a diversidade, traduziram de acordo com os seus interesses e expectativas aquilo que, em seu entendimento, poderia ser negociado em termos de novos direitos. Obviamente, no caso do pleito do exemplo, ele não se situava na esfera da isonomia de direitos, seja em relação a inclusão de companheiros/as, seja em relação a dependentes legais (filhos). Colocando em pauta, no entanto, uma nova esfera de legitimidade de direitos (extensão do plano de saúde para os pais), os indivíduos inseriram sua demanda dentro da esfera do político, da mesma forma que as mulheres inglesas na greve da Grã-Bretanha.

Utilizando a expressão “política dos outros” de Caldeira⁷ e recuperando a concepção moderna de política, a partir de Maquiavel, como “exercício do poder”, Alvarenga nos fornece a chave para a leitura da ação dos sujeitos dentro das organizações, ao se apropriarem do discurso elaborado pela empresa para a produção de seus próprios sentidos. Ao realizar pesquisa sob a perspectiva bakhtiniana de reconhecer nos professores um papel ativo na produção do conhecimento sobre a sua própria formação, não se restringindo à forma monológica de inscrevê-los apenas como objeto ou uma alteridade muda, a autora verifica que, apesar das políticas públicas governamentais, os professores participam da produção de sentido sobre a sua formação, caracterizando-se como sujeitos falantes que disputam a hegemonia sobre a sua formação docente (ALVARENGA, 2009, p. p.15).

⁷ Ver citação da autora: CALDEIRA, M.T. A política dos outros. São Paulo: Brasiliense, 1984.

Se por um lado, ausências de políticas públicas de caráter governamental, ou programas eventuais de formação de educadores de EJA [Educação de Jovens e Adultos] em serviço, em parceria ou não com/entre governos e universidades, caracterizam uma forma de produção de política, por outro lado, em sentido gramsciano, podemos considerar que os professores produzem políticas sobre a sua própria formação, no que designei como política dos outros. (ALVARENGA, 2009, p. 15)

Tomando de empréstimo a mesma expressão, é possível pensar os indivíduos dentro da organização, como os “outros” que não se limitam a serem objeto dos discursos da empresa sobre a diversidade, mas, pelo contrário, se colocam como produtores de sentido para aquilo que lhes afetam. O local do trabalho, dessa forma, torna-se também o lugar do cotidiano vivido, como descreve Alvarenga em relação à escola, ou seja, um lugar movido por mecanismos de regulação e dominação que “reflete e refrata as contradições ampliadas da dimensão da escala *global* das relações sociais e políticas, mas, também, as possibilidades de insurgências e ações rebeldes” (ALVARENGA, 2009, p.10).

No caso da diversidade, essas insurgências e ações rebeldes podem ser traduzidas como uma produção de sentido que dialoga com o que o discurso da diversidade coloca, a partir da celebração da diferença. Se o discurso da empresa sobre a diversidade justifica-se pela necessidade de equidade no mundo do trabalho – que implica ações para garantir a igualdade de oportunidades – a forma através da qual foi construída a comunicação desse discurso na Petrobras, por exemplo, mais destaca positivamente do que problematiza a diferença dentro da organização, remetendo-nos tanto para a crítica de Hall sobre a celebração da diferença sem fazer diferença (HALL, 2006b, p.52) quanto, por um viés mais radical, para a posição de Zizek que, como visto, vê no multiculturalismo apenas a confirmação da ideologia capitalista na medida em que o reconhecimento da luta pelos direitos das minorias escondem apenas os elementos estruturais da exclusão daquela ideologia (ZIZEK, 2005, p.33).

Entre a visão polissêmica de Hall e a radicalidade de Zizek, essas ações dos sujeitos nas organizações, através do exemplo da Petrobras, podem ser lidas como parte da noção dialógica do discurso, através da qual, usando a perspectiva bakhtiniana, os sujeitos exercem um papel ativo na apreensão das mensagens que recebem, tornando a linguagem também um campo de luta simbólica. Dessa forma, como a diversidade diz respeito a questões relativas à vida dos indivíduos dentro e fora das empresas, as oportunidades de construção de um sentido para o tema que realmente atenda aos seus interesses pode ser pensada como parte de uma construção contra-hegemônica.

Abordando a assimetria entre o sujeito hegemônico e o sujeito objeto do conhecimento para quem se dirige o produto do pensamento hegemônico, Alvarenga nos ajuda a situar essas ações cotidianas dos indivíduos dentro das empresas como parte das relações de força através das quais a política é exercida.

É pelo olhar de Gramsci que podemos compreender, ainda melhor, a máxima maquiavelina em sua opção “pelas armas”, ou seja, pelo processo de relações de força e poder pelo qual a política é exercida, mais do que pelos estatutos e regimes jurídicos instituídos pelo Estado. Pela formulação gramsciana pode-se apreender que política e ideologia se fundem como *hegemonia*, conceito dos mais férteis e articulador das reflexões deste pensador italiano acerca das relações entre Estado e sociedade. (ALVARENGA, 2009, p.2)

A produção da hegemonia é, segundo Gramsci, um processo de construção de alianças que se faz na prática, acionando blocos históricos. No caso da organização em questão, ela pode ser traduzida através da tentativa de construção de uma noção de diversidade que organiza a vida das pessoas dentro da empresa de acordo com os interesses dominantes recorrendo ao envolvimento dos próprios sujeitos. Contudo, há também uma articulação desses sujeitos no sentido da produção de uma contra-hegemonia através de alianças, redes informais e outras formas de participações em iniciativas que os afetam como categoria ou individualmente.

Conforme diz Hall a partir do desenvolvimento da análise que Gramsci faz da luta hegemônica,

[...] as relações entre uma formação cultural subordinada e uma dominante, onde quer que se localizem nesse espectro, são sempre intensamente ativas, sempre opostas num sentido estrutural (mesmo quando essa “oposição” for latente, ou experimentada simplesmente como o estado normal das coisas ...). Seu resultado não é dado, mas construído. A classe subordinada traz para esse “teatro de luta” um repertório de estratégias e respostas – formas de lidar com situações e resisti-las. Cada “estratégia” no repertório mobiliza certos elementos materiais, sociais [e simbólicos]: os constrói como suportes para as diversas formas de vida das classes, [negocia] e resiste à contínua subordinação das mesmas. Nem todas as estratégias têm o mesmo peso; nem todas são potencialmente contra-hegemônicas (HALL, 2006b, p.215)

A forma de atuação da comissão da diversidade, na Petrobras, e muitas de suas realizações que se tornaram realizações da empresa, é uma evidência desse processo contra-hegemônico de lidar com a dominação. Dessa forma, algumas das conquistas que o discurso da diversidade alcançou na Petrobras, como a concessão da licença maternidade de 180 dias, a concessão de plano de saúde aos companheiros/companheiras para casais de mesmo sexo, a

criação de uma sala para amamentação nas dependências do edifício sede da empresa, a realização do primeiro censo da diversidade, a mudança na imagem corporativa da empresa, entre outras, foram iniciativas para as quais contribuíram não apenas a existência de uma comissão ou uma explicitação de valores para a diversidade, mas também a participação cotidiana de vários sujeitos que, de diferentes formas, se sentiram impactados positivamente pelas ações e atuaram, em associações episódicas, com os responsáveis pela condução das iniciativas relativas à diversidade na empresa, através de relações de parceria e força.

Apesar da contradição e ambigüidade contidas na constatação de que muitas das realizações da empresa nesse campo trazem as marcas de estratégias contra-hegemônicas de ação, as quais realizam de fato o que está na intenção dos discursos hegemônicos, é possível verificar que os discursos elaborados sobre determinados temas escondem as suas próprias interdições, o que permite observar, como destaca Alvarenga, a “política como realidade da prática humana e não da imaginação” (ALVARENGA, 2009, p. 2).

Considerações finais

A introdução do tema da diversidade na agenda corporativa da Petrobras permite observar o trabalho como um campo de tensões através da observação de disputas discursivas e apropriações simbólicas que colocam em cena a produção de discursos hegemônicos por parte da empresa e respostas contra-hegemônicas a esses discursos pelos sujeitos dentro da organização. Na empresa, a construção dessa estratégia hegemônica pode ser localizada no campo da comunicação a partir do qual, após as resistências iniciais ao tema da diversidade, foram elaborados discursos legitimadores associados a questões como ética e responsabilidade social no negócio. Esses discursos estão associados a um novo papel da iniciativa privada na contemporaneidade, em que a imagem e a reputação tornam-se valores cada vez mais importantes para a marca comercial das organizações.

A legitimação da diversidade como um valor para a organização, apesar de ter contribuído para a inserção do tema na agenda corporativa da empresa, não eliminou todas as resistências à questão. A manutenção do trato do tema da diversidade através de um modelo de gestão sem estruturação formal aponta para a continuidade de parte das resistências iniciais. Apesar de não existir mais as restrições à utilização do significante e às discussões sobre o seu significado – até pelo contrário, pois a palavra tornou-se parte do marketing da organização – as práticas concretas de tratamento do assunto limitam o desdobramento dos próprios conteúdos discursivos. A continuidade da existência de apenas uma comissão para tratar do tema da diversidade, por exemplo, sem orçamento e poder formal de decisão, coloca em cena os mecanismos de interdição que impedem ou dificultam a implantação de muitos objetivos contidos em políticas, diretrizes ou discursos. Apesar dessas limitações, os resultados alcançados nos últimos anos evidenciam a mobilização dos indivíduos dentro da organização para resgate de direitos e construção de significados para a sua vida cotidiana no trabalho. Apropriando-se do discurso corporativo, os sujeitos não se restringem a serem apenas objetos da construção hegemônica sobre produtividade, comprometimento e adesão aos valores da empresa.

A leitura sobre a dinâmica do poder e da política em Maquiavel de Alvarenga, como visto, nos oferece uma chave para entendimento desse processo que não se reduz a pensar a dominação apenas pela lógica do direito. Utilizando o capítulo XII, de *O Príncipe*, em que o autor esclarece que não é possível a existência de boas leis sem a existência de boas armas, Alvarenga vê na opção “pelas armas” o processo de relações de força através do qual a

política é exercida (ALVARENGA, 2009, p.2). Na Petrobras, essa idéia das “armas” de Maquiavel pode ser utilizada para pensar os mecanismos de interdição que se refletiram na distância entre o que é colocado discursivamente pela comunicação interna da empresa, que envolve a construção midiática de imagem, e o que de fato acontece no nível da gestão concreta da empresa. O pensamento hegemônico sobre discriminação, preconceito e meritocracia na organização refletiu-se no caráter cultural e simbólico das resistências ao tema, tornando a busca da equidade no mundo do trabalho uma construção discursiva sujeita às relações das forças atuantes na empresa, capazes de comprometer a aplicação do seu próprio significado.

A legitimação discursiva através dos valores associados à imagem e à meritocracia e a opção por um modelo de gestão sem poder suficiente para a implantação das ações necessárias à promoção de equidade no trabalho evidenciam-se como mecanismos de interdição aos conteúdos transruptivos que o tema da diversidade coloca, em termos de políticas de promoção, acesso à empresa, benefícios, condições de trabalho, remuneração e sucessão etc. Assim, se por um lado, os discursos de valorização da diversidade foram chave para que a questão fosse incorporada à agenda corporativa da organização, por outro lado, a permanência de resistências através de alguns componentes do próprio discurso e de uma forma de gestão que mantém a questão marginal em relação às demais questões dentro da empresa, permite verificar a existência de uma interdição “pelas armas”, utilizando a noção de Maquiavel. Ou seja, pelas relações de força que, apesar das “leis”, impossibilitam o pleno exercício dos conteúdos discursivos.

Em *Males de Origem*, Manoel Bomfim, desmistificando a historiografia dominante do início do século XX, mostra como o discurso europeu, reproduzido por parte das elites brasileiras de então – sobre a suposta inferioridade racial dos povos mestiços – construiu a justificativa para a condenação ao atraso dos países da América Latina. No prefácio do livro, Darcy Ribeiro destaca que apenas Bomfim, no início de século (o livro foi publicado pela primeira vez em 1905), conseguiu enxergar o caráter ideológico das teorias do atraso e do progresso que vinham da Europa e que atribuíam a situação desvantajosa do país ao clima, à raça, à religião católica. As teorias eram de fato mistificações produzidas para esconder “ações hediondas” (RIBEIRO, 2005, p. 14), enfatizando que os nossos males

[...] não vêm do povo. São, isto sim, produto da mediocridade do projeto das classes dominantes que aqui organizaram nossa sociedade em proveito próprio,

com o maior descaso pelo povo trabalhador, visto como mera fonte de energia produtiva, que ele podia desgastar como bem quisesse. (RIBEIRO, 2005, p. 15).

A reflexão de Bomfim destaca o elemento de interdição que o discurso de então sobre a inferioridade dos índios, negros e mestiços era portador. Ele justificava o atraso do país diante do novo momento de liberdade e possibilidades que a república representava, mas esquecia a origem histórica dos nossos males, associadas ao caráter parasitário da relação das metrópoles com as colônias que alcançou “todas as manifestações da vida coletiva no seu quádruplo aspecto: econômico, político, social e moral” (BOMFIM, 2005, p.143). Dessa forma, as qualidades do regime republicano – de justiça, solidariedade e de possibilidade de progressos políticos e sociais – não se realizavam em função das interdições que o próprio regime criava, exemplificado por Bomfim, em termos do estabelecimento de um sufrágio universal em que o indivíduo analfabeto não possuía direito a voto, já que o analfabeto não era considerado um cidadão completo. Dessa forma, desaparecia a “autoridade que se impunha em nome de direitos privativos, seus – direitos de essência divina” (BOMFIM, 2005, p.224), mas em seu lugar, como continua o autor, estabelecia-se uma outra autoridade – a da vontade coletiva. Na medida, no entanto, em que o Estado-República não teve nenhum interesse, na época, de promover a educação da maioria da população para que ela pudesse exercer o direito ao voto e realizar o ideal contido na república (p.224), a expressão dessa a vontade coletiva não existia de fato, ou seja, era interdita pelo próprio estado.

No caso da diversidade nas empresas, a lógica da interdição pode ser localizada nos próprios discursos de valorização das diferenças. Na Petrobras, por exemplo, em função da necessidade de se reforçar a identidade, a reputação e a imagem corporativa da empresa, uma das estratégias de comunicação foi a legitimação do tema através de discursos de valorização de uma força de trabalho diversa, do seu capital intelectual e dos ideais de meritocracia que, em sua dimensão negativa, segundo Barbosa, “rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo” (BARBOSA, 2001, p. 22) e valoriza as pessoas independentemente de sua origem e condição. Posicionando-se assim no imaginário de seus empregados e da sociedade em geral como empresas meritocráticas, as grandes organizações esvaziam o próprio discurso da diversidade já que minimizam a discriminação e o preconceito que historicamente produziram as assimetrias de direitos no campo social, político e econômico.

Essa forma de interdição discursiva, além daquela que reduziu o tratamento do tema na Petrobras a um modelo de gestão pouco estruturado, colocam o desafio de pensar

como foram desenvolvidas as várias iniciativas em relação à equidade. As ações desenvolvidas e negociadas em vários níveis da estrutura hierárquica da organização evidenciam que o campo do trabalho, longe de ser apenas um lugar de alinhamento dos sujeitos aos objetivos corporativos, é um campo de tensões, de ambigüidades e de produção de significados. A apropriação do tema pelos sujeitos dentro da organização, utilizando-o de acordo com seus interesses e percepção de direitos, revela o trabalho também como um campo de luta contra-hegemônica. Dessa forma, a legitimação de um discurso para a diversidade, mesmo através de uma construção hegemônica de sentido pela empresa, permitiu a articulação de indivíduos que, sob diferentes lógicas, participaram da elaboração e da implementação de ações e práticas efetivas relativas à equidade no mundo do trabalho. O acionamento das subjetividades dos indivíduos – tanto os pertencentes a categorias sociais que eram objeto dos discursos sobre o tema quanto de outros que não se enquadravam em nenhuma categoria discriminada – mostrou um jogo de posicionamentos dos sujeitos que evidenciaram a dicotomia discurso dominante x práticas periféricas na organização.

Através de estratégias e práticas cotidianas de ação, os sujeitos, utilizando o discurso hegemônico da empresa sobre a diversidade, não se reduziram a ser apenas os “outros” do discurso de valorização da diferença, mas envolveram-se ativamente na produção de sentidos para o tema de acordo com os seus interesses. Associaram-se circunstancialmente com os responsáveis pela condução do assunto dentro da empresa, em sua maioria pessoas engajadas nas questões de gênero; realizaram interlocuções junto aos canais de comunicação da organização, como a ouvidoria geral da empresa; interferiram junto às hierarquias dominantes para reivindicação de direitos e problematização de questões. Da disputa inicial pela utilização da palavra diversidade ao seu uso instrumental pelos indivíduos da empresa, a introdução do tema revelou como a linguagem, na linha discutida por Fairclough e Bakhtin, é um campo de luta social através do qual a disputa de sentidos conecta-se ao seu uso ideológico. Recorrendo a Alvarenga, em seu estudo sobre políticas de formação de professores onde a autora utiliza a visão bakhtiniana de produção de sentido, podemos fazer nossas as suas palavras:

Ao optarmos pela abordagem bakhtiniana sobre sentidos produzidos pelo encontro de várias consciências, expressa em políticas de enunciação no reconhecimento do *outro* como legítimo *outro*, entendemos que por ser produzida histórica e socialmente a linguagem é a forma criada pelos homens onde estes e os sentidos se constituem dialeticamente. [...] Desse modo, ela se constrói como instância que serve de horizonte ao plano vivido e ou imaginado por homens e mulheres, cada qual com sua história e inventário de saberes. Por isso mesmo, ela não pode deixar de ser pensada como o espaço onde se efetiva

o processo de sedimentação de sentidos dominantes, mas, também, como espaço por onde se infiltram os sentidos dominados. (ALVARENGA, 2009, p. 14-15)

É sobre essa perspectiva que os avanços e iniciativas que foram implementados na Petrobras em relação à questão da diversidade podem ser lidos. Como parte da construção de um sentido para o tema produzido por aqueles “outros” – os destinatários dos discursos corporativos.

Alguns autores como Zizek, identificam no multiculturalismo e na diversidade apenas uma legitimação do pensamento neoliberal, já que não problematizam de fato as causas reais da exclusão, que estariam vinculadas à ideologia do próprio capitalismo. No nosso caso, entendemos ser possível pensar a apropriação do discurso da diversidade pelos indivíduos dentro da organização como parte do deslocamento das margens em direção ao centro, dentro da lógica de uma pluralidade de lutas ou narrativas que, como discute Laclau, são próprias do deslocamento da pós-modernidade em relação aos movimentos fundacionais do discurso iluminista de universalidade da modernidade. Perguntando-se sobre se a falta de fundação desses movimentos e a pluralidade de lutas dissolveriam o caráter global de um projeto emancipatório, Laclau aponta para a “mudança no status ontológico dos discursos emancipatórios e, em geral, de metanarrativas, na transição da modernidade para a pós-modernidade” (LACLAU, 1991, p. p147-148). Como destaca o autor,

Os discursos de igualdade e direitos, por exemplo, não têm de se basear numa essência humana comum como sua fundação; basta postular uma lógica igualitária cujos limites de operação sejam dados pelas práticas argumentativas concretas existentes numa sociedade. (LACLAU, 1991, p.149)

Apesar de que qualquer estudo no campo corporativo ser limitado pelas operações dominantes de reificação dos sujeitos nas organizações, a constituição de uma discursividade sobre a diversidade oferece a oportunidade de pensar que, mesmo em condições de dominação, é possível observar a luta pela conquista de direitos expressos nos discursos universais e hegemônicos. Utilizando o conceito de Maquiavel pelo viés dos dominados, essa luta exige o recurso das “armas”, no sentido das práticas e ações cotidianas que dão enfrentamento à questão. Além de Laclau, esse processo encontra sustentação na posição de Mouffe sobre o papel das forças agonísticas no contexto das democracias liberais.

There are many ways in which the democratic “language-game” – to borrow a term from Wittgenstein – can be played, and the agonistic struggle should bring about new meanings and fields of application for the idea of democracy to be

radicalized. This is, in my view, the effective way to challenge power relations, not on the mode of an abstract negation but in a properly hegemonic way, though a process of disarticulation of existing practices and creation of new discourses and institutions. (MOUFFE, 2005, p.33)

Ao contrário do que se pensava inicialmente, o discurso sobre a diversidade na Petrobras não foi elaborado apenas como uma palavra de ordem, para atendimento às demandas e pressões de uma ordem mundial que atribui valor à vinculação da imagem das empresas a uma atuação ética e socialmente responsável. Apesar dessas formas de mediação terem contribuído para a legitimidade do tema na empresa, as ações implementadas dentro da organização evidenciaram que o discurso de valorização e respeito à diversidade encontrou ressonância em várias áreas dentro da empresa, do contrário as iniciativas propostas pela comissão encarregada de gerenciar a questão não teriam sido implementadas. As resistências ao tema e o processo de legitimação na empresa, contudo, mostraram que a diversidade estava relacionada a dimensões simbólicas importantes da vida organizacional, como imagem da empresa, identidade, cultura organizacional etc. As ambiguidades no trato do tema se refletiram na aporia da constituição de um discurso dominante de legitimação que continha em si a própria interdição ao tema, deixando evidentes as complexidades acionadas pela questão. Mas se o discurso dominante produziu parte das interdições às ações concretas sobre o tema, ao celebrar a diferença e minimizar as práticas de promoção da equidade no mundo do trabalho, a sua apropriação pelos sujeitos dentro da organização contribuiu, por outro lado, para dar concretude ao conteúdo dos discursos hegemônicos. As tensões e ambigüidades acionadas, colocando em disputa as várias perspectivas sobre a questão, criaram uma nova discursividade sobre o tema, colocando a dimensão política dentro do campo do trabalho.

Referências bibliográficas:

ALVARENGA, Márcia Soares. “A Política dos Outros” na produção de sentidos sobre formação de professores de jovens e adultos. Trabalho apresentado na 32ª Reunião anual da Associação Nacional de Pesquisa em Educação - ANPED, 2009, Caxambu. Sociedade, cultura e educação: novas regulações? Rio de Janeiro: Armazém das Letras, 2009, v.1, p.1-17.

BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: Editora Hucitec, 1988.

BAKHTIN, Mikhail. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BAKHTIN, Mikhail. *Problemas da poética de Dostoievski*. Rio de Janeiro: Forense Universitário, 2002.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

BESSA, Fabiane Lopes Bueno Netto. *Responsabilidade Social das Empresas – Práticas Sociais e Regulação Jurídica*. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2006.

BHABHA, Homi K. *O local da cultura*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BOMFIM, Manoel. *A América Latina – Males de Origem*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2005.

BOURDIEU, Pierre. *Razões Práticas – Sobre a teoria da ação*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CANCLINI, Nestor Garcia. *Diferentes, Desiguais e Desconectados: mapas da interculturalidade*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2007.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. *Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações*. Trabalho apresentado no Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

- CERTEAU, Michel de. *L'invention du quotidien – 1. arts de faire*. Éditions Gallimard, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da Administração Geral – O essencial em Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DELEUZE, Gilles. Post-Scriptum sobre as sociedades de controle. In: *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed.34, 1992.
- DOUGLAS, Mary. O mundo dos bens, vinte anos depois. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 13, no.28, p.17-32, jul/dez, 2007.
- FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e Mudança Social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- FARIA, José Henrique de. Weber e a Sociologia das Organizações. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 18, n.2, p.23-29, abril/junho, 1983.
- FERREIRA, Franklin. Uma Introdução a Max Weber e à obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”. *Revista Fides Reformata*, Rio de Janeiro, v.2, no.5, 2000.
- FIEDLER, Regina Célia do Prado. A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e uma Nova Proposta de Desenvolvimento e Emancipação do Humano. *Revista da Educação*, I(1): 93-100, 2006. Universidade de Guarulhos.
- FIGUEIREDO, Miriam Collares. *Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
- FILHO, Cláudio Pinheiro Machado. *Responsabilidade Social e Governança – O Debate e as Implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. Mídia, acesso e mercado da experiência. *Revista Contracampo (UFF)*, vol. 10/11, p.185-200, 2004.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; SGORLA, Fabiane. *A visibilidade midiática das práticas de responsabilidade social como estratégia de legitimação organizacional*. Trabalho apresentado no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal: Intercom, 2-6/09/2008.

FOUCAULT, Michael. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. Rio de Janeiro: Editora NAU, 2003a.

FOUCAULT, Michael. *A Sociedade Disciplinar em Crise*. In: *Ditos e Escritos – Vol.4. Estratégia, Poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003b.

FOUCAULT, Michel. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

FOUCAULT, Michel. *A Ordem do Discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

FREEMAN, R. Edward. The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, Issue 4, 1994.

FREEMAN, R. Edward; LIEDTKA, Jeanne. Corporate social responsibility: a critical approach - corporate social responsibility no longer a useful concept. *Business Horizons*, 1991. Disponível em http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11015279. Acesso em 07/10/2009.

GORZ, André. *O imaterial – Conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Ed. Annablume, 2005.

HALBWACHS, Maurice. *A Memória Coletiva*. São Paulo: Centauro, 2006.

HALL, Stuart (Org). The Spectacle of the “Other”. In: *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Stage, 1997, p.223-290.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006a.

HALL, Stuart. *Da Diáspora – Identidades e Mediações Culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006b.

HELLER, Agnes. *O Cotidiano e a História*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1970.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JAMESON, Frederic. Periodizando os anos 60. In: HOLLANDA, Heloísa Buarque de (org). *Pós-Modernismo e Política*. Rio de Janeiro: Rocco, 1991, p. 81-125.

KELLNER, Douglas. *A Cultura da mídia – estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno*. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

KONRAD, Alison M.; PRASAD, Pushkala; PRINGLE, Judith K.. *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE Publications Ltd, 2006.

LACLAU, Ernesto. A Política e os Limites da Modernidade. In: HOLLANDA, Heloísa Buarque de (org). *Pós-Modernismo e Política*. Rio de Janeiro: Rocco, 1991. p.127-149.

LIPOVETSKY, Gilles. *A Sociedade Pós-Moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos*. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2005.

MARTINS, José de Souza. *A sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anômala*. São Paulo: Hucitec, 2000.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: ciência e profissão*, 1995, vol.15, no.1-3, p.34-38.

MIR, Raza; MIR, Ali; WONG, Diana J. Diversity – The Cultural Logic of Global Capital? In: KONRAD, Alison M.; PRASAD, Pushkala; PRINGLE, Judith K. *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE Publications Ltd, 2006, p.167-185.

MOOR, Elizabeth. Branded Spaces – The scope of “new marketing”. *Journal of Consumer Culture*. London: SAGE Publications, 2003, p.39-60, vol. 3(1).

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MOUFFE, Chantal. *On the political*. London: Routledge, 2005.

NEIMAN, Susan. *O mal no pensamento moderno: uma história alternativa da filosofia*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2003.

OIT. Convenção 100 e 111. Brasília, 2007. Disponível em <http://www.oitbrasil.org.br/info/downloadfile.php?fileId=356>. Acesso em 13/01/2010.

OIT. Igualdade no Trabalho: enfrentando os desafios. Brasília, 2009. Disponível em <http://www.oitbrasil.org.br/info/downloadfile.php?fileId=275>. Acesso em 16/06/2009.

PASSADOR, Cláudia Souza. A Responsabilidade Social no Brasil: uma questão em andamento. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf>. Acesso em: 30/08/2007.

PETROBRAS. Relacionamento com Investidores, 2009a. Disponível em <http://petrobrasri.foinvest.com.br/modulos/doc.asp?arquivo=00951020.WAN&doc=ian360.doc&language=ptb>. Acesso em 01/10/2009.

PETROBRAS. Carta do Presidente, 2009b (distribuição interna).

PETROBRAS. Estratégia Corporativa, 2009c. Disponível em <http://www.petrobras.com.br/pt/quem%2Dsomos/estrategia%2Dcorporativa/>. Acesso em 01/02/2009.

PRADO, José Luiz Aidar; CAZELOTO, Edilson. *Valor e Comunicação no Capitalismo Globalizado*. Trabalho apresentado no 15º Encontro Anual da COMPÓS – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. UNESP – Bauru, 6 a 9 de junho de 2006.

PRADO JUNIOR, Caio. *Formação do Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 2007.

PRASAD, Anshuman. The Jewel in the Crown – Postcolonial Theory and Workplace Diversity. In: KONRAD, Alison M.; PRASAD, Pushkala; PRINGLE, Judith K. *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE Publications Ltd, 2006, p.121-141.

RIBEIRO, Darcy. Manoel Bomfim, antropólogo. In: BOMFIM, Manoel. *A América Latina – Males de Origem*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2005, p.11-22.

SANTA CRUZ, Lucia Maria Marcellino de. *Responsabilidade Social – visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

SEMPRINI, Andréa. *Multiculturalismo*. Bauru, SP: EDUSC, 1999.

SENNETT, Richard. *A Cultura do Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (orgs). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2007.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SCOTT, David. *Conscripts of Modernity: The Tragedy of Colonial Enlightenment*. Durham, NC: Duke University Press, 2004.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do Espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SOVIK, Liv. “O Haiti é aqui/O Haiti não é aqui”: música popular, dependência cultural e identidade brasileira na polêmica Schwarz-Silviano. *Cultura, política y sociedad Perspectivas latinoamericanas*. Daniel Mato. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Ciudad Autonoma de Buenos Aires, Argentina, 2005, p.283-305.

TADEI, Emanuel Mariano. A Mestiçagem Enquanto um Dispositivo de Poder e a constituição de Nossa Identidade Nacional. *Psicologia Ciência e Profissão*, 2002, 22(4).

TEVES, Nilda. Mudanças na cultura organizacional da Petrobras. Relatório de Trabalho, 2005 (documento interno).

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

UNESCO. Declaração Universal sobre Diversidade Cultural. Paris, 2001. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf> . Acesso em 01/02/2009.

UNESCO. Culture – Legal instruments, Disponível em http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13649&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html. Acesso em 08/09/2009.

UNESCO. Convenção da Unesco sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade Cultural. Lisboa, 2005. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224POR.pdf>. Acesso em 01/10/2009.

VAZ, Paulo; SÁ-CARVALHO, Carolina; POMBO, Mariana. Risco e Sofrimento Evitável: a imagem da polícia no noticiário de crime. *E-Compós - Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, vol. 4, pp.1-22, dezembro/2005.

ZIZEK, Slavoj. Multiculturalismo ou a lógica cultural do capitalismo multinacional. In: DUNKER, Christian e PRADO, José Luiz Aidar (orgs). *Zizek Crítico. Política e psicanálise na era do multiculturalismo*. São Paulo: Hacker, 2005, p.11-45.