

"COMPROMETIDA EM SER LÍDER": A CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE AUTORIDADE SOBRE A DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Evelyn Carvalho Teixeira

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

evelyn.carvalho@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar como o discurso institucional de empresas configura-se como ato de linguagem que constrói autoridade e protagonismo sobre a temática da deficiência. A metodologia baseia-se na análise do discurso de 17 entrevistas com responsáveis pela área de diversidade de empresas que atuam no Brasil e de 15 relatórios de sustentabilidade. O estudo ancora-se na análise do discurso de tradição francesa proposta por Krieg-Planque (2018). Os resultados apontam para padrões recorrentes no uso de expressões como “ambiente acolhedor”, “compromisso público” e “liderança em diversidade”, que funcionam como cristalizações discursivas. Tais expressões conferem legitimidade simbólica às organizações, mas tratam diversidade e deficiência de forma abstrata e deslocada da estrutura do negócio. Além disso, o discurso analisado frequentemente associa a diversidade a ganhos operacionais – como inovação e engajamento – reforçando uma visão funcionalista minimizando a abertura ao diálogo. A pesquisa convida à reflexão desses discursos e a crítica sobre seus efeitos simbólicos e materiais.

Palavras-chave: Discurso institucional; deficiência; diversidade; autoridade simbólica; comunicação organizacional

Introdução

No campo da comunicação organizacional os discursos sobre diversidade e inclusão têm se intensificado nas últimas décadas, articulando compromissos simbólicos com a equidade e o respeito às diferenças com ideias de produtividade, criatividade e inovação (Fraga et al., 2022). No entanto, ao analisar esses discursos com mais proximidade, especialmente no que se refere à inclusão de pessoas com

deficiência, emergem contradições estruturais e estratégias de linguagem que, mais do que promoverem mudanças substantivas, contribuem para a consolidação de uma reputação inclusiva parte das organizações (Saraiva e Irigaray, 2009; Michetti, 2017; Baldissera et al., 2024). O presente trabalho parte da hipótese de que as empresas constroem discursos performativos que não legitimam suas ações no campo da diversidade e também reforçam uma assimetria entre quem fala e quem é falado. Assim, o discurso se torna um instrumento de poder que posiciona a organização como protagonista da inclusão, ao mesmo tempo em que silencia ou marginaliza a participação ativa das pessoas com deficiência.

Este estudo tem como objetivo central analisar como o discurso institucional de empresas configura-se como ato de linguagem que constrói autoridade e protagonismo (Krieg-Planque, 2018; Maingueneau, 2020) sobre a temática da deficiência, muitas vezes deslocando as pessoas com deficiência para posições subalternizadas – sejam como alvos de programas, objetos de ajuda ou símbolos de responsabilidade social. O trabalho busca compreender os mecanismos discursivos que sustentam a imagem de liderança inclusiva das organizações, a partir da análise de relatórios de sustentabilidade e de entrevistas com profissionais responsáveis por programas de diversidade.

Metodologia

A pesquisa é qualitativa, baseada em análise do discurso institucional de entrevistas estruturadas (Duarte, 2017) com 17 empresas, selecionadas entre 44 respondentes de um questionário online. Entre as 17 organizações entrevistadas, 15 dispunham em seu website institucional de um relatório de sustentabilidade com informações sobre diversidade e inclusão. Esses relatórios foram coletados para compor o corpus documental juntamente às transcrições das entrevistas. O referencial teórico-metodológico para análise do discurso está ancorado na abordagem de Krieg-Planque (2018), de tradição francesa. Essa abordagem visa “identificar, descrever e interpretar diferentes imbricações entre um texto (manifestado pela manipulação de meios languageiros e pela organização textual) e um lugar social (manifestado por atores autorizados e situações de comunicação)” (Krieg-Planque, 2018, p. 26). O discurso como ato performativo é uma das categorias de análise propostas pela

autora, que permite evidenciar como determinadas expressões constroem efeitos de autoridade, legitimidade e protagonismo.

Resultados e discussão

Os discursos analisados apresentam uma regularidade na forma como a autoridade sobre a inclusão é construída. Os excertos a seguir são exemplos de como a enunciação pode revelar a aspiração da organização de forma explícita.

Gerente de Diversidade de empresa de bens de consumo

*“Nós temos um **compromisso público de liderar a diversidade e inclusão**. Então, a gente tem essa ambição, que é divulgada externamente e internamente.”*

Trecho de relatório de empresa de tecnologia, tradução própria

*“Com a nossa **capacidade de causar grande impacto** vem uma grande responsabilidade.”*

Gerente de Diversidade e Inclusão de empresa de varejo

*“[Entre os objetivos está] se colocar como uma **referência dessa agenda** [...]”*

As falas supracitadas funcionam como operadores discursivos de validação institucional. Expressões como “compromisso público de liderar”, “capacidade de causar grande impacto” e “referência dessa agenda”, longe de serem neutras, posicionam a organização como agente transformador, mesmo quando a presença de pessoas com deficiência nas estruturas organizacionais é residual ou periférica.

O uso de linguagem institucionalizada opera como cristalizações discursivas (Krieg-Planque, 2018) que evitam tensionamentos mais profundos com a realidade das barreiras enfrentadas por pessoas com deficiência. Um exemplo dessa cristalização é a recorrência da expressão “ambiente acolhedor” e suas variáveis, exemplificadas a seguir.

Trecho de relatório da empresa “A”

*“Atuamos para construir e assegurar às nossas pessoas colaboradoras um **ambiente de trabalho acolhedor**, diverso e livre de assédios e discriminação.”*

Trecho de relatório da empresa “G”

*“A busca é promover um **ambiente de trabalho acolhedor** e livre de preconceitos [...]”*

Trecho de relatório da empresa “Q”

*“[...] estruturamos um fluxo para a contratação e recepção de novos colaboradores com deficiência e trans, garantindo um **ambiente mais inclusivo** e preparado para a diversidade.*

No campo da análise do discurso, o conceito de cristalização exerce um efeito de alinhamento a determinados estados de espírito ou a contextos socioculturais amplos. Ao empregar expressões já consagradas, as organizações atribuem previsibilidade ao discurso, o que contribui para sua legitimidade simbólica e para a construção de sentido compartilhado com o público. Embora a cristalização possa limitar a criatividade do enunciado, sua força reside na ativação de referências reconhecíveis, que geram no interlocutor uma sensação de familiaridade e pertencimento. Em um cenário marcado pela disputa entre empresas por profissionais qualificados, a noção de “ambiente acolhedor” emerge como um elemento diferenciador na construção da marca empregadora. Ao adotar esse discurso, as organizações buscam atrair e reter talentos – em especial aqueles pertencentes a grupos historicamente minorizados, que valorizam ambientes seguros para expressar sua identidade. No entanto, ao recorrerem a termos afetivos e subjetivos como “acolhimento”, as empresas acabam tratando temas, como diversidade e deficiência, de forma abstrata e deslocando-os da esfera das práticas concretas e estratégicas do negócio.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade, como tecnologia gerencial, frequentemente reconfigura as diferenças em vantagens organizacionais, diluindo conflitos sociais em narrativas de eficiência e inovação. Isso é observado, por exemplo, na associação direta entre programas de diversidade e ganhos de produtividade, clima organizacional e imagem institucional. Assim, a autoridade discursiva da empresa se reforça ao posicionar a inclusão como uma extensão natural da gestão, o que limita o potencial político transformador da pauta. Os exemplos a seguir corroboram essa visão.

Gerente de Diversidade e Inclusão da empresa “J”

*“[A diversidade] vai gerar **criatividade, produtividade, engajamento, redução de turnover** e tudo mais. Porque pessoas reconhecidas, felizes e com visibilidade, elas são mais comprometidas.”*

Trecho de relatório da empresa “L”

*“Acreditamos que um ambiente diverso e inclusivo é capaz de gerar **soluções mais criativas e inovadoras**, estimulando diálogo e colaboração.”*

Em sua fala, o entrevistado da empresa “J” utiliza argumentos relacionados a resultados de negócios (“produtividade” e “redução de *turnover*”) a outros mais subjetivos (“criatividade”, “engajamento”, “reconhecidas”, “felizes”, “visibilidade” e “comprometidas”). O recurso visa conferir um tom humanizado ao mesmo tempo em que olha para impacto financeiro, como forma de justificar a importância da área tanto para os públicos de interesse financeiros quanto para os que priorizam a gestão de pessoas e a responsabilidade social. O trecho do relatório de resultados da empresa “L” concilia uma prática humanizadora, expressa por meio da cristalização “ambiente diverso e inclusivo”, a uma série de benefícios identificáveis para o negócio, como criatividade, inovação e colaboração.

Na perspectiva de Saraiva & Irigaray (2009), a diversidade nas organizações muitas vezes se constitui como um problema de linguagem – ou seja, o que está em jogo não é apenas o que é feito, mas como é dito. No presente estudo, isso se manifesta na forma como o discurso da inclusão de pessoas com deficiência se afasta da centralidade do sujeito com deficiência, aproximando-se da retórica de responsabilidade corporativa. Isso também se reflete na baixa presença de pessoas com deficiência em posições de liderança, na subnotificação dos dados internos e na dificuldade de autodeclaração por parte de colaboradores, em função do estigma.

A pesquisa também identificou que o discurso institucional frequentemente constrói a deficiência como um déficit a ser superado ou como uma condição que requer ajuda. Essa narrativa reforça uma relação vertical entre empresa e sujeito com deficiência, em um processo de internalização do capacitismo e disseminação de uma ontologia negativa da deficiência (Campbell, 2008).

Considerações finais

O presente estudo evidencia que o discurso institucional sobre deficiência não apenas comunica intenções inclusivas, mas também funciona como ato de linguagem performativo que constrói a autoridade da organização sobre o tema. Ao empregar

argumentos de legitimidade, expressões cristalizadas, operações concessivas e polifonia, as empresas ocupam um lugar de fala autorizada sobre a inclusão, ao mesmo tempo em que se contrapõem à experiência das pessoas com deficiência.

A autoridade discursiva se sustenta em uma lógica de representação e mediação que reforça o papel central da organização como promotora da inclusão. Em vez de um reconhecimento dialógico, o que se observa é a reprodução de um processo unilateral, no qual o sujeito com deficiência é reconhecido na medida em que cabe no modelo discursivo da organização. Essa assimetria é uma expressão do capacitismo institucional e revela os limites do engajamento corporativo com a inclusão.

Conclui-se que é preciso tensionar os discursos de diversidade e inclusão para além de sua forma, questionando seus efeitos materiais, simbólicos e subjetivos. Reconhecer o papel performativo do discurso institucional é fundamental para compreender como ele pode tanto legitimar desigualdades quanto, em outro registro, abrir caminhos para transformações mais autênticas e democráticas.

Referências

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Diego; VINHOLA, Bruno; FAJARDO, Sérgio Gabriel; KEHL, Renata. Comunicação organizacional e diversidades: Sentidos propostos pela revista Exame. **Logos**, Rio de Janeiro, v. 31; n. 3, p. 72-87, 2024.

CAMPBELL, Fiona. Exploring internalized ableism using critical race theory. **Disability & Society**, v. 23, n. 2, p. 151-162. 2008.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2017.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELI, Catia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção

científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**. São Paulo: Editora 34, 2003.

KAFER, Alison. **Feminist, Queer, Crip**. Bloomington: Indiana University Press. 2013.

KRIEG-PLANQUE, Alice. **Analisar discursos institucionais**. Tradução: Luciana Salazar Salgado e Helena Boschi. Uberlândia: EDUFU, 2018.

MAINGUENEAU, Dominique. **Variações sobre o ethos**. São Paulo: Parábola Editorial, 2020.

MICHETTI, Miqueli. O discurso da diversidade no universo corporativo: “Institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. Contemporânea - **Revista de Sociologia da UFSCar**, São Carlos, v. 7, n. 1, p. 119-146, 2017.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

Definição do Eixo temático prioritário: Eixo 12 – Trabalho e direitos das pessoas com deficiência: experiências e intervenções nos territórios

Fonte de financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Dados de submissão da pesquisa para a Plataforma Brasil

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da
Universidade de São Paulo - EACH/USP

Número do parecer favorável: 6.819.759

Data: 13 de maio de 2024.