

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Programa de Pós Graduação em Educação em Ciências - PPGEC

**Problematizações sobre a inclusão da  
diversidade sexual e de gênero no mercado de  
trabalho do agronegócio**

Ana Paula Speck Feijó  
Doutoranda

Paula Regina Costa Ribeiro  
Profª. Drª. Orientadora

Rio Grande

2023

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS

Ana Paula Speck Feijó

**Problematizações sobre a inclusão da diversidade sexual e de gênero no  
mercado de trabalho do agronegócio**

Rio Grande, junho de 2023.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS

Ana Paula Speck Feijó

**Problematizações sobre a inclusão da diversidade sexual e de gênero no  
mercado de trabalho do agronegócio**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, na linha de pesquisa “Discursos, culturas e subjetividades na Educação em Ciências”, como requisito para a defesa de doutorado.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Paula Regina Costa Ribeiro.

Rio Grande, junho de 2023.

Ana Paula Speck Feijó

**Problematizações sobre a inclusão da diversidade sexual e de gênero no  
mercado de trabalho do agronegócio**

Banca examinadora da Tese defendida no Programa de Pós-Graduação em Educação em  
Ciências, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Paula Regina Costa Ribeiro

Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências - Universidade Federal do Rio Grande  
– FURG

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Juliana Ribeiro Vargas

Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal do Rio Grande so Sul –  
UFRGS

---

Prof<sup>o</sup>. Dr Fernando Seffner

Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal do Rio Grande so Sul –  
UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Juliana Lapa Rizza

Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências - Universidade Federal do Rio Grande  
– FURG

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Gisele Ruiz Silva

Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências - Universidade Federal do Rio Grande  
– FURG

Dedico essa tese ao meu amado pai, Paulo Sebastião Malta Feijó (in memoriam), meu grande incentivador, que desde sempre acreditou que eu poderia e deveria cursar o doutorado e ir em busca desse tão sonhado objetivo, tornar-me doutora.

## Agradecimentos

Sempre haverá um alguém

Se por acaso você não conseguir caminhar, se seus pés enfraquecerem, se a estrada se alongar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe carregar.

Se por acaso você sentir a alma sangrar, e se a alma ferida fizer seu corpo chorar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe consolar.

Se por acaso você sentir o mundo escapar, se tudo for só silêncio, se a solidão maltratar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe abraçar.

Se por acaso você não conseguir se enxergar, perdido dentro de si, vendo tudo se apagar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe encontrar.

Se por acaso você sentir a vida açoiar, e na hora da agonia você se desesperar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe acalmar.

Se por acaso você vir tudo se apressar, se todo mundo correr, se o tempo acelerar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe esperar.

Se por acaso você deixar de acreditar, se a própria humanidade decidir lhe enganar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe inspirar.

Se por acaso você sentir medo de amar, se achar que não é mais possível se apaixonar,  
Sempre haverá um alguém capaz de lhe conquistar.

Sempre haverá amor, sempre haverá o bem, numa via de mão dupla com a força de um trem.  
Alguém ajuda você e você ajuda alguém.

Já que sempre haverá alguém pra lhe entender, lhe carregar, acalmar, abraçar quando doer,  
alguém pra lhe confortar quando o mundo lhe bater.

Já que sempre haverá alguém pra lhe socorrer, só é preciso ser justo e grato pra perceber  
que sempre haverá alguém precisando de você.

Bráulio Bessa (2019).

Ser grata/o/e é algo que precisa nos acompanhar ao longo da vida. Eu sou uma pessoa muito grata pela minha vida, grata por compreender que cada passo que damos tem uma razão de ser, mesmo que, naquele momento, essa razão ainda não possa ser compreendida por nós. Então, como nos afirma Bráulio Bessa (2019) em seu lindo poema, sempre haverá alguém para nos alcançar um apoio e para que sejamos gratas/os/es. No meu caso, eu sou muito grata a Deus, por me permitir chegar até aqui, com tantas pessoas maravilhosas que cruzaram, cruzam e ainda cruzarão o meu caminho.

Agradeço imensamente as Universidades Federais, pelo ensino público e de qualidade que construíram a profissional e pesquisadora que sou em especial a UFRGS e a FURG, que

foram as que cursei. Assim como a CAPES pelo incentivo e contribuição com a bolsa, que foi muito importante ao longo de minha caminhada.

Gratidão a multinacional norueguesa do agronegócio e a todas/os/es entrevistadas/os/es pela disponibilidade e confiança no meu trabalho.

Agradeço, de forma muito especial, a minha orientadora, Professora Dra. Paula Regina Costa Ribeiro, por ter apostado em mim, dedicado seu tempo a me orientar, ter me apoiado ao longo de todo esse percurso, e pela paciência em compreender meu tempo de despertar pesquisadora. Gratidão eterna a todos os nossos momentos, as nossas trocas, os nossos compartilhamentos. Levar-te-ei comigo para sempre, guardada do lado esquerdo do peito.

Minha gratidão a essa banca de avaliação, tão especial, Juliana Lapa Rizza, Gisele Ruiz Silva, Juliana Ribeiro Vargas, Fernando Seffner. Vocês são inspirações para mim, enquanto pesquisadora em formação. Gratidão imensa a vocês pelo cuidado, carinho e contribuições, ao longo dessa caminhada.

Caríssimas/os/es integrantes do GESE, não as/os/es nomearei, para evitar deixar alguém de fora, mas agradeço imensamente a esse grupo de pesquisa incrível, que nos provoca, nos convoca e nos acolhe com temáticas tão ricas e intensas.

Como não agradecer às professoras doutoras, Paula Henning, Joanalira Corpes Magalhaes, Kamilla Lockmann, Raquel Quadrado, e aos professores doutores Sylvio Gadelha e Alfredo Veiga-Neto. Vocês são, sem dúvida, minhas inspirações. São minhas referências, seja nos textos que produzi ou na academia, pois suas produções, seus olhares atentos para comigo, nossas conversas e trocas vão me acompanhar eternamente. Muito obrigada por tudo!

Minhas amigas/irmãs e meu amigo/irmão, que a FURG promoveu, Marisa Barreto Pires, Fabiani Figueiredo Caseira e William Rodrigues. Vocês foram e são minhas fortalezas! Muito obrigada pela parceria, amizade, risadas, choros, convivência diária. Toda essa trajetória não seria como foi, sem vocês comigo. Levo vocês para a vida e para sempre. Gratidão eterna!

Muito obrigada minha amada mãe Adenilde Speck Feijó, por sempre me considerar mais inteligente do que sou. Isso me fez acreditar e sempre buscar mais desse potencial que tu sempre enxergaste em mim. Gratidão a minha amada irmã Leandra Speck Feijó, tu és uma mulher inspiradora e tua crença inabalável em mim me provoca a sempre buscar mais.

Gratidão cunhado/compadre Leandro Filereno por sempre me apoiar e acreditar em mim. Agradecimento especial as minhas afilhadas e afilhados, Deise Rodrigues Barcellos, Brendha San Martins, Marky Ramonne e Francisco Feijó Filereno, vocês são minhas/meus amores, desculpe-me pelas ausências, e gratidão pela compreensão e amor genuíno.

Finalizo agradecendo a minha alma gêmea, aquele que está sempre pronto para me acompanhar nas minhas loucuras. Meu grande amor, Cristiano Rodrigues Barcelos, meu parceiro, meu patrocinador, meu crítico, meu defensor. Nada que eu escreva, aqui, poderá ser suficiente para expressar o quanto é importante te ter em minha vida. Dedico-te o nosso poema preferido de Vinício de Moraes,

---

Soneto de Fidelidade

De tudo, ao meu amor serei atento  
Antes, e com tal zelo, e sempre, e tanto  
Que mesmo em face do maior encanto  
Dele se encante mais meu pensamento

Quero vivê-lo em cada vão momento  
E em seu louvor hei de espalhar meu canto  
E rir meu riso e derramar meu pranto  
Ao seu pesar ou seu contentamento

E assim, quando mais tarde me procure  
Quem sabe a morte, angústia de quem vive  
Quem sabe a solidão, fim de quem ama

Eu possa me dizer do amor (que tive)  
Que não seja imortal, posto que é chama  
Mas que seja infinito enquanto dure

Meu amor, que nosso amor, nossa parceria e nossas loucuras sejam eternas. Tu me inspiras, me provocas e me (e)leva a busca de ser melhor sempre. Te amo!



## Resumo

Esta tese foi produzida no Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências, na linha de pesquisa “Discursos, Culturas e Subjetividades na Educação em Ciências” e tem como objetivo geral investigar as estratégias de governmentação presentes no “Programa Diversidade”, implementado em uma empresa multinacional do agronegócio, instalada no Brasil, buscando problematizar a inclusão dos pilares referentes às diversidades sexuais e de gênero. Tal Programa foi formulado em 2018, subdividido em quatro pilares, assim nomeados, “Por elas” (gênero), “Orgulho empresa” (LGBT+), “Multirraízes” (Raça/etnia), “Diferentes, mas iguais” (Pessoas com deficiência), e, em 2021, formularam um quinto pilar denominado “Gerações” (pessoas de diferentes faixas etárias). Para o desenvolvimento dessa tese, optamos por trabalhar com dois pilares, que são o de gênero e referente à população LGBT+. Trata-se de uma pesquisa com fundamento teórico nos autores/as do pós-estruturalismo, como Michel Foucault, Gilles Deleuze, Judith Butler, e alguns/mas/mes brasileiros/as/es, como Alfredo Veiga-Neto, Kamila Lockmann, Sylvio Gadelha, Silvio Gallo, entre outros/as/es. Para a construção e análise dos dados, nos utilizamos do conceito de problematização em Foucault, e de alguns outros como governamentalidade, capital humano e racionalidade neoliberal. Além dos conceitos de diferença, diversidade, gênero e sexualidade que tanto nos auxiliaram a problematizarmos nossos dados e produções. Dentro os resultados dessa pesquisa, destacamos que a empresa, embora tenha implantado um programa com os pilares que compreende como representarem a diversidade, ela busca complementar suas equipes, com pessoas diferentes daquelas/es integrantes que ela já tem em suas equipes. Bem como, mesmo se afirmando enquanto diversa, plural, e valorizando a diferença, a empresa ainda tem um perfil cisheteronormativo. Ao findarmos tal pesquisa, ressaltamos a importância de termos mais espaços para debatermos a inclusão das minorias, porém precisamos estar atentos/as/es para que não sejamos capturados/as/es pelas lógicas de mercado da racionalidade neoliberal, que atua de forma geral, na nossa sociedade, uma vez que observamos que, cada vez mais, pautas como inclusão e respeito à população LGBT+ e às mulheres são colocadas em comerciais, estão presentes em diferentes situações e debates. Naturaliza-se, assim, a ideia do ser humano enquanto moeda de troca, que é o único responsável, pela/o/e sua/seu fracasso ou sucesso, desconsiderando todas as questões que são barreiras ainda presentes nessa sociedade patriarcal e cisheteronormativa, e que atrapalham ou impedem, muitas vezes, que todas as vidas sejam importantes, respeitadas e que possamos exercer o amor a/ao/e próxima/o/e, como um ato político.

**Palavras chave:** Diversidade; Diferença; Governamentalidade; Capital Humano; Problematização.

## Abstract

This thesis was produced in the Graduate Program in Science Education, in the line of research “Discourses, Cultures and Subjectivities in Science Education” and has the general objective of investigating the governance strategies present in the Diversity Program implemented in a multinational company of agribusiness, installed in Brazil, seeking to problematize the inclusion of pillars referring to sexual and gender diversities. This Program was formulated in 2018, subdivided into four pillars, named, “For them” (gender), “Company pride” (LGBT+), “Multiraízes” (race/ethnicity), “Different but equal” (People with disabilities), and in 2021 they formulated a fifth pillar called “Generations” (people of different age groups). For the development of this thesis, we chose to work with two pillars, which are gender and the LGBT+ population. This is a theoretically based research on post-structuralism authors, such as Michel Foucault, Gilles Deleuze, Judith Butler, and some Brazilians, such as Alfredo Veiga-Neto, Kamila Lockmann, Sylvio Gadelha, Silvio Gallo, among others. For the construction and analysis of the data, we used the concept of problematization in Foucault, and some others such as governmentality, human capital and neoliberal rationality. In addition to the concepts of difference, diversity, gender and sexuality that helped us so much to problematize our data and productions. Within the results of this research, we highlight that the company, although it has implemented a program with the pillars that understand how to represent diversity, it seeks to complement its teams, with people different from those members that it already has in its teams. As well as, even asserting itself as diverse, plural, and valuing difference, the company still has a cisheteronormative profile. At the end of this research, we emphasize the importance of having more spaces to discuss the inclusion of minorities, but we need to be attentive so that we are not captured by the market logic of neoliberal rationality that operates in a general way, in our society, since we observe that more and more, guidelines such as inclusion and respect for the LGBT+ population and women are placed in commercials, are present in different situations and debates, naturalizing the idea of the human being as a bargaining chip, which is solely responsible for the and his/her failure or success, disregarding all the issues that are barriers that are still present in this patriarchal and cisheteronormative society, and that often hinder or prevent all lives from being important, respected and that we can exercise love for each other next as a political act.

**Keywords:** Diversity; Difference; Governmentality; Human capital; Questioning.

## Resumen

Esta tesis fue producida en el Programa de Posgrado en Educación en Ciencias, en la línea de investigación “Discursos, Culturas y Subjetividades en la Educación en Ciencias” y tiene como objetivo general investigar las estrategias de gobernanza presentes en el Programa Diversidad implementado en una empresa multinacional de agronegocios, instalado en Brasil, buscando problematizar la inclusión de pilares referentes a las diversidades sexuales y de género. Este Programa fue formulado en 2018, subdividido en cuatro pilares, denominados, “Para ellos” (género), “Orgullo de empresa” (LGBT+), “Multiraíces” (raza/etnia), “Diferentes pero iguales” (Personas con discapacidad), y en 2021 formularon un quinto pilar llamado “Generaciones” (personas de diferentes grupos de edad). Para el desarrollo de esta tesis se optó por trabajar con dos pilares, que son el género y la población LGBT+. Se trata de una investigación de base teórica sobre autores del posestructuralismo, como Michel Foucault, Gilles Deleuze, Judith Butler, y algunos brasileños, como Alfredo Veiga-Neto, Kamila Lockmann, Sylvio Gadelha, Silvio Gallo, entre otros. Para la construcción y análisis de los datos, se utilizó el concepto de problematización de Foucault, y algunos otros como gubernamentalidad, capital humano y racionalidad neoliberal. Además de los conceptos de diferencia, diversidad, género y sexualidad que tanto nos ayudaron a problematizar nuestros datos y producciones. Dentro de los resultados de esta investigación, destacamos que la empresa, si bien ha implementado un programa con los pilares que entienden cómo representar la diversidad, busca complementar sus equipos, con personas distintas a las que ya tiene en sus equipos. Así como, aun afirmándose como diversa, plural y valorando la diferencia, la empresa sigue teniendo un perfil cisheteronormativo. Al final de esta investigación, enfatizamos la importancia de tener más espacios para discutir la inclusión de las minorías, pero debemos estar atentos para no ser atrapados por la lógica de mercado de la racionalidad neoliberal que opera de manera general, en nuestra sociedad, ya que observamos que cada vez más, pautas como la inclusión y el respeto a la población LGBT+ y a la mujer se colocan en los comerciales, están presentes en diferentes situaciones y debates, naturalizándose la idea del ser humano como moneda de cambio, que es el único responsable de la/o de su fracaso o éxito, desconociendo todas las cuestiones que son barreras que aún están presentes en esta sociedad patriarcal y cisheteronormativa, y que muchas veces dificultan o impiden que todas las vidas sean importantes, respetadas y que podemos ejercer el amor mutuo next como un acto político.

**Palabras llave:** Diversidad; Diferencia; Gubernamentalidad; Capital humano; Interrogatorio.

## Listagem de Figuras

Figura 1 Logo do Instituto Ethos com a missão dele .....	33
Figura 2 - Manual Enfrentando a discriminação contra lésbicas, <i>gays</i> , bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo.....	38
Figura 3 – A Desigualdade salarial e a relação entre raça e gênero .....	41
Figura 4 – Apresentação da página do Programa Diversidade na intranet da empresa.....	66
Figura 5– Obra de arte Marilyn Monroe de Andy Warhol.....	82

## **Lista de Siglas**

ANTRA – Associação Nacional de Travestis e Transexuais

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO - *Chief Executive Officer*

COVID19 – Corona Vírus Disease de 2019 (doença causada pelo corona vírus, SAR-COV-2)

FURG - Universidade Federal do Rio Grande

GESE – Grupo de Pesquisa Sexualidade Escola

Grupo RBS – Grupo Rede Brasil Sul de Televisão

IFRSul – Instituto Federal da Região Sul

ISOs – Organização Internacional para Normatização

INSPIR - Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Social

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LGBT+ - Lesbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis/Transexuais e mais

LGBTQIAP+ - Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual, Pansexual e mais

ODS – Objetivo para o Desenvolvimento Sustentável

ODM – Objetivo do Milênio

ONU – Organização das Nações Unidas

ONU Mulheres – Organização da Nações Unidas para as Mulheres

PcD – Pessoa com deficiência

PIB – Produto Interno Bruto

PL – Projeto de Lei

PPGEC - Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências – Química da Vida e Saúde

PPGEC 2 – Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências

PUC-Campinas – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

REIS – Rede Empresarial de Inclusão Social e empregabilidade das pessoas com deficiência

RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade

RH – Recursos Humanos

Rio92 – Conferência Climática ocorrida no Rio de Janeiro, em 1992

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

UNIFEM – Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as mulheres

WEPs – Princípios de Empoderamento das Mulheres

## Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>15</b>
<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1 – As portas que nos levam à/com a/para a Ana</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2 A pesquisa científica e suas múltiplas portas:</b> .....	<b>28</b>
1.2.1 As portas das diversidades: Porque estudar diversidade? O que nos levou à diversidade sexual e de gênero? .....	<b>29</b>
1.2.2 Abrindo a Porta da Diversidade Sexual e de Gênero .....	<b>35</b>
<b>1.3 – Objetivo Geral</b> .....	<b>44</b>
1.3.1 - Objetivos Específicos.....	<b>44</b>
<b>1.4 Proposta de Tese</b> .....	<b>45</b>
<b>2 – AS PORTAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1 Abrindo a fechadura do “Como fazer”?</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2 Algumas ferramentas necessárias para continuar abrindo as fechaduras – Capital Humano, Governamentalidade e Inclusão Produtiva</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3 Adentrando e nos aprofundando nesse fazer/desenvolver da pesquisa</b> .....	<b>58</b>
2.3.1 Destrancando e arejando o lócus de pesquisa .....	<b>58</b>
2.3.2 – Deixando a claridade chegar até o Programa Diversidade.....	<b>64</b>
2.3.3 – Utilizando a Lupa para olhar melhor a fechadura – A produção dos dados .....	<b>67</b>
<b>3 – ADENTRANDO NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS</b> .....	<b>77</b>
<b>3.1 As/Os/Es Sujeitas/os/es Entrevistadas/os/es</b> .....	<b>79</b>
<b>4 REFLETINDO E PROBLEMATIZANDO A PARTIR DAS PORTAS QUE ABRIMOS</b> .....	<b>82</b>
<b>4.1 As análises, produções e considerações</b> .....	<b>82</b>
4.1.1 Adentrando a porta que nos coloca em contato com a Diversidade e Diferença ....	<b>84</b>
4.1.2 Arejando e problematizando a inclusão produtiva da diversidade ou da diferença no mercado de trabalho .....	<b>104</b>
4.1.3 Abrindo e ventilando a empregabilidade da Diversidade Sexual e de Gênero .....	<b>126</b>
<b>5. A PORTA DAS CONSIDERAÇÕES</b> .....	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>164</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>170</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>170</b>
<b>Anexo B</b> .....	<b>178</b>
<b>Anexo C</b> .....	<b>179</b>
<b>Anexo D</b> .....	<b>181</b>

## **Apresentação**

A presente tese de doutoramento foi desenvolvida entre os anos de 2018 a 2021, no âmbito da linha de pesquisa “Implicações das práticas científicas na constituição dos sujeitos”, pertencente ao Programa de Pós-Graduação de Educação em Ciências: Química da vida e Saúde (PPGEC). Porém, em 2022, passou a compor o Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, na linha de pesquisa “Discursos, culturas e subjetividades na Educação em Ciências”. A pesquisa teve, como objetivo geral, investigar as estratégias de governo presentes no Programa Diversidade implementado em uma empresa multinacional do agronegócio, instalada no Brasil, buscando problematizar a inclusão dos pilares referentes às diversidades sexuais e de gênero.

A construção do texto é composta, inicialmente, pela apresentação da doutoranda, que propõe uma analogia à letra da música “Portas”, da cantora Marisa Monte, trazendo um entrelaçamento com sua trajetória de vida no âmbito profissional, formativo e pessoal, até chegar à temática deste estudo.

A tese tem, como foco de estudo, um programa de uma multinacional do agronegócio, o qual tem, como principal objetivo, ampliar a diversidade em suas equipes de trabalhos. O “Programa Diversidade” é subdividido em quatro pilares, a saber: raça/etnia, população LGBTQ+, gênero e pessoas com deficiência (PcD). Ele teve seu início no ano de 2018, quando foi implantado em todas as filiais do Brasil, casualmente ano em que também teve início a pesquisa que culminou nesse texto.

Após a apresentação da trajetória da pesquisadora, no próximo subtítulo, é apresentada a justificativa que sustenta a pesquisa, o porquê de se pesquisar essa temática da diversidade como proposta de tese. Assim, foi realizada uma busca sobre o que já se produziu a respeito dessa área do conhecimento, bem como uma discussão sobre o avançar dessa temática enquanto pauta na sociedade, findando com a explicação sobre o que mobilizou para que o foco dessa pesquisa fosse direcionado para a inclusão das diversidades sexuais e de gênero no mercado de trabalho. A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, bem como a tese que sustentamos.

Na sequência do texto são apresentados os referenciais teóricos e metodológicos traçados, estudados e percorridos, de modo que buscamos demonstrar ao/a/e leitor/a/e que tal pesquisa tem um caminho que foi sendo construído ao longo desses anos, e que o encontro teórico e metodológico, bem como a construção e seleção dos dados com os quais trabalhamos foram acontecendo ao longo desse caminhar, enquanto pesquisadora. Realizar uma pesquisa é algo

que nos provoca, nos move, nos movimenta, aprendemos a pesquisar, pesquisando e vamos nos construindo pesquisadoras/es, à medida que vamos desenvolvendo a pesquisa.

Esse caminho teórico-metodológico percorrido foi sempre realizado na companhia de autoras/es, que bebem nas fontes dos estudos pós-estruturalistas. Os conceitos que nos auxiliaram na construção e sustentação desse texto constituem alguns conceitos que compõem a caixa de ferramentas de Michel Foucault, assim como nos apoiamos em Gilles Deleuze, Judith Butler, Margareth Rago, Silvio Gallo, Sylvio Gadelha, Alfredo Veiga-Neto, Kamila Lockmann, entre tantas/os/es outras/os/es.

Damos continuidade ao texto, apresentando a empresa que tem o Programa Diversidade. Nesse sentido, buscamos descrever o programa, seus pilares, e os materiais que produzimos ao longo da pesquisa, bem como nossas/os/es entrevistadas/os/es.

A seguir, apresentamos os resultados produzidos através de três (3) artigos que compõem a análise do material empírico. Isso porque, estando cientes da escolha deste formato de tese e das possíveis sobreposições e repetições nas discussões, buscamos minimizá-las ao máximo, selecionando artigos cujas abordagens diferenciam-se entre si. Sendo assim, esta forma de apresentação proporciona a divulgação em eventos e em revistas, permitindo que um maior número de pessoas possa ter acesso aos resultados deste estudo, possibilitando, talvez, outros modos de olhar, entender e significar a diversidade e a diferença. Além disto, esta tese estará disponível para aqueles/as que tiverem interesse, no repositório da Universidade Federal do Rio Grande – FURG (<http://repositorio.furg.br>), na página do Programa de Pós-Graduação Educação em Ciência da FURG (<http://www.ppgec2.furg.br/>) e no banco de dados de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (<http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses>).

O primeiro artigo que produzimos, já publicado na revista RELACult, no ano de 2023, foi o primeiro movimento de análise das entrevistas, intitulado “Problematizações sobre Diversidade e Diferença e a relação com a racionalidade neoliberal no mercado de trabalho do agronegócio”. O referido artigo teve como objetivo analisar o Programa Diversidade, o qual faz parte de uma indústria internacional do agronegócio, a fim de problematizarmos o modo como a diversidade se tornou um tema presente em diferentes espaços, entre eles o mercado de trabalho, mais especificamente, a indústria. Ao término desse artigo, percebemos que a diversidade, enquanto um conceito que expressa o diverso, é uma escolha não casual, para intitular o programa, pois a empresa busca incluir, em suas equipes, pessoas diferentes das que já estão lá inseridas, e, de preferência, que possam, de alguma forma, espelhar as sociedades de que fazem parte. Sendo assim, a inclusão da diferença não parece ser o foco ou a busca da



empresa, ao implantar tal programa. Com isso, evidenciamos uma necessidade de compreender melhor como o programa pesquisado pautava a diversidade e a diferença.

Nosso segundo movimento de análise foi escrever o artigo intitulado “Problematizações sobre a inclusão produtiva no mercado de trabalho: em foco a diversidade ou a diferença?”. Tal artigo tem como objetivo problematizar algumas enunciações presentes em três vídeos, os quais compõem documentos de divulgação de um programa denominado “Diversidade”. Ao finalizarmos esse artigo, observamos que, sem dúvida, programas que estimulam a inclusão da diversidade são relevantes. Mas, o que a empresa busca, com tal ação, é tornar-se uma referência quanto a essa temática em seu ramo de atuação, bem como alcançar melhores resultados, tendo equipes mais plurais.

Com base nessas considerações prévias, caminhamos em direção à construção do terceiro artigo, intitulado “Diversidades sexuais e de gêneros: problematizações sobre as estratégias de governo no mercado de trabalho”. Tal artigo, teve como objetivo, problematizar estratégias de governo presentes em iniciativas realizadas para ampliação da contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero, numa multinacional do agronegócio com filiais no Brasil. Ao término dessa produção, observamos que existe uma governamentalidade neoliberal, que sustenta o programa e atua no governo das/os/es sujeitas/os/es envolvidas/os/es no programa. A empresa busca, através da inclusão das diversidades sexual e de gênero, não apenas ofertar emprego formal a essas pessoas, mas também espelhar a sociedade na qual está inserida. Objetiva, ainda, ter em suas equipes as/os/es melhores talentos que façam parte dessas diversidades, buscando, assim, os almejados melhores resultados, tornando a empresa uma referência para a sociedade e para outras empresas do mesmo ramo.

Sendo assim finalizamos a tese, ressaltando o motivo pelo qual a empresa nomeia o programa como “Diversidade”, e como isso reflete nas iniciativas que a instituição promove para buscar essas/es diversas/os/es para suas equipes. Isso porque, a busca é por diferentes, não pela diferença. Outro aspecto também evidenciado é a busca incessante por trabalhadoras/es que componham esse público diverso e que também sejam as/os/es melhores no seu ramo de atuação, para garantir que suas equipes tenham os melhores resultados possíveis. Por fim, evidenciamos que, embora a empresa afirme que busca a diversidade sexual e de gênero, essa procura é marcada por uma racionalidade neoliberal cisheteronormativa.

Com relação à escolha da linguagem para esta escrita, cabe ressaltar que, para a construção desse texto, optamos por utilizar a linguagem inclusiva a/o/e, sempre que estivermos nos referindo a pessoas, visto que defendemos a ideia da importância de trabalharmos em prol

da diferença e da pluralidade em um mundo em que todas as formas de existências importam. Também fizemos essa eleição devido a uma atitude política. Desse modo, desejamos que todas, todos e todes, ao lerem esse material, sintam-se contempladas/os/es enquanto cidadãs, cidadãos e cidadães de direito.

Outro ponto que queremos clarear, quanto à construção desse texto, é que, ao longo da escrita da tese, escreverei utilizando a primeira pessoa do singular, eu, sempre que estiver relatando algo que me impacta diretamente, ou a relatos que estão vinculados a minha constituição, enquanto “uma sujeita” em construção. Assim como, em outros momentos da escrita vou construir o texto na primeira pessoa do plural, nós, pois trata-se de uma construção coletiva, na qual está envolvida minha orientadora, as/os/es autores/as que nos subsidiam teoricamente, as/os/es entrevistadas/os/es por nós, as/os/es integrantes do Grupo de Pesquisa Sexualidade e Escola (GESE), e as/os/es membros da banca de avaliação dessa pesquisa.

Por fim, convido a todas/os/es leitoras/es a se aventurarem conosco na leitura dessa tese, buscando conhecer, por meio de nossa descrição, os caminhos que percorreremos, assim como compreender o que nos levou a escolher abrir algumas portas, enquanto tivemos que deixar outras para um outro momento, ou, até quem sabe, para serem abertas por outras pessoas que chegarem até elas. Além disso, convidamos a tomarem conhecimento de nossos dados e de nossas considerações a respeito dessa temática, que nos acompanha ao longo da construção dessa tese.

## 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 – As portas que nos levam à/com a/para a Ana

Portas  
Nesse corredor  
Portas ao redor  
Querem escolher, olha só  
Uma porta só  
Uma porta certa  
Uma porta só  
Tentam decidir a melhor

Qual é a melhor?  
Não importa qual  
Não é tudo igual  
Mas todas dão em algum lugar  
E não tem que ser uma única  
Todas servem pra sair ou para entrar  
É melhor abrir para ventilar  
Esse corredor

Nesse corredor  
Portas ao redor  
Querem escolher, olha só  
Uma porta só  
Uma porta certa  
Uma porta só  
Tentam decidir a melhor

Qual é a melhor?  
Não importa qual  
Não é tudo igual  
Mas todas dão em algum lugar  
E não tem que ser uma única  
Todas servem pra sair ou para entrar  
É melhor abrir para ventilar  
Esse corredor  
Marisa Monte (2021)

Começo minha escrita com a letra dessa intrigante música da cantora Marisa Monte, a qual trata de um corredor com muitas portas, todas fechadas, e as pessoas que nele adentram buscam escolher a porta certa para ser aberta. Na dúvida, não abrem porta alguma. Mas, com as portas fechadas, não há ventilação, não circula o ar, não entra luz, não se descobre novas belezas, novas aventuras, enfim, novas possibilidades. Afinal, ao abrir uma porta, ela poderá conduzir quem ali se encontra para algum lugar, proporcionando algumas vivências. Além disso, a cada porta que abrimos, também nos é permitido, ou não, abrir uma porta interna, a qual poderá nos conduzir a inúmeras possibilidades.

Tal letra também vai ao encontro da teoria que venho estudando para produção dessa tese, os estudos pós-estruturalistas. Dentre as/os/es autores que escolho dialogar, está o filósofo Michel Foucault, que se dedicou a compreender como a/o/e indivíduo/a/o/e torna-se sujeita/o/e, segundo ele, “Há dois significados para a palavra sujeito: sujeito a alguém pelo controle e dependência. e preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento. Ambos sugerem uma forma de poder que subjuga e torna sujeito a.” (FOUCAULT, 1995, p. 235).

Com essa citação de Michel Foucault (1955), podemos ver que a/o/e sujeita/o/e universal dá lugar a uma visão de sujeita/o/e que é subjugada/o/e a relações de poder, sendo sempre sujeita/o/e a alguém, ou alguma coisa, que pode ser inclusive a sua própria consciência. Essa sujeita/o/e é sempre vinculada a algo que lhe cerca, e que de alguma forma faz sentido nas suas múltiplas formas de ser/estar no mundo.

De certa forma, essa música fala diretamente comigo, em se tratando de minha caminhada até aqui, minha constituição, enquanto sujeita. Ela conversa comigo, enquanto criança criada junto aos avós, filha única até os oito anos de idade, de família de classe média baixa, filha de pai operário e mãe atuando em serviços gerais. Essa menina curiosa sempre amou livros, e meus pais, avós, padrinhos/madrinhas me presenteavam com muitas obras infantis e gibis da turma da Mônica.

À noite, minha mãe ou meu pai sempre liam para mim, e eu ficava atenta, tentando decorar as histórias para lê-las no dia seguinte, para minha cuidadora, a qual não era alfabetizada. Com isso, logo cedo, alfabetizei-me. Queria ler em qualquer momento e, para isso, a independência se fazia necessária. Como aprendi a ler? Não sei. Acredito que comecei a juntar as letras aos sons e, quando minha mãe viu, eu já estava lendo, e essa foi, sem dúvida, uma porta muito importante que se abriu, ou eu que abri.

Meus primeiros anos escolares foram muito divertidos, eu adorava a escola, embora nos primeiros momentos, nessa instituição, eu tenha tido um quê de rebeldia e tenha pensado em desistir, fechar a porta que havia aberto. Isso ocorreu porque eu não queria ficar fazendo rabiscos, já que eu já sabia ler, não compreendendo a importância desse tipo de atividade para minhas/meus colegas/es, que estavam em outro momento de aprendizagem. O processo também era importante para mim, que precisava ter o corpo docilizado, como também nos ensina Foucault (2014), para que ao longo da vida eu pudesse frequentar instituições como escola, empresas, casa de cultos, entre outros espaços e conseguir me comportar, conforme o esperado pela sociedade e por todas essas instituições.

Para resolver meu descontentamento inicial com a escola, minha mãe, junto à professora, então, descobriram uma forma de me envolver naquele processo: eu auxiliava a professora nas tarefas diárias, apagava o quadro, ajudava as/os/es alunas/os/es que tinham mais dificuldade. Enfim, eu consegui me identificar ali, nos primeiros momentos, enquanto uma aprendiz de educadora/professora, dando mais uma “martelada” para moldar a docente que construo em mim até hoje.

Quando eu tinha oito anos de idade, minha mãe e meu pai reabriram a porta da maternidade/paternidade e chegou, à nossa família, uma menininha linda, que foi, ao longo dos tempos, demonstrando ter uma personalidade totalmente diferente de mim, mas que, pela forma como construímos nossos laços, me deu a certeza de que eu nunca mais seria uma pessoa sozinha no mundo. Agora, eu tinha uma irmã, minha alma gêmea, a qual, independente da porta que eu decida abrir, estará sempre lá, na retaguarda, oferecendo-me apoio. A chegada da minha irmã me ensinou a importância de aprender a compartilhar atenção, afeto, espaço, e de ser referência a outras pessoas. Essa foi mais uma posição de sujeito que eu passei a aprender a desenvolver, a de irmã mais velha.

Os anos passaram e fui me identificando com a área da saúde. Não sei afirmar exatamente por que gostava de cuidar de pessoas doentes, mas ser útil num momento de necessidade me fazia bem. Dessa maneira, é difícil não associar isso ao fato de ser uma mulher em constituição, visto que o cuidado para nós, mulheres, é dado como algo natural, como instinto. Entretanto, é importante ressaltar que já somos estimuladas a isso, desde a tenra infância com os brinquedos, uma vez que as meninas, em geral, cuidam de suas bonecas, cozinham em suas panelinhas, administram suas casinhas. (CRUZ, SOUZA, SILVA, 2012; RIBEIRO, MARINS 2017).

Nessa ideia de entrar para a graduação na área da saúde, decidi prestar prova para enfermagem e, em 1994, ingressei na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Foram quatro ótimos anos. Estudando enfermagem, tive meu primeiro contato com a pesquisa, já que fui bolsista de iniciação científica, mais uma porta que nunca mais fechei, apenas deixando-a encostada por algum tempo. Além da bolsa ter sido fundamental, visto que, financeiramente, permitia-me continuar estudando, também me auxiliando a aprender sobre formas de pesquisar, como, por exemplo, ao participar de Seminários, Simpósios e Congressos, escrever trabalhos, fazer entrevistas e transcrevê-las. Enfim, ao cursar essa graduação, conheci, de perto, o que significava ser pesquisador/a/e, mais uma “martelada” na construção dessa posição de sujeita pesquisadora.

Ao me formar, em 1997, tive que fazer uma escolha, ou seja, qual porta abrir: dar sequência aos estudos, fazendo mestrado, ou ir para o mercado de trabalho. Escolhi trabalhar, pois tinha sede de me tornar logo uma enfermeira além, é claro, da necessidade financeira de trabalhar e ter, com isso, um salário. Aqui, destaca-se um conceito tão trabalhado por Patricia Hill Collins e Sirma Bilge (2021), a ideia de Interseccionalidade<sup>1</sup> aparece de forma muito evidente. Soma-se a isso o fato de que eu era uma mulher jovem, moradora da periferia, de classe social baixa, sem uma fonte de renda, dependente de meu pai e minha mãe, que se dedicavam para manter a família. Como consequência disso, optei por abrir a porta do mercado de trabalho, como enfermeira. Sem dúvida, eu estava curiosa para ver como seria a sujeita Ana Enfermeira, mas seria ingênuo não perceber que essa não foi uma escolha movida apenas por essa curiosidade, já que fatores, como gênero, classe social, pressão social, também influenciaram em minha decisão.

Assim, após analisar várias questões que impactavam na minha vida, na ocasião, optei por abrir a porta do mercado de trabalho. Logo, em fevereiro de 1998, já iniciei dando aula em uma escola técnica, destrancando, então, a porta da docência. Após isso, assumi uma vaga de professora substituta na Escola de Enfermagem da UFRGS e, também, algumas outras portas enquanto enfermeira/cuidadora, indo trabalhar em hospitais, em unidades de saúde da família, na epidemiologia. Enfim, mal sabia eu que, ao abrir a porta que me fez ingressar na enfermagem, eu encontraria uma infinidade de outras portinholas, as quais me conduziram a tantas experiências que me tornaram uma enfermeira, da qual sou bem orgulhosa, enquanto uma profissional que sempre olhou para a/o/e paciente como alguém que tinha uma história de vida a ser respeitada, para além de um diagnóstico. A enfermeira que habita em mim é uma profissional com preceitos éticos, que a menina Ana veio aprendendo, desde a sua chegada na família, talvez desde a gestação da minha mãe.

Esses valores que recebi em família foram fortalecidos pelas outras portas que fui abrindo ao longo das minhas vivências. A sujeita interseccionada, que vem em constante formação com suas múltiplas posições de sujeita, procura ser, a cada dia, uma pessoa mais ética, buscando, parafraseando Michel Foucault (2004, p.01), “por uma vida não fascista”.

---

<sup>1</sup> Para Patricia Hill Collins e Sirma Bilge a “interseccionalidade investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais na vida cotidiana. Como ferramenta analítica, a interseccionalidade, considera que as categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária - entre outras - são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente. A interseccionalidade é uma forma de entender e explicar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas. (2021, p. 16).

Cada uma dessas portinhas, que fui abrindo ao longo da minha carreira, mostravam-me um leque de possibilidades, por meio das quais eu descobria aprendizados que eu precisava saber mais. Com isso, fui buscar outros cursos, como a Licenciatura em Enfermagem, a Especialização em Gestão de Saúde, a Especialização em Saúde Pública com ênfase em Saúde da Família, todas muito relevantes para as atividades que desempenhava naquele momento profissional.

Segundo Michel Foucault (2010, p. 25) “Não me pergunte quem sou e não me diga para permanecer o mesmo: é uma moral de estado civil; ela rege nossos papéis.” Essa afirmação do autor nos leva a refletir sobre o quanto, ao longo de nossas vidas, vamos desempenhando funções, atividades e ações. Ainda não pensar sobre o quanto estar só ou com alguém pode influenciar no que somos e no modo como vivemos nossas vidas, e desempenhamos “nossos papéis”. Nesse contexto, não foi diferente comigo também.

Dentre a tantas escolhas que fiz, em 2000, eu me casei e, sem dúvida, essa foi uma das portas mais importantes que escolhi abrir. Entretanto, essa não foi uma escolha apenas minha, visto que a cumpri junto com meu parceiro de vida, o qual me acompanha até hoje. Aqui, cabe uma problematização, já que a mulher<sup>2</sup> que fui me constituindo não tinha o matrimônio como primeira opção, pois fui criada para escolher o que eu creditasse ser o mais adequado para ser feliz, e casar foi/é uma escolha que muito me satisfaz.

Ademais, preciso problematizar que fui criada numa família denominada de “tradicional”, dentro dos padrões que a sociedade brasileira impõe, formada por casais heterossexuais, casadas/os/es, na grande maioria com filhas/os/es e sem histórico de separação. Além disso, entre este padrão, encontramos núcleos formados, na sua maioria católicas/os/es, de modo que minhas referências próximas mostravam que se casar era uma realidade, e que aqueles que assumiam esse compromisso o levavam muito a sério. Desse modo, é difícil imaginar que esse formato familiar, que nos cercava, não impactasse na nossa vida. Nesse caso, digo “nossa”, pois falo sobre o casal (eu e meu marido), então, mesmo tendo sido uma decisão nossa, casar-se tem, sim, uma influência de forma indireta do nosso convívio com essa realidade, que se resume em: que casais que se amam, casam-se e formam uma família.

Em 2005, meu marido abriu uma porta que nos conduziria à Europa, mais precisamente, à Itália. Nesse momento, larguei todas as minhas portas entreabertas e resolvi acompanhá-lo nessa nova aventura e nesse corredor, sem sabermos o que estava por vir. Novamente, aqui, é

---

<sup>2</sup> Para Judith Butler (2003, p. 33) “Se há alguma coisa correta na declaração de Beauvoir de que não nascemos, mas nos tornamos uma mulher, segue-se que mulher é em si um tempo em processo, um devir, um construir do qual não se pode dizer legitimamente que tenha origem ou fim”.

preciso um questionamento, afinal, imagino que a/o/e leitor/a/e esteja fazendo algumas perguntas, tais como: “Como assim Ana? Você largou seu emprego? Mas você não é a mulher independente, com ideais pautados no feminismo?”

Eu respondo que sim, encostei algumas portas, apenas, quando decidi ir com meu parceiro abrir essas novas portas, no velho mundo. Isso ocorreu por uma série de fatores, momento em que novamente a interseccionalidade nos interpela. Sem dúvida, a mulher em desenvolvimento em mim foi criada numa sociedade patriarcal, e não seria honesto não identificar que, por mais que eu tenha sido educada para ser livre, eu fui interpelada por uma série de questões ligadas às relações de gênero. Isso é possível de verificar, por exemplo, na minha escolha profissional, já que optei pela área do cuidado, sendo enfermeira, na qual os salários não são os mais elevados, e que são, sim, ocupados em sua maioria por mulheres ainda hoje. (CHIES, 2010).

Porém, é fato que eu quis construir uma família com um homem pelo qual nutro um sentimento forte e genuíno, que denomino “amor”. Assim como, também é fato que vivemos numa racionalidade neoliberal, em que o capital humano precisa ser aprimorado constantemente, e, sem dúvida, uma experiência internacional seria um impulsionador, inicialmente para a carreira do meu marido, mas por que não para mim também? Quem não busca por uma vida financeiramente estável para sua família? Quem nunca pensou em ter estabilidade financeira em sua vida? E, em busca dessas realizações conjuntas, partimos para a Itália.

Foram quatro anos em que vivemos descobrindo o mundo e, nesse percurso, descobrimos outros amores: a arte, as viagens, a importância de estarmos abertos a conhecermos pessoas diferentes, lugares novos e todas as aprendizagens que essa aventura nos trouxe. Meu marido desenvolveu sua carreira dentro da empresa, eu fiquei fluente em italiano, ingressei num grupo de pesquisa sobre o Alzheimer, na Universidade de Florença, cursei dois anos de história da arte, fui voluntária num grupo que trabalhava com idosos/os/es, enfim, vivi uma infinidade de outras possibilidades que aquele local me oferecia.

Em 2009, voltamos ao Brasil. Dessa maneira, foi necessário encontrar novas portas a serem abertas, já que passamos a residir em Campinas, interior de São Paulo. Nessa cidade, ficamos por oito anos e tive grandes oportunidades na formação de profissionais de Saúde. Foi atuando na área da educação, que identifiquei a necessidade de abrir a porta do *stricto sensu*, indo realizar Mestrado em Educação com ênfase em Políticas Públicas na Educação, na Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Minha dissertação, denominada *Programa Bolsa Família: relação entre frequência escolar e saída da pobreza a*



*partir da visão de beneficiárias residentes na região sul de Campinas (SP)*, defendida em 2014, foi uma pesquisa de campo muito interessante, a qual me possibilitou voltar a atuar como pesquisadora, de modo a me fazer perceber que gosto de ocupar esse espaço. Ser pesquisadora é uma possibilidade que também me constitui.

Enquanto eu pesquisava o bolsa família, um caro amigo finalizava sua pesquisa de mestrado, a qual teve como base teórica Friedrich Nietzsche. Ele me falava muito sobre o autor, e fui ficando cada vez mais curiosa sobre as teorias dele. Nesse momento, parece que a porta da filosofia edificante estava me atraindo, uma vez que também foi trabalhar comigo um psicólogo que havia terminado sua pesquisa de doutorado, com base teórica em Michel Foucault. Esse colega me dizia: “vá cursar uma disciplina sobre Foucault, você vai amar, e encontrará seu problema de pesquisa para o doutorado”.

Assim o fiz, porém, enquanto eu me aproximava dessa porta, cursando uma disciplina do doutorado em Saúde Pública, que tinha Michel Foucault como base teórica, como aluna especial na UNICAMP, meu parceiro de vida e de aventuras decidiu que precisava trocar de ambiente de trabalho, visitar um novo corredor, com novas portas. Concomitantemente a isso, minha aproximação com o doutorado me forçava a repensar minha rotina, pois, a cada passo que eu dava em direção a essa porta, mais claro ficava que eu não gostaria de vivenciar o doutorado com a uma vida profissional de 40 horas semanais, coordenando uma grande equipe de profissionais, com mais de 300 alunos necessitando de minha atenção.

Sendo assim, era necessário encostar algumas portas e abrir outras. Dessa maneira, em 2017, chegamos a Rio Grande/RS. Meu marido abriu a porta do mundo dos fertilizantes agrícolas, já eu coloquei meus olhos, com muita determinação, no doutorado. A temática eu ainda descobriria, mas tinha certeza de que essa era a porta que eu estava procurando, pois sabia que ela se encontrava na Universidade Federal de Rio Grande (FURG).

Entretanto, enquanto eu procurava pela chave que abriria a tão desejada porta, outra possibilidade cruzou meu caminho. Fui convidada para reestruturar o ambulatório de saúde ocupacional, em uma multinacional do agronegócio, na Unidade de Rio Grande. Ingressei na empresa, por meio de um contrato com uma cooperativa da área da saúde, no primeiro semestre de 2018.

Nessa empresa, tudo era novo para mim, desde estar em uma instituição daquele porte, até trabalhar com saúde ocupacional e conhecer tantas pessoas, de tantos lugares diferentes, com tantas histórias. A empresa tinha uma proposta de inclusão da diversidade, que teve início no mês em que ingressei no trabalho. Achei aquilo muito interessante, porém meu foco era fazer

um bom trabalho ali e, claro, ser aprovada no doutorado. Mesmo assim, entrei como aliada na comunidade Orgulho “Empresa”<sup>3</sup>. (LGBT+)<sup>4</sup>.

Ainda nesse semestre do mesmo ano, ingressei como aluna especial em uma disciplina do Programa de Pós-graduação em Ensino em Ciências e Química da Vida e Saúde, na linha de pesquisa Educação Científica: implicações das práticas científicas na constituição dos sujeitos. Nessa ocasião, fui apresentada ao Grupo de Pesquisa Sexualidade Escola (GESE) – e à Profa. Dra. Paula Regina Costa Ribeiro, a qual se tornou, então, minha orientadora. Durante esses primeiros meses de 2018, meu caminho se cruzou com o GESE também na empresa, pois as Professoras Doutoras Paula Ribeiro e Juliana Lapa Rizza foram até o local fazer uma palestra sobre diversidade sexual e gênero para o projeto social “Pescar”, que oportuniza a jovens de baixa renda formação dentro da empresa, com incentivo financeiro e possibilidade de contrato efetivo, no futuro, no contra horário da escola.

Desde esses momentos, a temática da diversidade se fazia presente para mim. Não sei dizer exatamente se ela me escolheu ou se eu a escolhi. Em julho de 2018, fui aprovada no doutorado. Notei, então, a necessidade de reformular meu projeto. Em função de estar mais envolvida com a empresa e com as questões da diversidade, mudei para essa temática. Desse modo, optei por estudar a diversidade no mercado de trabalho do agronegócio. Essa foi a porta que se abriu naquele momento, com um imenso mundo a ser desbravado, a ser pesquisado com os óculos teóricos dos estudos pós-estruturalistas. Esse era, então, meu desafio, um grande desafio, pois, além de me familiarizar com teorias bastante novas, para mim, elas eram complexas e bem desafiadoras.

Conforme as pesquisadoras Dagmar Meyer e Marlucy Paraiso (2012):

Conduzir uma pesquisa de modo seguro, usando cada procedimento que conhecemos com rigidez é aceitar também que essa segurança estreita as possibilidades de caminhos a percorrer, dificulta a ampliação do olhar, inibe as possibilidades de multiplicação das perspectivas e dificulta os processos de invenção. Por isso, é uma prática extremamente importante nas metodologias de pesquisas pós-críticas ressignificar as práticas existentes e inventar nossos percursos com base nas necessidades trazidas pelo problema de pesquisa que formulamos. É preciso traçar linhas que fujam da fixidez, interrogar o que já conhecemos, estarmos abertas a rever, recomeçar, ressignificar ou incluir novos pontos de vista. É necessário, em síntese,

---

<sup>3</sup> Utilizaremos a expressão “Empresa” sempre que for necessário substituir o nome fantasia da multinacional pesquisada, pois, embora tenhamos sua autorização para utilizar o seu nome na pesquisa, optamos por mantê-lo em sigilo.

<sup>4</sup> Ao longo de todo o texto vamos utilizar a sigla LGBT+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais e mais) embora saibamos que o movimento social utiliza a sigla LGBTQIANP+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual e mais), porém como o Programa Diversidade que vamos problematizar utiliza a sigla dessa forma, optamos por padronizar assim também na tese.

numa inspiração nietzschiana, “lançar-nos além de nós” mesmas/os, para que algo novo possa aparecer. (MEYER; PARAÍSO, 2012, p. 42).

Dessa forma, a fim de que eu estivesse preparada para fazer uma pesquisa com qualidade, permitindo-me ziguezaguear pela temática e suas infinitas possibilidades, foi preciso muito estudo, dedicação e compromisso com esse processo. Tal compromisso me levou a findar o contrato de trabalho com a empresa, em dezembro de 2018, de modo a me dedicar de forma exclusiva ao doutorado.

O ano de 2019 prometia ser muito promissor. Logo no primeiro semestre, fui informada de que nossa família ampliaria. Minha irmã estava esperando seu primeiro filho, meus pais teriam seu primeiro neto de sangue<sup>5</sup>, e eu meu primeiro sobrinho consanguíneo, de modo que nossa família “era só sorrisos”. Em junho do corrente ano, fui contemplada com uma bolsa Capes, o que foi muito importante enquanto estímulo para continuar a pesquisa. Porém, em setembro, meu pai começou a apresentar sinais de fragilidade em sua saúde, o que me desestabilizou emocionalmente.

Minha relação com meu pai sempre foi muito estreita, pois, além de meu confidente, ele me estimulava a estudar, de modo que estava muito feliz com a ideia de uma filha doutora. Infelizmente, em novembro ele internou o hospital e, em dezembro, foi para um outro plano. A partida inesperada de meu pai, praticamente às vésperas do nascimento de meu sobrinho, foi um turbilhão de acontecimentos. Parte de nossa família se vai com meu pai, e uma renovação dessa família surge com o nascimento do Francisco, há exatos dez dias após a partida de seu avô, meu amado pai.

Adentramos o ano de 2020 e minhas posições de sujeita estavam bagunçadas. A Ana filha estava sofrendo com a grande perda, a Ana madrinha e tia do Francisco estavam encantadas com essa nova vida, já a esposa estava envolvida com a construção de seu novo lar, com seu marido, o projeto, esse, colocado em prática, ainda em 2019. A sujeita doutoranda precisava enviar seu projeto de pesquisa para o comitê de ética para ser analisado, aprovado e dar início às entrevistas. O ano realmente prometia muitas e intensas vivências, quando, em meados de março, o Brasil entra em fechamento, acompanhando o restante do mundo, que foi assolado por uma pandemia viral, denominada COVID19.

O vírus adentra em nossas cidades, acomete pessoas próximas a nós, causa perdas, dores e sofrimento. Com a pandemia, somos todas/os/es levadas/os/es a repensar a forma de interagir,

---

<sup>5</sup> Destaco a relação sanguínea, uma vez que meu pai e minha mãe já se consideravam avô/avó de filhas/os/es de amigas/os/es e parentes queridas/os/es da nossa família, assim como eu já era tia delas/es.

conviver, trabalhar, estudar e pesquisar. Tudo passa a ser remoto, as aulas, os encaminhamentos, os retornos, e assim foi. Porém, como tão poeticamente refere Alexandre Filordis (2023, live TV247, 55:36)<sup>6</sup> “é preciso lembrar que faz tempestade, mas que para além da tempestade brilha uma estrela.” E, assim como nos afirma o autor, aos poucos tudo foi se reorganizando e, no segundo semestre de 2020, meu projeto foi aprovado pelo comitê de ética da FURG. E, então, eu dou continuidade à pesquisa e, em 2021, ainda de forma remota, qualifico meu projeto de tese.

A pesquisadora que fui me constituindo, com o passar do tempo, sabe que o corredor de uma pesquisa científica é longo. Por conseguinte, nele surgiram inúmeras portas, que serviriam para sair ou para entrar. Ao longo desse processo, fui fazendo escolhas, em geral, acompanhada pela minha orientadora, e também do GESE. Essas portas me ajudaram a entrar, ventilar a vida e descobrir a que lugar poderiam me levar.

E, assim fui construindo minha história, até aqui. Nem sempre estava preparada para o que se apresentaria ali, com a abertura daquela porta. Mas, assim é viver. Acredito que a vida seja aquilo que fazemos enquanto a planejamos, então, não seria diferente durante o processo de doutoramento.

Por fim, convido vocês a analisarem as portas que abri na construção dessa tese, a partir das suas perspectivas, com seus óculos teóricos e suas ferramentas analíticas, de modo a identificarem se as portas abertas dão conta do que me proponho.

## **1.2 A pesquisa científica e suas múltiplas portas**

Quando nos propomos a desenvolver uma pesquisa científica, neste caso, a fim de obter um título de doutoramento, nos deparamos com múltiplas possibilidades de desenvolvimento. Sendo assim, faz-se necessário realizar escolhas, para estabelecermos quais portas abriremos, quais autores nos acompanharão e sustentarão nossas construções e argumentações científicas,

---

<sup>6</sup> Alexandre Filordis participa de uma live na qual é entrevistado por Sara Wagner York, no dia 21/04/2023, na TV 247, e aos 55 min e 36 s, ao ser questionado, sobre o que é preciso para ser feliz em 2023, tendo em vista os tempos sombrios que estamos vivendo nas escolas no Brasil, com ataques em instituições e muitas ameaças de novos ataques em diversas regiões do país. O pesquisador responde que “é preciso lembrar que faz uma tempestade, mas para além da tempestade brilha uma estrela”. Tal live foi intitulada como Programa Travesti – Do sedentarismo ao nomadismo: Que escola nos espera? - [https://www.youtube.com/watch?v=3K6Jrl\\_ApoU](https://www.youtube.com/watch?v=3K6Jrl_ApoU)

enfim, as múltiplas decisões que vão (de)limitar<sup>7</sup> e permitir, desse modo, a produção e análise dos dados, nos levando as considerações daquilo que desenvolvemos.

No nosso caso, trabalhamos com uma problemática, as questões ligadas à diversidade sexual e de gênero e à diferença no mercado de trabalho, da atualidade, numa vertente teórica do pós-estruturalismo, por acreditarmos, assim como nos diz Paula Henning,

O desmanchamento da Modernidade, pelo menos em seu sustentáculo das verdades verdadeiramente verdadeiras, parece eclodir em nossos tempos contemporâneos. Criar condições para analisar os movimentos pós-modernos nesse tempo ambíguo e paradoxal que se instala, sem pedir licença, em nossa vida pública e privada, pensar esse novo tempo e compreender que alguns dos sólidos alicerces modernos vêm se rachando, produzindo fissuras e dobras, tornam-se desafios contemporâneos, estejamos nós preparados ou não. (HENNING, 2013, p. 16).

A citação anterior nos provoca e nos move a perceber que as mudanças ocorrem, estejamos nós preparadas/os/es ou não, queiramos nós ou não. As verdades são sempre temporais, são desse tempo, como nos refere Foucault. (2008b; 2010). Sendo assim, as temáticas adentram ou saem de nosso contexto social, em uma realidade histórica e temporal. É com essa perspectiva teórica que vamos, a partir do próximo tópico, compreender por que decidimos escolher a temática das diversidades

Cabe destacar, ainda, que, algumas vezes, ao longo dessa tese, o termo diversidade possa ser escrito no singular, estaremos nos referindo às diversidades que são todas aquelas relacionadas à cultura, à sexualidade, ao social, à raça, à etnia, à faixa etária, à formação escolar, às religiões e aos gêneros. Enfim, nesse texto, faremos referência às diversidades, buscando expressar as mais diversas categorizações que tais expressões podem nos remeter.

### 1.2.1 As portas das diversidades: Porque estudar diversidade? O que nos levou à diversidade sexual e de gênero?

Com as lentes teóricas pós-estruturalistas e intrigadas em conhecer, analisar e buscar problematizar o que levou uma multinacional a desenvolver um programa de inclusão da diversidade, abrimos a porta desse conceito. Seguindo essa perspectiva de um desmanchamento da modernidade e de uma construção de novos tempos, que nos leva a uma desconstrução de verdades temporais, muitos são os motivos de estarmos, atualmente, com a temática da

---

<sup>7</sup> Estamos utilizando essa forma de escrita para a palavra delimitar, pois colocando o de entre parênteses, buscamos deixar evidenciada a ideia de que para realizarmos uma pesquisa, fazemos escolhas que delimitam os temas e também limitam muitas vezes a forma como trabalhamos, construímos e analisamos os dados.

diversidade presente nos mais variados locais, como nas mídias sociais, na imprensa e nos debates com públicos das mais variadas idades. Isso se torna possível por uma série de fatores, porém o principal deles é a luta dos movimentos sociais, a partir dos anos 60, em busca de direitos civis, humanos e do direito de existir, para as populações lésbicas, *gays*, transexuais, bissexuais, mulheres, população negra, indígenas, pessoas com deficiência, entre outras, também denominadas de minorias. Esses movimentos sociais foram às ruas em busca da garantia de direitos e não aceitaram recuar frente às negativas. Muitos foram os embates, algumas conquistas importantes e, não por acaso, o tema da diversidade ganha destaque. (SANTOS, 2013; BROWN, 2019; DELMONDEZ, NASCIMENTO, 2016).

Tal notoriedade também se faz presente em locais, como as empresas e os comércios dos mais diversos ramos, conforme poderemos detectar em ações e projetos que apresentarei ao longo do texto, sejam essas promovidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), por institutos, como o ETHOS, o Grupo RBS, entre outros, sobre os quais abordarei, de forma mais detalhada, ao longo desse capítulo.

Porém, como podemos observar, nada acontece ao acaso, não há uma benevolência das ações no sentido, de agora conseguirmos perceber que essas pessoas precisam ser entendidas, ou lidas como cidadãs/ãos/es e, com isso, precisam ter suas/seus/sues direitos respeitadas/os/es. Isso não foi construído de forma simples, e fácil, houve muita luta dos movimentos sociais, como já vimos, e também uma ampliação de abrangência da racionalidade neoliberal,<sup>8</sup> operando nas sociedades, tanto nas Américas, quanto na Europa, assim como em outras partes do mundo. Sendo assim, a visão de que era necessário incluir a todas/os/es nos jogos do mercado já começava a ser compreendida como fundamental para que o sistema governamental, que estava em funcionamento nesses continentes, fosse bem sucedido.

Assim, um dos primeiros passos da pesquisa, após estabelecermos a temática, foi realizar uma busca para conhecer o que se tinha produzido, até então, sobre o tema escolhido. Essa busca se deu em dois movimentos de pesquisa. Primeiro, buscamos identificar alguns documentos, legislações, instituições e trabalhos sobre o tema da diversidade no mercado de trabalho que destacamos, na sequência, por considerarmos relevantes para problematizar. O

---

<sup>8</sup> Segundo Michel Foucault (2008b, p.140) o neoliberalismo tinha como principal desafio “como a liberdade econômica pode ser ao mesmo tempo fundadora e limitadora, garantia e caução de um Estado? Isso, evidentemente, requer a reelaboração de certo número de elementos fundamentais na doutrina liberal – não tanto na teoria econômica do liberalismo quanto no liberalismo como arte de governar ou, se vocês quiserem como doutrina de governo.” Ao nos referirmos a uma racionalidade neoliberal, estamos utilizando essa grade de inteligibilidade para compreender os fatos que levam o estado, as instituições e as pessoas a convergirem em buscas de pautas semelhantes, que atendam de algum modo a todas/os/es. Vamos abordar melhor essas questões e conceitos ao longo do texto.

segundo movimento de pesquisa consistiu em realizar uma busca no Portal de periódicos da Capes, bem como no Catálogo de Dissertações e Teses dessa mesma instituição, a fim de verificar e conhecer pesquisas, artigos e outras produções a respeito de diversidade e diferença no mercado de trabalho, na área da educação. Alguns apontamentos sobre essas buscas estão detalhados no Apêndice A, dessa pesquisa, uma vez que compreendemos ter sido um movimento relevante no início do nosso trabalho, mas que não cabe para compor o texto final da tese.

Sendo assim, apresentamos, a partir desse momento, alguns movimentos que fomos mapeamento para o ingresso da temática abordada no mercado de trabalho. Cabe destacar que, em julho de 1991, foi criada a lei de cotas para pessoas com deficiência (PcD), nº 8213, no Brasil. Essa lei tornou obrigatório que todas as empresas tenham de 2 a 5% do seu quadro de funcionários com pessoas que tenham alguma deficiência comprovada por atestado médico, conforme relata Carlos Ferrari (2013).

Art. 93 – a empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência, na seguinte proporção legal:

- até 200 funcionários – 2%;
- de 201 a 500 funcionários – 3%;
- de 501 a 1000 funcionários – 4%;
- de 1001 em diante funcionários – 5% (BRASIL, 1991).

Cabe ressaltar que essa é a porcentagem mínima que cada empresa deve cumprir. Além disso, o seu não cumprimento torna a instituição sujeita a multas pelos órgãos competentes da fiscalização. Tal legislação é, sem dúvida, um grande avanço para as pessoas com deficiência que querem, precisam e devem ter acesso ao mercado de trabalho. Porém, aqui, percebemos que, a partir do momento em que a não contratação de tais sujeitas/os/es leva as empresas a estarem descumprindo uma legislação, percebemos que não se está contratando, necessariamente, por acreditar na capacidade dessas pessoas, mas por serem compelidos pela lei. Desse modo, contratá-los é uma obrigação, entretanto, inclui-los pode não ser, necessariamente, uma realidade.

No que se refere à raça e etnia, ao gênero e à população LGBTQ+ não existem leis que garantam a inclusão no mercado de trabalho privado, porém há iniciativas que reforçam a inclusão dessas/es em empresas. Assim como as ISOs (Organização Internacional para Normatização), que é uma iniciativa federal mundial de órgãos de normas nacionais, composta por comitês que estimulam normativas denominadas por ISO e acompanhada de números. Essas normas apresentam diretrizes de como as instituições, com ou sem fins lucrativos, que desejam

ser certificadas e reconhecidas como empresas que atendem a esses padrões devem seguir. Dentre as ISOs está a ISO26000, que está diretamente ligada à Responsabilidade Social. Tal norma tem, entre as suas prerrogativas, que as instituições que sejam certificadas,

A norma define que responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável;
- Seja consistente com as normas internacionais de comportamento e
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações. (ISO, 2012, p. 6).

Embora nem todas as organizações almejem obter ISOs<sup>9</sup>, existe uma preocupação em criar uma normativa específica sobre a responsabilidade social que, inclusive, defina o que isso significa e enfatiza que a organização deve ser responsável pelo impacto das suas decisões no meio ambiente e na sociedade. Isso nos leva a refletir sobre o quanto tem peso para as instituições em geral na atualidade aderir a iniciativas que convergem com temáticas, como a que estamos estudando.

Também cabe destacar as Leis nº 12711/2012 e nº13409/2016, ambas tratam sobre a inserção de pessoas nas Universidades Federais, bem como nos Institutos Federais de nível médio e ensino técnico, também conhecidas como leis de cotas. A Lei 12711 afirma que metade das vagas ofertadas nas instituições de ensino federais devem ser para estudantes de ensino público. Dessas, a metade será para pessoas com rendimentos inferiores a um salário mínimo e meio *per capita* familiar, com um percentual destinado para pessoas pretas, pardas e indígenas. Já a lei 13409 altera a lei 12711, incluindo, também, as pessoas com deficiência entre os contemplados pelas cotas. (BRASIL, 2012; BRASIL, 2016).

Embora essas legislações sejam para a formação e não tenham uma interligação direta com o mercado de trabalho, podemos fazer essa ligação de forma indireta. Isso porque, ampliando a formação dessas/es sujeitas/os/es, que até então tinham bastante dificuldades de acessar as Universidades e Institutos Federais, as/os/es mesmas/os/es poderão galgar, ocupar posições de trabalho que também não lhes era cogitada, nem possíveis anteriormente à lei de cotas.

---

<sup>9</sup> A empresa que tem o programa que estamos problematizando não tem a certificação dessa ISO26000, porém tem em todos os seus documentos o registro de preocupação e compromisso com a responsabilidade social.



Outro aspecto relevante de destacar é que, no setor público, em 2014, foi aprovada a Lei 12990, que reserva aos negros vinte por cento das vagas ofertadas em concursos públicos. Essas vagas são destinadas ao provimento de cargos efetivos e empregos, no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. (BRASIL, 2014).

A inserção de um número relevante de pessoas negras nas Universidades e em cargos públicos mudou as características dos/as/es participantes desses espaços, embora ainda sejam números pequenos. Uma reportagem do Jornal Estado de Minas de março de 2022 afirma que, embora negra/os/es sejam a maioria frequentando o estudo superior, atualmente chegando a 38,15% dos matriculados, isso não se reflete ainda no mercado de trabalho. (ESTADO DE MINAS, 2022).

Ao continuarmos nossas buscas, encontramos que, no ano de 1995, foi criado o Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Social (INSPIR, 2019, p. 13), com a missão de “proporcionar conhecimentos aos dirigentes sindicais das suas associadas, para a luta eficaz contra a discriminação, com ética, visão humana e social, a percepção do seu papel de agente multiplicador, visando à construção de uma sociedade desenvolvida, humana, justa e diversa”. A INSPIR acompanha a inclusão da população negra no trabalho e, também, busca desenvolver ações para que todas/os/es sejam tratadas/os/es de forma igualitária. (INSPIR, 2019).

Já em 1998, foram criados o Instituto Ethos e o conceito de responsabilidade social empresarial. Com isso, empresas de diferentes ramos passaram a ser incentivadas a compreender e a incorporar, de forma progressiva, o conceito de responsabilidade social. Ainda, passaram a atuar de forma ética e responsável, seja com suas/seus acionistas/es, seja com a sociedade em geral, buscando prosperar com um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Figura 1 Logo do Instituto Ethos com a missão dele



A Organização das Nações Unidas (ONU), em 1992, promoveu, na cidade do Rio de Janeiro, a Rio92, uma conferência reunindo líderes mundiais para discutir sobre desenvolvimento e meio ambiente. Nessa ocasião, foi firmada a Declaração do Rio92 sobre meio ambiente, na qual todos concordaram com a promoção de desenvolvimento sustentável, focando nos seres humanos e na proteção do meio ambiente. Ainda nesse evento, foi criada a Agenda 21, o primeiro documento a nível global, com foco em desenvolvimento sustentável para o século XXI. (GUTERRES, 2021).

Ao lançar um documento com foco no desenvolvimento sustentável, ficou demonstrada uma preocupação para além de gerar crescimento econômico, pois, como afirma Gilson Oliveira (2006):

Pensar em desenvolvimento é antes de qualquer coisa, pensar em distribuição de renda, saúde, educação, ambiente, liberdade, lazer, entre outras variáveis que podem afetar a qualidade de vida da sociedade. (OLIVEIRA, 2006, p. 23).

Explicitar atenção, para um desenvolvimento sustentável, significa estar preocupado em oferecer possibilidades de crescimento à sociedade atual, sem impossibilitar crescimento para o futuro. É compreender que uma sociedade, para ser considerada desenvolvida, deve ter menor desigualdades, deve cuidar do ambiente e ter como foco a qualidade de vida e os direitos humanos. (OLIVEIRA, 2006).

É interessante perceber como algumas expressões em geral são apresentadas juntas. O INSPIR, O ETHOS, a ONU todos têm iniciativas que, aparentemente, são muito preocupadas com o meio ambiente e com a qualidade de vida, mas todas são abordadas em concomitância com o desenvolvimento sustentável. Elas objetivam incluir as pessoas para que elas/eles sintam-se parte desse desenvolvimento, tanto na esfera que ajuda a desenvolver, quanto na que usufrui do desenvolvimento. Identificamos, aqui, premissas do neoliberalismo<sup>10</sup>, como enriquecimento do capital humano<sup>11</sup>, inclusão<sup>12</sup>, entre outros conceitos que vamos aprofundar ao longo do texto.

---

<sup>10</sup> Segundo Edgardo Lander (2005, pg. 8) “...neoliberalismo é debatido e combatido como uma teoria econômica, quando na realidade deve ser compreendido como o discurso hegemônico de um modelo civilizatório, isto é, como uma extraordinária síntese dos pressupostos e dos valores básicos da sociedade liberal moderna no que diz respeito ao ser humano, à riqueza, à natureza, à história, ao progresso, ao conhecimento e à boa vida”.

<sup>11</sup> Gaudêncio Frigotto (2009, pg.2) ao apresentar a teoria do capital humana afirma que a mesma foi forjada por Teodoro Schultz, por volta de 1950 e ainda segundo o autor “Schultz define o ‘capital humano’ como o montante de investimento que uma nação ou indivíduos fazem na expectativa de retornos adicionais futuros.

<sup>12</sup> As autoras Maura Corcini Lopes, Kamila Lockmann e Morgana Domênica Hattge (2010, p.1) afirmam que “A inclusão, para longe de leituras salvacionistas do termo ou para longe de experiências pontuais, pode ser entendida como uma estratégia biopolítica de gerenciamento do risco social. Ou seja, ao incluir todos os sujeitos, seja na escola, no mercado de trabalho ou no mundo do consumo, está-se, ao mesmo tempo, regulando e controlando suas formas de ser, agir e viver no mundo”.

Cabe destacar que, à medida que fomos nos aprofundando na temática da diversidade, mais percebíamos que o assunto era amplo, e que necessitaria de muito aprofundamento teórico para nos debruçarmos sobre todas as possíveis minorias<sup>13</sup> que podem estar abarcadas dentro da diversidade. Assim sendo, escolhemos nos aprofundar na Diversidade Sexual e de Gênero.

### 1.2.2 Abrindo a Porta da Diversidade Sexual e de Gênero

Conforme abordamos nos tópicos anteriores, pesquisar nos leva necessariamente a fazer escolhas, pois não é possível discorrer sobre tudo que a nós se apresenta, dentro do prazo de tempo que temos para desenvolver uma tese. Sendo assim, olhando para o nosso grupo de pesquisa, e vendo o que nos move a pesquisar, que, sem dúvida, está vinculado à sexualidade e gênero, e considerando que o Programa que vamos olhar também tem foco nessas questões, aceitamos a sugestão da banca na qualificação do projeto de tese e direcionamos nossas buscas para a porta da diversidade sexual e de gênero no mercado de trabalho.

A partir dessa ideia de foco em qualidade de vida e em uma sociedade com menor desigualdade, que apresentamos no tópico anterior, damos continuidade. Destacamos que, em 2010, a “ONU Mulheres” foi criada com a premissa de defender e também de expandir os direitos humanos das mulheres em termos mundiais. Dentre as diversas ações que a ONU Mulheres abarca está o fortalecimento do pensamento de empregabilidade, para mulheres, com oportunidades iguais aos homens. (ONUMULHERES, 2019).

A ONU Mulheres foi criada, em 2010, para unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres. Segue o legado de duas décadas do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), em defesa dos direitos humanos das mulheres, especialmente pelo apoio a articulações e movimento de mulheres e feministas, entre elas mulheres negras, indígenas, jovens, trabalhadoras domésticas e trabalhadoras rurais. São seis áreas prioritárias de atuação: liderança e participação política das mulheres; empoderamento econômico; fim da violência contra mulheres e meninas; paz e

---

<sup>13</sup> “Minorias seriam, de tal modo, todas aquelas pessoas impedidas de acessar qualquer direito básico, bem como as excluídas pelo fato de constituírem determinado grupo que não aquele estabelecido como padrão. Dentro dessa divisão acerca das características, é quase lógico saber quais pessoas não possuem essa possibilidade de falar por si, as que não possuem poder, que são de classes desfavorecidas, que não podem/querem procriar: mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTQIA+, pessoas de diferentes etnias, pessoas idosas, entre outras, todas elas estruturadas “em torno de um sistema de valores comuns, de um estilo de vida homogêneo, de um sentimento de identidade ou pertença coletivos, ou mesmo de uma experiência de marginalização” (SEMPRINI, 1999, p. 44).” (LAPOLLI, 2020, p. 38-39).

segurança e emergências humanitárias; governança e planejamento; normas globais e regionais. (ONUMULHERES, 2019).

Em 2012, a ONU promoveu um novo encontro com 193 delegações, de diferentes localidades do mundo, com o intuito de avaliar o alcance dos objetivos da Rio92, bem como de traçar novas metas, tendo, como base, novos desafios, os quais surgiram à época, ligados ao clima e às desigualdades mundiais. Desse evento, denominado Rio+20, originou-se o documento “O Futuro que Queremos”, que tem como foco a promoção da determinação de objetivos para o desenvolvimento sustentável, intergovernamental, de forma transparente e abrangente, aberto a todas/os/es as/os/es interessadas/os/es. Durante três anos, ocorreram debates e foram feitas avaliações em todos os cantos do mundo para, em 2015, acontecer a conferência, que foi responsável pela definição dos “17 Objetivos e Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, os quais compõem a agenda 2030. (GUTERRES, 2021).

É importante destacar que toda essa movimentação se deu por conta dos oito objetivos do milênio<sup>14</sup>, que foram estabelecidos após várias cúpulas nos anos 90, de modo a serem dados os passos iniciais para a construção de objetivos maiores. Esses também passaram a orientar as ações das nações, em nível global, para o desenvolvimento até 2015. (GUTERRES, 2021).

Todas essas metas, para o desenvolvimento sustentável, devem ser trabalhadas de forma indivisível e integradas, atuando nas três dimensões desse desenvolvimento, quer sejam: a econômica, a ambiental e a social. A ideia é que esses objetivos e suas metas sirvam como um guia à sociedade civil, aos governantes dos países, às instituições privadas e aos cidadãos/ãs/es mundiais em geral, com o intuito de que se tenha um mundo melhor para as populações, para o planeta terra, para a prosperidade, para a paz mundial e para parcerias. (GUTERRES, 2021).

A agenda da Organização das Nações Unidas (ONU) 2030 busca firmar, com todas as nações, um compromisso de alcançar os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), desmembrados em 169 metas, com foco no desenvolvimento sustentável global. Destacamos, aqui, os que têm maior relação com a temática dessa pesquisa, que são os objetivos de número cinco, oito e nove:

**Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;

---

<sup>14</sup> ODM1- Erradicar a pobreza e a fome; ODM2 – Atingir o ensino básico universal; ODM3 – Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; ODM4 – Reduzir a mortalidade infantil; ODM5 – Melhorar a saúde materna; ODM6 – Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; ODM7 – Garantir a sustentabilidade ambiental; ODM8 – Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;

**5.6 Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.**

**Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos:**

**8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros;**

**8.5** Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor.

**8.8** Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários.

**Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação**

**9.1** Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos;

**9.2 Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB, de acordo com as circunstâncias nacionais, e dobrar sua participação nos países menos desenvolvidos. (ONU BRASIL,2021, grifos meus).**

Essas metas, para o alcance dos objetivos, tratam-se de desdobramentos de cada um dos ODS para auxiliar as nações, as sociedades e as instituições a atingirem os resultados dentro do prazo pactuado, não deixando nada nem ninguém fora dessa perspectiva, já que essa é a principal ideia da agenda. (ONU BRASIL, 2021). Destacamos esses ODSs e alguns trechos, em especial, por considerarmos importantes, já que têm ligação com a inclusão da diversidade nos mais diversos aspectos, seja no trabalho, no acesso à tecnologia ou no que tange a melhores condições de vida.

Conforme é possível observar, no ODS 5, é trabalhada a importância de garantir a igualdade de gênero e o empoderamento feminino. Essas questões devem ser asseguradas de maneira a se acabar com a discriminação por gênero. Assim, prevê a eliminação da violência contra as mulheres, garantindo a sua participação, de forma efetiva, em lideranças na vida pública, política e privada, bem como em políticas públicas que promovam a igualdade de

gênero. Esses pontos estão muito relacionados com o **pilar de gênero**<sup>15</sup> do Programa Diversidade que essa tese debate.

Já nos ODS 8 e 9, observamos a defesa de políticas econômicas para garantias de empregos seguros para todas/es/os, dando ênfase à proteção dos direitos trabalhistas e de atividades laborais seguras a todas/es/os. Igualmente, preveem a criação de ambientes resilientes, que integrem a todas/es/os. Nesses ODSs, encontram-se bases que vão ao encontro do Programa Diversidade, que nos propomos a problematizar.

Em setembro de 2017, a ONU lançou um manual para orientação dos padrões de conduta para as empresas. Esse se denominava “Enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo” (Fig. 2).

Figura 2 - Manual Enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo



Fonte: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/Padroes-de-conduta-para-empresas.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2021.

Esse material tem, como premissa, convidar as empresas privadas a trabalharem políticas inclusivas direcionadas à população LGBT+. Segundo o Alto Comissário de Direitos Humanos da ONU, Zeid Ra’ad Al Hussein, as empresas privadas precisam aderir a essa temática para que a população LGBT+ tenha seus direitos humanos garantidos. (ONU, 2017).

<sup>15</sup> Optamos por deixar pilar de gênero grifado pela relevância do assunto no que se refere aos objetivos de desenvolvimento sustentáveis e em se tratando da temática dessa pesquisa.

Se quisermos alcançar um progresso global mais rápido rumo à igualdade para lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo, o setor privado não apenas terá de cumprir com suas responsabilidades de direitos humanos, mas também de tornar-se um agente ativo de mudança. (ONU/HUSSEIN, 2017, p. 2).

Todas essas ações estimulam muitas empresas, dos mais diversos ramos de atuação, a repensarem suas equipes e criarem estratégias para obter equipes mais plurais, as quais tenham maior representatividade nas sociedades em que estão inseridas. Contudo, também existem estudos atuais, os quais afirmam que as empresas que investem na diversidade têm aumentado o sucesso de suas atividades e, conseqüentemente, seus lucros. Dentre esses estudos, ganharam destaque, de acordo com a Blue Printt consultoria (2019), os seguintes: o “Cápsula – 5 comportamentos do presente que vão impactar a relação entre as pessoas e marcas no futuro”, “O poder da paridade”, o “Credit Suisse” e o “Raça”.

O estudo “Cápsula – 5 comportamentos do presente que vão impactar a relação entre pessoas e marcas no futuro” realizado pelo grupo RBS, trata de uma pesquisa quali/quantitativa, desenvolvida em sete cidades, distribuídas nas diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas 30 entrevistas mais profundas com cidadãos/ãs/es dessas cidades, 1500 questionários e 10 entrevistas aprofundadas com especialistas. O estudo demonstrou as principais tendências de comportamento, como uma visão diferente dos espaços públicos e privados, que foi denominada de *o novo urbano*, colocando o espaço urbano como extensão da nossa rotina. (GRUPO RBS, 2019).

Com relação à discussão sobre a diversidade, o estudo destacou que é importante apostar na inclusão, uma vez que isso possibilita a mudança na percepção da realidade, amplia as lentes, gera interesse e consumo das marcas que apoiam essa inclusão, principalmente nas empresas que desenvolvem políticas de RH para essa causa. Outra tendência é relacionada à *longevidade*, já que temos um novo público, que chega à terceira idade com disposição e metas para realizar coisas não alcançadas na juventude. Também a busca pelo *bem-estar*, pois as pessoas querem um equilíbrio entre trabalho e lazer, exercício e descanso, corpo e mente, prazer e saúde. O estudo foi finalizado destacando a questão do consumo *consciente*, afirmando que as pessoas pressionam as marcas para que se estimule esse consumo consciente. (GRUPO RBS, 2019).

Cabe destacar, aqui, que o estudo reforça a relevância de se incluir para que se possa ampliar as lentes com as quais vivemos em sociedade. Podemos identificar, ainda o que Kamila Lockmann (2019) denomina por inclusão produtiva, em que é preciso incluir para que as pessoas sejam úteis, e possam fazer parte do jogo do mercado. Não se trata, como já abordamos anteriormente, de uma inclusão benevolente.

Ainda dentro dessa questão de estudos que defendem inclusão da diversidade, com foco na diversidade sexual e de gênero, o Projeto “O poder da paridade” consistiu em uma pesquisa desenvolvida pelo instituto McKinsey Global Institute. Nela, foi afirmado que zerar a desigualdade de gênero dobraria a contribuição de mulheres no PIB mundial e geraria uma ampliação de US\$28 trilhões de dólares no mercado mundial. (KRIVKOVICH *et. al*, 2018).

Apesar do progresso em várias frentes, a paridade entre homens e mulheres continua sendo uma meta indescritível. Mas alcançá-lo oferece um enorme potencial econômico, se a paridade total fosse alcançada, a contribuição das mulheres para o crescimento do PIB global poderia dobrar entre 2014 e 2025, acrescentando até US\$28 trilhões ou 26% à economia global. Este é aproximadamente o tamanho combinado das economias dos Estados Unidos e da China. (KRIVKOVICH *et. al*, 2018, p. 5).

Segundo o estudo anterior, as perdas pela não equidade de gênero no trabalho são de grandes dimensões. Outro estudo, que também aponta nesse mesmo sentido, é o “Credit Suisse”, realizado pelo banco Credit Suisse, sobre o público LGBTQ+ em 270 empresas. Esse observou que as empresas que apostam na contratação desse grupo haviam crescido 6,5% mais, nos últimos seis anos, que concorrentes que ignoravam a diversidade. Ainda, demonstrou que as empresas que apostam na inclusão desse público apresentam um aumento no patrimônio e no fluxo de caixa, de 10 a 21% maior que as demais. (BEZERRA, 2019).

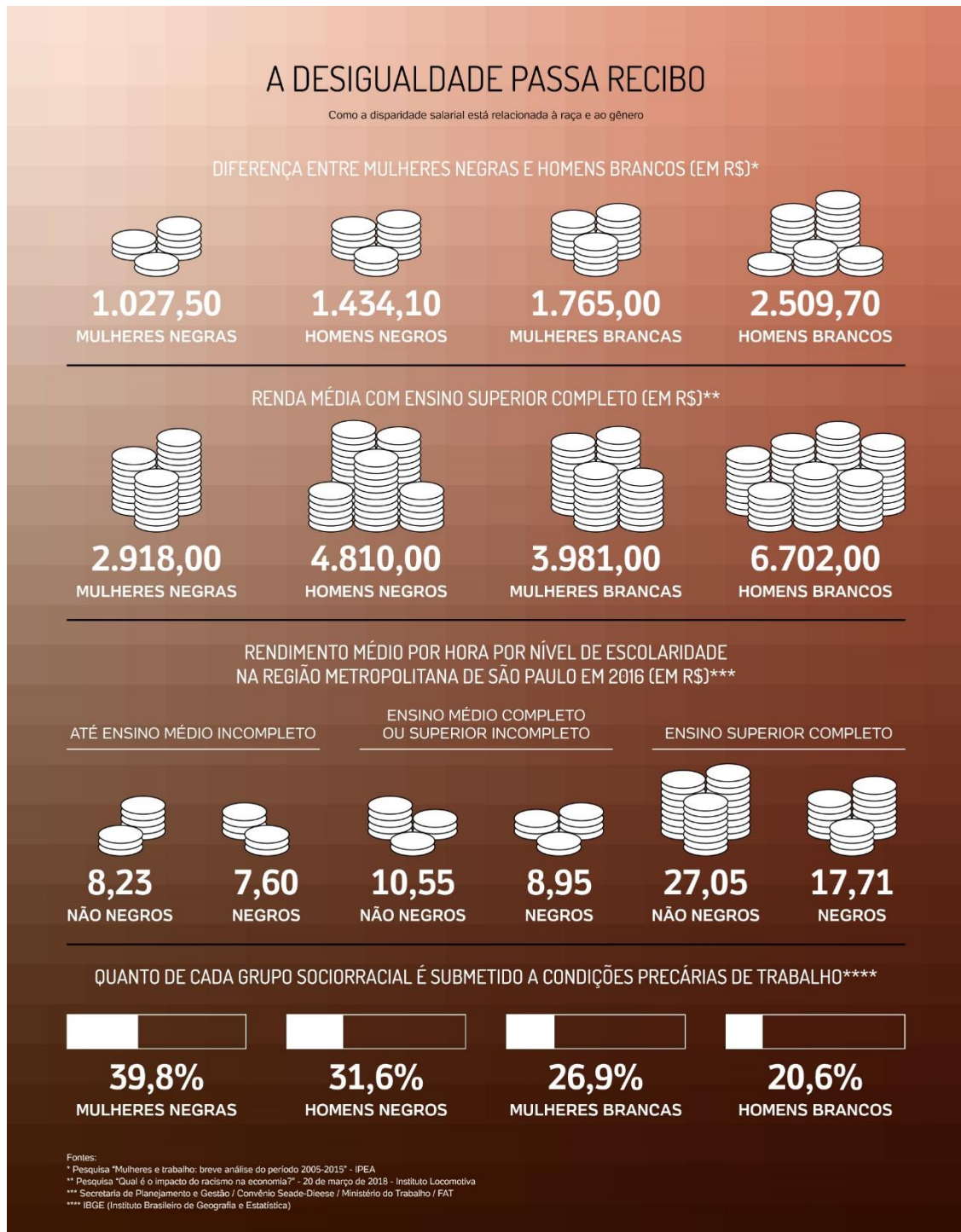
Com relação às disparidades salariais e à relação dessa desigualdade com a raça e o gênero da/o/e trabalhador/a/e, a figura que segue (Fig. 3) demonstra que mulheres, em geral, recebem salários inferiores aos homens de modo geral, e mulheres negras são piores remuneradas que homens negros, os quais ganham menos que mulheres brancas, que recebem menos que homens brancos.

Interessante e triste, ao mesmo tempo, analisar os dados dessa figura e ver que pouca coisa mudou, desde os tempos da escravização até a atualidade, no que se refere ao *status* social das pessoas negras. A escritora Bell Hooks (2022), em seu livro: *e eu não sou uma mulher? Mulheres negras e feminismo*, afirma que

No período da escravidão, pessoas brancas criaram uma hierarquia social baseada em raça e sexo que posicionou homens brancos em primeiro lugar, mulheres brancas em segundo, apesar de às vezes serem colocadas na mesma posição dos homens negros, que estavam em terceiro lugar, e as mulheres negras eram as últimas. (HOOKS, 2022, p. 93).



Figura 3 – A Desigualdade salarial e a relação entre raça e gênero



Fonte: <https://tab.uol.com.br/edicao/diversidade-trabalho/> Acesso em 14 de maio de 2021.

Estamos no século XXI, mas esse estudo é de 2014 e ainda observamos essa mesma hierarquia, no que se refere a gênero e raça no mercado de trabalho. Embora tal constatação gere um desconforto, é importante termos esses dados para identificarmos o quanto é pertinente

debatermos sobre as posições de sujeitas/os/es que cada um de nós ocupa, e o quanto as realidades são diferentes, dependendo das posições de privilégio ou não que ocupamos.

Recentemente, o atual governo federal, que assumiu a presidência em 01 de janeiro de 2023, teve o Projeto de Lei (PL)1085(2023) que

estabelece que a igualdade salarial é obrigatória e deverá ser garantida por meio de mecanismos de transparência salarial e de remuneração a serem seguidos pelas empresas, pelo aumento da fiscalização e pela aplicação de multa. (BRASIL, 2023).

Além dessa iniciativa o Ministério das Mulheres, também publicou, em sua *homepage*, as iniciativas descritas abaixo:

- Decreto 11.514, que cria o Grupo de Trabalho Interministerial de Elaboração do Plano Nacional de Igualdade Salarial, Remuneratório e Laboral entre Mulheres e Homens, coordenado pelo MMulheres;
- Articulação para a adesão do Brasil à Coalizão Internacional de Igualdade Salarial, que envolve entidades como a OIT, ONU Mulheres e Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE);
- Discussão e elaboração de argumentos para mensagem do presidente da República enviada ao Congresso Nacional pela ratificação da Convenção 190 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), que amplia os conceitos de assédio sexual e moral no trabalho;
- Sancionada a Lei nº 14.540, que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal;
- Criação de Grupo de Trabalho para elaboração de uma Política de enfrentamento ao assédio moral e sexual e discriminação na administração pública;
- Decreto 11.460/2023, que cria o Grupo de Trabalho Interministerial Elaboração da Política Nacional de Cuidados;
- Mensagem do presidente ao Congresso Nacional para ratificação da Convenção nº 156 da OIT - relativa à igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores com responsabilidades familiares. (BRASIL, 2023).

Todas essas iniciativas são relevantes para ampliação dos direitos das mulheres no mercado de trabalho, mas também reforçam a discussão de uma racionalidade liberal nas iniciativas governamentais. Uma vez que todas as iniciativas são, em geral, pautadas na premissa de melhores ganhos financeiros, ampliação de PIB com a garantia de igualdade salarial, enfim, um investimento nas mulheres, que são sujeitas/os/es que precisa fazer parte da engrenagem de mercado, e precisam perceber suas pautas atendidas.

Ainda dentro das questões que observamos nos estudos apresentados anteriormente, vimos que os mesmos procuram demonstrar que investir em diversidade gera resultados positivos. Porém, como referimos no parágrafo anterior, essa busca por resultados positivos,

para as empresas, pelo sucesso em relação à concorrência, não é algo que ocorre assim ao acaso. Ela tem uma relação direta com o neoliberalismo, o qual emanou, nas primeiras décadas do século XX, cujas principais marcas, enquanto razão de estado, é a recusa dos direitos sociais e a concorrência. (FOUCAULT, 2008). Então, essa preocupação em tentar, de alguma forma, buscar por estratégias para melhores resultados, é algo da racionalidade neoliberal, conforme observam Dardot e Laval (2016, p. 9):

O sistema neoliberal é instaurado por forças e poderes que se apoiam uns nos outros em nível nacional e internacional. Oligarquias burocráticas e políticas, multinacionais, atores financeiros e grandes organismos econômicos internacionais formam uma coalização de poderes concretos que exercem certa função política em escala mundial. Hoje, a relação de forças pende inegavelmente a favor desse bloco oligárquico. [...] As formas de gestão na empresa, o desemprego e a precariedade, a dívida e a avaliação, são poderosas alavancas de concorrência interindividual e definem novos modos de subjetivação.

O sistema neoliberal tem, em seu modo de ação, a subjetivação das/os/es sujeitas/os/es pela necessidade de concorrer com todas/os/es, inclusive com ela/ele mesma/o/e. Assim, não é estranho pensar que, quanto mais pessoas, (de diferentes realidades, com diferentes formas de ver o mundo) forem colocadas reunidas em uma equipe, maior poderá ser a necessidade de buscas individuais, a fim de se obter algum destaque pessoal, no meio de tantas pessoas que se diferem um/a/e dos/as/es outros/as/es.

Lazzarato e Negri (2013) referem que a governamentalidade neoliberal, enquanto uma condução de condutas, utilizando os processos de subjetivação, é um problema, pois, a partir de sua lógica, o/a/e sujeito/a/e passa a ser conduzido/a/e de forma a empreender-se. O autoempresariamento, pautado na concorrência e sem visão social, leva as pessoas a quererem ser melhores que a/o/e outra/o/e. Tudo está pautado na força individual. Logo, a/o/e outra/o/e é sempre a/o/e concorrente.

Esses estudos mostram a diversidade, ou equipes “diversas”<sup>16</sup>, como a grande aposta para que as empresas tenham sucesso em seus ramos de atuação. Com base nisso, podemos até nos questionar: “essa aposta se dá para que cada um/a/e dos/as/es sujeitos/as/es concorram entre si e, com isso, tenham maior rentabilidade, ou buscam por equipes que espelhem a sociedade?” “Ou ambas as alternativas podem acontecer, uma vez que permeia essas questões a racionalidade neoliberal?”

---

<sup>16</sup> Algumas vezes, empregaremos a palavra “diversa” com aspas, pois estaremos problematizando esse conceito, que, muitas vezes, é utilizado como sinônimo de diferença.

Fernando Seffener (2020), em seu artigo intitulado “Sempre atrás de um buraco tem um olho”, faz uma reflexão sobre a racionalidade neoliberal, a respeito do autoritarismo conservador e acerca do impacto disso nas ações de gênero e sexualidade na educação básica. Na concepção dele:

O título deste artigo afirma que sempre atrás de um buraco tem um olho. Em verdade, são dois olhos. Um deles é o olho do autoritarismo fundamentalista moral, em especial o de viés religioso, que perscruta e fala sem parar daquilo que diz que não se deve fazer nem falar, em especial de sexo, junto do qual vem gênero, e por associações diversas ingressam no debate categorias como mulher, homossexualidade, feminismo, pornografia, etc. e tal. O outro olho é o olho da racionalidade liberal, que podemos tomar aqui como o olho da razão de mercado, que tudo quer transformar em metas, métricas, desempenhos, quantitativos, resultados, gestão, lucros para poder auditar. É a hipótese que perseguimos, que buscou estabelecer relações entre a racionalidade neoliberal e o autoritarismo fundamentalista, sempre de olho nas questões em gênero e sexualidade no terreno da Educação Básica. (SEFFNER, 2020, p. 15).

Ao fazer essa mesma analogia dos olhos atrás do buraco, podemos considerar a temática da diversidade sexual e de gênero no mercado de trabalho e a racionalidade neoliberal, como relações que impactam na formação de equipes múltiplas. Desse modo, é possível perceber um olhar nas questões da formação de equipes por pessoas plurais, nas pesquisas administrativas que apontam sua importância, nas inúmeras iniciativas da ONU e dos movimentos sociais, para que tal inserção no mercado de trabalho aconteça. Já no outro olho, é perceptível a racionalidade neoliberal descrita pelo autor.

Não buscamos por verdades nessa pesquisa, mas realmente essas são questões que nos levam a refletir sobre a temática e acerca da possibilidade de problematizações que ela nos oferece. Sendo assim, na sequência, apresentamos os objetivos traçados nesse estudo e a tese que defendemos.

### **1.3 – Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral investigar as estratégias de governo presentes no Programa Diversidade implementado em uma empresa multinacional do agronegócio, instalada no Brasil, buscando problematizar a inclusão dos pilares referentes às diversidades sexuais e de gênero.

#### **1.3.1 - Objetivos Específicos**

Enquanto objetivos específicos, almeja-se:

- Investigar o que motivou a empresa a formular um programa de inclusão da diversidade.
- Investigar o que a empresa entende por diversidade.
- Identificar as metas da empresa, ao implantar o Programa Diversidade.
- Analisar o que levou a empresa a escolher, dentre os pilares, as questões de gênero e população LGBT+.
- Investigar como estão sendo trabalhados os pilares de gênero e população LGBT+ dentro da empresa.
- Problematizar quais são as condições de possibilidades para que os pilares de gênero e população LGBT+ tenham se tornado pauta, bem como com quais finalidades.

#### **1.4 Proposta de Tese**

A tese defendida, ao desenvolver esse projeto, é a de que as ações, em diferentes áreas da nossa sociedade atual, sejam no âmbito público, ou no privado, estão voltadas para inclusão de todas/os/es, em decorrência de uma racionalidade neoliberal, que pauta a tudo e todas/os/es numa lógica de mercado. Tal racionalidade leva as instituições a realizarem ações que pautam a inclusão de grupos, que antes não eram vistos como corpos capazes, como, por exemplo, as diversidades sexuais e de gênero, atuando sobre essas sujeitas/os/es com uma governamentalidade neoliberal cisheteronormativa.

## 2 – AS PORTAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

### 2.1 Abrindo a fechadura do “Como fazer”?

Percorrer caminhos investigativos, em nossa concepção, é entregar-se à pesquisa, acreditando que construiremos os dados que poderão nos auxiliar a problematizar acerca de nossas questões de pesquisa, a saber: “Quais são as condições de possibilidades que levam uma empresa multinacional do agronegócio, instalada no Brasil a desenvolver um Programa de inclusão da diversidade, com foco na diversidade sexual e de gênero? Ocorre uma governamentalidade neoliberal cisheteronormativa, para o governo dessas/es sujeitas/os/es?”

Precisamos olhar todas as possibilidades que o campo no qual estamos imersos nos oferece. O “Como fazer” a investigação foi sendo desenhado por meio dos materiais disponíveis na pasta da diversidade da intranet da empresa, nas entrevistas realizadas e nos vídeos postados nas plataformas multimídias. Enfim, o material era extenso, e o caminho longo, mas fomos trilhando-o, aos poucos, e as portas que fomos encontrando, ao longo dessa caminhada, foram sendo desenhadas e destrancadas nesse caminho investigativo.

Como esclarece Alfredo Veiga Neto (2006), em seu artigo Na Oficina de Michel Foucault:

As implicações da fidelidade infiel para a Educação são importantes. Continuando com a metáfora da oficina, pode-se dizer que o *ethos* da tensão permanente entre *ser fiel—não ser fiel* funciona como a bancada, um suporte sobre o qual usamos as ferramentas na oficina em que desenvolvemos o ofício de pensar o presente e escrever sobre ele. Num sentido agora ainda mais amplo: a (in)fidelidade serve também de pano de fundo a cobrir as paredes e criar toda uma ambientação à nossa oficina. E conforme fomos dando as marteladas no nosso pensamento, retorcendo-o naquilo que nos dizem ser a verdade, naquilo que pensamos ser as nossas certezas, iremos colocando tudo sob suspeita: desde as nossas maneiras de pensar, nossas verdades e certezas até mesmo o martelo com que martelamos a nós mesmos ou a chave-de-fenda com que torcemos nossas ideias. Afinal, um pensamento a marteladas não raramente rompe até mesmo com o martelo, assim como o arrochar do parafuso pode quebrar a chave-de-fenda que usamos. E rompendo ou quebrando a si mesmo, esse pensamento expõe —seja descobrindo, seja inventando— o que está para lá do até então pensável e do até então dizível. (VEIGA NETO, 2006, p. 83).

Essa pesquisa foi construída, forjada “a marteladas”. Visitamos Michel Foucault (1995, 2003, 2004, 2004b, 2008, 2008b, 2010 e 2014), em sua oficina, e empregamos seus escritos como ferramentas, avaliando sua possibilidade de uso, conforme os dados assim o requeriam. No entanto, fomos praticando uma certa infidelidade, buscando apoio de outros estudiosos,

como Maurizio Lazzarato e Antônio Negri (2013), Pierre Dardot e Christian Laval (2016), Gilles Deleuze (2020), Alfredo Veiga-Neto (2006, 2007, 2010, 2018), Silvio Gallo (2017), entre outros. Contudo, todos utilizam as mesmas lentes teóricas, que são as pesquisas pós-estruturalistas.

A teoria como caixa de ferramentas quer dizer: a) que se trata de construir não um sistema, mas um instrumento: uma lógica própria às relações de poder e às lutas que se engajam em torno delas; b) que essa pesquisa só pode se fazer aos poucos, a partir de uma reflexão (necessariamente histórica em algumas de suas dimensões) sobre situações dadas. (FOUCAULT, 2003, p. 251).

Nesse sentido, empregamos alguns conceitos de Michel Foucault para olharmos a pesquisa e compreendermos os dados produzidos. Buscamos nos aprofundar nos estudos de alguns conceitos-ferramentas (VEIGA-NETO, 2006), como Diversidade, Diferença, Capital Humano, Inclusão Produtiva. Bem como, utilizamos alguns conceitos como grade de inteligibilidade, como Governamentalidade e Problematização, a partir de Michel Foucault. O filósofo nos provoca a trabalhar com a ideia de utilizar os conceitos, conforme a pesquisa vai avançando e de acordo com a necessidade que os próprios dados produzidos vão requerendo.

É dessa forma que trabalhamos com os conceitos, que acreditamos nos auxiliar a compreender melhor as relações de poder que se apresentam no material empírico da pesquisa, ou seja, nos vídeos, nas entrevistas realizadas e nas informações que obtivemos sobre o Programa Diversidade, bem como dos pilares de gênero e sexualidade, o quais estão sendo problematizados.

Nossos primeiros movimentos de análise consistiram em problematizar os conceitos de Diversidade e Diferença. Para tal, utilizamos Gilles Deleuze (2020), como um dos principais autores, já que buscamos olhar para a diferença, a partir de um “pensamento sem imagem”, como propõe esse autor, ao longo de seu livro *Diferença e Repetição*.

A partir dessa perspectiva, compreendemos a diversidade como um conceito ligado ao universal, percebendo a diferença como algo único, que requer um olhar diferenciado, mas não separado da diversidade. Apresentamos essa discussão no artigo que produzimos, intitulado “Problematizações sobre Diversidade e Diferença e a relação com a racionalidade neoliberal no mercado de trabalho do agronegócio”, que foi publicado na revista RELACult, em março de 2023, o qual apresentamos no tópico 4.1.1.

Para Michel Foucault (2006, p. 242), “a noção que unifica os estudos, para realizar desde a História da Loucura, é a problematização, embora eu não estivesse ainda isolado o suficiente”. O filósofo afirma que, com o intuito de se problematizar, é preciso tempo para entendermos os

jogos e as lutas em torno das verdades estabelecidas sobre aquilo que estamos olhando. Já para Friedrich Nietzsche (2018), a solidão e o silêncio permitem a embriaguez no pensamento.

Acredito que a problematização, nesse sentido, foi a ferramenta que nos auxiliou a compreender como se deu a implantação do Programa Diversidade. Além disso, foi possível entender como está o programa, na atualidade, com relação à inserção da diversidade sexual e de gênero e quais desafios ele enfrenta para essa inclusão. Com isso, buscamos estabelecer um diálogo dos fatos levantados com as referências utilizadas.

Segundo Gisele Ruiz da Silva (2019), para problematizar, de acordo com Foucault, é preciso se afastar do objeto de estudo, observá-lo de fora, buscando desnaturalizar suas práticas e desconstruir as verdades que as permeiam. A autora reforça que Michel Foucault atribui a problematização à história do pensamento, pois busca colocar o objeto de estudo no centro das políticas e práticas que o envolvem.

Assim, ao assumir a problematização como uma grade de inteligibilidade, colocamos a diversidade sexual e de gênero e a diferença no centro do Programa Diversidade analisado nessa pesquisa, usado como uma estratégia para formar equipes diversas, em uma empresa multinacional do agronegócio. Conforme Philippe Chevallier (2015, p. 299), “a problematização é uma atividade em que se inventam novas maneiras de pensar, não tanto novos conteúdos representativos, mas novas relações entre conteúdos já existentes”.

Com o auxílio desse conceito de ferramenta, buscamos problematizar novas relações percebidas, sejam nas narrativas dos/as/es sujeitos/as/es entrevistados/as/es, sejam nos documentos e vídeos obtidos, os quais serviram como dados para nossa investigação e análise.

Com efeito, um problema nasce, se desenvolve e se resolve não *in vivo*, mas no pensamento. Mais precisamente, neste movimento de desprendimento do pensamento em relação ao mundo, conforme, ademais, a etimologia da palavra problema (que vem do verbo *προβάλλω*, que significa “projetar”, “jogar para frente”). Uma “problematização” não é um espírito comum que viria habitar de fora gestos e discursos, menos ainda uma ideia que funde e justifique uma regra ou um comportamento, mas este momento em que o pensamento, como atividade do sujeito, toma distância em relação a um conjunto de fatos e se projeta adiante para colocá-los de modo diferente. Sem dúvida um “conjunto de fatos” é ainda uma expressão vaga demais. O horizonte no fundo do qual vai aparecer um problema não é aquele do conhecimento das coisas, de sua essência, mas aquele do ajustamento das opiniões sobre as maneiras de ser e de fazer. O problema não se formula em “o que isto é ou não é?”, mas em “Como?”: “Como o sujeito deve se relacionar com tal ou tal objeto (seu corpo, o outro, as riquezas, o alimento, a morte, etc.)?” (CHEVALLIER, 2015, p. 302).

Procuramos problematizar o modo como as temáticas da diversidade e da diferença adentraram na empresa e como isso se fortaleceu, de maneira a gerar uma necessidade de se



formular um Programa subdividido em quatro pilares. E, por último, no ano de 2022, foi criado mais um pilar, denominado “Gerações”. Direcionamos nosso olhar para os pilares sobre gênero e LGBTQ+, e buscamos olhar para esses pilares e “sacudir” suas verdades, a fim de problematizar quais são as condições de possibilidades para que esses pilares tenham se tornado pauta, bem como quais suas finalidades.

Em busca de sacudir as verdades dos pilares sobre sexualidade e gênero do programa, produzimos um artigo, com o objetivo de problematizar as enunciações presentes em três vídeos institucionais que apresentam as principais diretrizes e desafios para a implantação do programa em análise, o qual busca a inclusão da diversidade. Esse artigo compõe o item 4.1.2.

Ainda com o olhar voltado para os pilares sobre sexualidade e gênero, mas analisando quatro entrevistas e treze reportagens retirados na homepage da empresa, produzimos o artigo que compõe o item 4.1.3.

Conforme a pesquisa foi avançando, fomos nos deparando com a necessidade de galgar outros conhecimentos, buscar novas ferramentas, novos conceitos-ferramentas que nos auxiliaram a olhar e analisar os dados que estávamos produzindo, conforme apresentamos no próximo tópico.

## **2.2 Algumas ferramentas necessárias para continuar abrindo as fechaduras – Capital Humano, Governamentalidade e Inclusão Produtiva**

A investigação vai ganhando contornos, e vamos nos deparando com outras minúcias que precisamos entender de forma mais profunda. Para continuarmos abrindo nossas portas, precisávamos de novos instrumentos e, assim, foi necessário voltar na oficina, olhar para as ferramentas que tínhamos à nossa disposição e identificar quais poderiam ser as mais adequadas para abrimos a fechadura que tínhamos à nossa frente. Acreditamos que nos aprofundar nos entendimentos sobre Capital Humano, Governamentalidade e Inclusão Produtiva se fazia necessário.

Sendo assim, damos início a esse aprofundamento, identificando que, na atualidade, o investimento no capital humano é visto como uma responsabilidade de cada um/a/e que pretende estar inserida/o/e no mundo do trabalho. Estar aberta/o/e a trabalhar em um ambiente diverso também passou a ser uma exigência. Desse modo, nessa lógica, acreditamos que compreender melhor a aplicabilidade desse conceito será importante para o desenvolvimento do trabalho como um todo.

Oswaldo López-Ruiz (2007) afirma que o termo “capital humano” foi empregado, pela primeira vez, em 1959, por Theodore Schultz. O autor enfatiza que, com o avançar do capitalismo, essa expressão foi ganhando força.

O princípio fundamental da concepção de capital humano consiste na percepção de que o homem é um ativo produtivo que exige investimento. Rigorosamente, pode se afirmar que, neste contexto, a propriedade dos meios de produção foi substituída pela propriedade de si. (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 1187).

A autora Margareth Rago (2014), que baseia seus estudos em Michel Foucault, observa que o filósofo, em alguns de seus estudos, reporta-se à teoria do capital humano e à forma de dominação no neoliberalismo. Para Foucault (2008), a/o/e sujeita/o/e não investe mais na empresa. Mas, ela/e é a própria empresa, visto que é formada/o/e para ser empresária/o/e de si mesma/o/e. Assim, deve ter habilidades desenvolvidas para ter sucesso em todas as suas atividades, sejam elas sociais ou laborais.

Já Kamila Lockmann (2019) relata que há um deslocamento do *homo aeconomicus* presente no liberalismo clássico para o *homo aeconomicus* do neoliberalismo. A/O/Primeira/o/e, é a/o/e sujeita/o/e das trocas, já a/o/e segunda/o/e é a/o/e sujeita/o/e empreendedor/a/e, um/a/e empresária/o/e de si mesma/o/e. Segundo a autora, essa mudança se dá pela emergência do empreendedorismo, pois, para que o capitalismo tenha continuidade, essa é a estratégia. Urge que o empreendedorismo não seja mais algo só de alguns, mas sim uma característica de um povo, uma qualidade necessária as/aos/es sujeitas/os/es do neoliberalismo.

No pensamento de Foucault (2008), o capital é uma fonte de renda do futuro, porém a renda é uma fonte direta do capital. No neoliberalismo, o capital é a/o/e própria/o/e sujeita/o/e, uma vez que ela/e se torna fonte de sua renda.

Ainda nesse foco, Lockmann (2019) aborda, em seu livro “Assistência social, Educação e Governamentalidade Neoliberal”, a ideia de que, antes, o comportamento humano ou a forma como cada indivíduo/o/e lidava com as situações que a/o/e cercavam não era visto como algo ligado ao econômico. Entretanto, com o deslocamento do liberalismo clássico para o neoliberalismo todas essas habilidades passaram a ser vistas como uma forma de capital, uma forma de fonte de renda. Então, é preciso investir na formação como um todo de cada sujeita/o/e para que isso lhe retorne como fonte no futuro.

Para Lockmann (2019), existem três diferentes categorias de capital humano: 1) o capital humano biológico: aquele que herdamos geneticamente e que aprimoramos ou

mantemos com cuidados de saúde; 2) o capital humano adquirido: aquele trabalhado desde a tenra infância a fim de que nos desenvolvamos, principalmente na escola, por meio das aprendizagens úteis; 3) o capital humano recuperável: aquele trabalhado em sujeitas/os/es jovens e adultas/os/es, que estão em uma posição de improdutividade, com o intuito de que elas/es possam mudar essa situação e passem a fazer parte do mercado de trabalho.

Todo esse investimento em capital humano está diretamente ligado à governamentalidade contemporânea, visto que, para os governantes da atualidade, não importa se a pessoa é uma excelente trabalhadora e sua desocupação é momentânea, pois é preciso que todas/os/es estejam incluídas/os/es. É preciso que todas/os/es invistam em seu desenvolvimento para se ter capital que possa virar fonte para dar sustentação aos jogos do mercado.

Logo, estar apta/o/e para ser rentável e fazer seu capital humano estar sempre bem valorizado é, sem dúvida, fundamental. Porém, tudo isso deve estar acompanhado do fato da/do/de cidadã/ão/e permitir-se ser governado/a/e, ser conduzido/a/e, em suas ações, quer nas instituições privadas ou públicas. Desse modo, essa possibilidade de condução é fundamental para que a governamentalidade aconteça.

Com relação ao conceito de governamentalidade, Michel Foucault (2008) o define, em sua aula de 01, de fevereiro de 1978, da seguinte forma:

Por esta palavra, governamentalidade, entendo o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por governamentalidade entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a proeminência desse tipo de poder que podemos chamar de “governo” sobre todos os outros – soberania, disciplina – e que trouxe, por um lado, o desenvolvimento de uma série de aparelhos específicos de governo, e por outro lado, o desenvolvimento de toda uma série de saberes. (FOUCAULT, 2008, p. 143-144).

Acreditamos que a governamentalidade permite uma noção metodológica para analisar e compreender práticas de governo ou, como sugere Veiga-Neto (2002), práticas de governo. Com o propósito de que esse governo aconteça, é preciso que ambos, a/o/e governante e a/o/e governado/a/e concordem com essa condução de condutas.

Segundo Foucault (2008), para se chegar a essa compreensão de governamentalidade, primeiro foram ocorrendo eventos, nos séculos anteriores, que corroboraram para isso. No século XVI, ocorreu o cruzamento entre o poder pastoral e o poder soberano, o que esse filósofo denomina de razão do estado. No início do século XVII, nasceu o poder disciplinar, a formação

de corpos dóceis, o que foi muito eficaz para um espaço fechado e para que cada um/a/e desenvolvesse disciplina em sua vida.

No século XVIII, as artes de governar se desbloquearam, principalmente por influência do iluminismo francês, pois era preciso saber conhecer a população para governar. Desde então, passou-se a ter conhecimentos específicos, como a ideia sobre estatística. Também, nessa época, emergiu o conceito de população como compreendemos, hoje, bem como a ideia de economia política, que é inspirada na economia familiar. Essa expressão é redundante, uma vez que a origem da palavra economia está vinculada à família. (FOUCAULT, 2008).

Igualmente, teve influência, nesse conhecimento, as fases do biopoder, estudadas por Foucault, em 1976. A primeira fase do biopoder se deu no século XVII, quando estava relacionado ao poder disciplinar, que era voltado para a anatomia do corpo humano, a política de controle do corpo e para o trabalho na produção de corpos dóceis. Já a segunda fase do biopoder foi observada no século XVIII, com a biopolítica da espécie humana. (GALLO, 2017).

O conceito de governamentalidade pode também ser compreendido como o cruzamento do eixo subjetividade e o social, estando, do mesmo modo, relacionado ao cuidado com nosso corpo e com o governo dele para que sejamos úteis. Para isso, é necessária a atuação da família e da escola, pois a família cuida de nós e nos educa de forma individual, e a escola nos governamentaliza a nível do coletivo. (VEIGA-NETO, 2018).

Conforme Silvio Gallo (2017), a partir da promulgação da constituição de 1988 até 2015, tivemos, no Brasil, o que o autor denomina de “governamentalidade democrática”. (p. 77). Nesse período, o governo promoveu ações para constituir as/os/es sujeitas/os/es cidadãs/ãos/es e, com isso, torná-las/los/les mais facilmente governáveis.

Nessa perspectiva da governamentalidade democrática, a/o/e cidadã/ão/e é um/a/e sujeita/o/e de direitos e deveres. Ela/e tem alguns direitos garantidos pelo estado, como os direitos à saúde e à educação, porém, da mesma maneira, tem uma série de deveres, como o voto obrigatório, o respeito às leis, entre outros. Essa/e sujeita/o/e vive no contexto do neoliberalismo, sendo incluída/o/e para que se sinta parte do todo, a fim de que seja capaz de produzir e, com isso, também de consumir. Portanto, tudo gira em torno da economia e do mercado.

Lockmann (2020) defende que, atualmente, em nosso país, vivemos um momento que ela denomina de “governamentalidade neoliberal fascista”. (p. 3). A autora define essa governamentalidade como uma articulação entre os princípios neoliberais e formas molares e moleculares de fascismo.

Segundo a pesquisadora, esse momento histórico atual, no qual vivemos, foi pautado por uma pandemia viral (Covid 19), que assolou o mundo. Nesse contexto, foi possível observar que o vírus não discriminou ninguém, mas que algumas formas de governo e condições de vida, sim. Em nosso país, foi observado, na postura de membras/os/es do governo que esteve no poder até dezembro de 2022, principalmente pelo presidente na época, que existem vidas que não importavam, tendo em vista a forma como conduziu o país, ou seja, com uma preocupação focada na economia. (LOCKMANN, 2020).

Desse modo, a população que tinha maior risco de mortalidade causada pelo coronavírus, as/os idosas/os e pessoas portadoras de comorbidades foram relegadas ao destino da fatalidade. Isso ocorreu porque, na opinião de alguns políticos/as/es atuantes, naquele governo, dentre eles o que ocupava a cadeira de presidente da República do Brasil, afirmava que jovens e trabalhadoras/es, em geral, no máximo, desenvolveriam uma “gripezinha”.

Nessa lógica de pensamento existem vidas que são valiosas para o país, isto é, aquelas que estão produzindo algo. Já as que, de alguma forma, dependem do estado, por se tratarem de aposentadas/os/es, pensionistas/es ou pessoas que vivem em condições precárias, e sem emprego, são vidas que podem ser perdidas.

Com isso, observamos que, neste momento de aproximação ao fascismo, a precarização de algumas vidas também fica evidenciada. A forma de governamento das populações frente a essa avaliação das vidas de maior ou menor valor é pautada, principalmente, nas questões ligadas ao capital. E, embora ainda tenhamos o neoliberalismo presente, já não se tem certeza da, real intenção de incluir a todas/os/es.

Cabe ressaltar que a percepção de não mais inclusão a todas/os/es é bastante conflitante, quando pensamos na proposta da Agenda 2030, organizada em conjunto com a Organização das Nações Unidas (ONU), e apresentada nos tópicos anteriores, pois essa agenda tem como premissa a promoção de desenvolvimento sustentável, sem deixar nada nem ninguém para trás e reduzindo as desigualdades de forma global. (ONU, 2015). Esse movimento da ONU impacta diretamente no mercado de trabalho, já que muitas empresas, que tem como um de seus valores o desenvolvimento sustentável, defendem as pautas da Agenda 2030, como é o caso da empresa que tem o programa que estamos analisando.

Dentro dessa premissa da inclusão, Anderson Ferrari (2019) mostra que oitenta por cento das empresas que estão no ranking das melhores empresas para se trabalhar atualmente, tem como foco a inserção da diversidade e o respeito as diferenças entre suas metas.

Já Kamila Lockmann (2019) afirma que, para o/a/e sujeito/a/e ser considerado/a/e incluído/a/e no jogo do mercado, ele/ela precisa ter renda que lhe permita participar da dinâmica

econômica da sociedade atual e ter qualificações para ter possibilidade de gerar fonte. Isso garante que os/as/es sujeitos/as/es sejam incluídos/as/es na dinâmica competitiva do mercado, já que ninguém deve ficar de fora desses mecanismos que regulam o neoliberalismo. E essas condições podem ser minimamente alcançadas com renda, ou com habilidades e competências que permitam que todos/as/es possam concorrer, entre si, e galgar suas colocações no mercado de trabalho.

Sendo assim, a diversidade estar em pauta no mercado de trabalho pode ser compreendida como algo vinculado às ideias de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, e sociedades menos desiguais. Com isso, percebemos o mercado de trabalho como um local potente para observar a interligação desses conceitos e ideias, pois o/a/e indivíduo/a/e, ao ser colocado/a/e em um posto de trabalho, em geral, articula o seu conhecimento específico, com o seu jeito de agir para com o/a/e outro/a/e. Bem como, precisa se adaptar às regras institucionais, para garantir sua permanência, ou opta por não se adaptar e arca com o fato de não conseguir manter-se na instituição, inclusive como um/a/e trabalhador/a/e formal.

Com isso, a governamentalidade entra em funcionamento, articulando as engrenagens capital humano, as regras sociais e a geração de renda, a fim de que o sistema neoliberal capitalista e sua racionalidade funcione em todas as ações e instituições do Estado. Sendo assim, conforme as sociedades mundiais vão sofrendo mudanças, também vão sendo alteradas as necessidades de pré-requisito de cada uma dessas engrenagens para que o sistema continue funcionando a nível mundial.

A necessidade de inclusão passou a ser uma máxima na vida de todas/os/es, incluindo as pessoas que são vistas como integrantes da diversidade sexual e de gênero. Porém, nem sempre isso foi assim, visto que, por um longo período histórico, as mulheres foram invisibilizadas, até por que a história era contada pelos homens. (COLLING, 2021). Assim como, pessoas que não se reconheciam como heterossexuais deveriam manter sua sexualidade em segredo, caso quisessem ocupar um espaço no mercado de trabalho, para evitar toda e qualquer discriminação, incluindo a possibilidade de sequer ser contratado.

Tal mudança de contexto histórico ocorre a partir das grandes mobilizações sociais dos finais dos anos 60, fazendo com que cada vez mais direitos fossem conquistados por essas minorias. Tais fatos culminaram, no Brasil, com a aprovação da constituição cidadã de 1988, na qual todas/as/os brasileiras/os/es passaram a ser cidadãs/ãos/es de direitos e deveres. Assim, adentramos o século XXI permeadas/os/es pela ideia de que somos cidadãs/ãos/es e, também, somos sujeitas/os/es empreendedoras/es, tomadas/os/es por uma racionalidade neoliberal e sendo subjetivadas/os/es por todas essa lógica de governo.

Segundo Kamila Lockmann (2019), esse mescla entre empreendedorismo, racionalidade neoliberal e governo das/os/es sujeitas/os/es gerou as condições de possibilidade para a emergência da inclusão produtiva, “um tipo específico de inclusão que requer um investimento constante sobre o sujeito, justamente por ser ele o próprio responsável, não só por se incluir nos jogos do mercado, mas também por se manter incluído.” (LOCKMANN, 2019, p. 155). A autora reforça que, por meio dessa inclusão, a/o/e sujeito/a/e é, não apenas agregado ao sistema, mas também, mas, só assim consegue manter-se nele, pois a busca por melhoria, seja pessoal ou coletiva é constante. Essa é a regra do jogo do mercado.

Outro aspecto relevante, no que tange à inclusão produtiva, é o fato de que tal conceito é possível, na contemporaneidade, devido à articulação da ideia de inclusão com o individualismo, ou seja, é preciso incluir, e, para tal fato, é preciso que cada um/a/e faça seus aprimoramentos e possa entrar na lógica do mercado, e nele permanecer. Com isso, observa-se a racionalidade empresarial se alastrando pela sociedade como um todo. A partir desse alastramento, é possível, também, perceber o quanto o papel da aprendizagem passa a receber um outro olhar, um outro grau de importância nessa nova racionalidade. (LOCKMANN, 2019).

De acordo com Kamila Lockmann (2019, p. 159):

[...] podemos dizer que a aprendizagem se torna um fator fundamental para que essa nova forma de governo, que se organiza por meio de uma ética do self, possa se desenvolver. Para constituir sujeitos capazes de gerenciar suas próprias vidas e serem empresários de si mesmos, os processos de aprendizagem precisam ser contínuos e permanentes.

A autora, em sua citação anterior, nos mostra que o processo de aprendizagem deve ser contínuo e permanente para que as sujeitas/os/es sejam capazes de se empresariar. Lockmann também nos diz que, para isso, ocorre uma governamentalização da aprendizagem, e da educacionalização do social, visto que, praticamente tudo na vida das pessoas, está ligado à aprendizagem. Esse fenômeno, torna a Educação como uma possível solução para todo e qualquer problema social. (LOCKMANN, 2019).

Dentro dessa perspectiva, Carlos Ernesto Noguera-Ramires (2011) afirma que os espaços sociais, inclusive as empresas, passam a vivenciar uma pedagogização. Ao analisar esse alastramento da pedagogia no tecido social, o autor afirma que ocorre uma certa obsessão atual pela educação. Na contemporaneidade, ocorre uma crença de que tudo pode ser resolvido por meio da educação, de modo que a instituição escolar passa a ter a responsabilidade de resolver todo e qualquer problema social.

Uma questão que consideramos relevante de ser colocada é que um dos nossos sujeitos entrevistados que ocupa, atualmente, o cargo de responsável global pela diversidade dentro da empresa é formado em pedagogia. Inclusive, ao longo de sua narrativa, ele verbaliza que acredita que ser pedagogo lhe permite ter uma perspectiva ampliada sobre como o programa pode e deve atuar nos mais diversos países, nos quais a empresa tem filiais. De certa forma, essa colocação nos permite perceber essa pedagogização de que falamos anteriormente também presente na fala e nas ações desse sujeito entrevistado.

A partir do momento em que identificamos, na educação, essa responsabilidade de solução, podemos também nos perguntar: “Como podemos ter uma sociedade que não quer a discussão sobre gêneros e sexualidades nas escolas, mas acredita que a Educação, enquanto ciência, é a chave para resolução dos problemas presentes em nossa sociedade? Como é possível que a mesma sociedade que defende movimentos, como a ideologia de gênero e escola sem partido<sup>17</sup>, veja na Educação a salvação para redução das desigualdades sociais? Como podemos ter na mesma sociedade que defende que a educação para a sexualidade deve ser desenvolvida somente pelas famílias, empresas que desenvolvem programas que buscam incluir pessoas com sexualidades e gêneros dissidentes, e esperam de suas equipes, atitudes respeitadas e agregadoras de todas/os/es?”

Não buscaremos responder às questões anteriores. Porém, provocamos tais reflexões uma vez que estamos também problematizando a inclusão produtiva das diversidades sexuais e de gênero no mercado de trabalho. Desse modo, compreendemos que tais inclusões perpassam muito mais por questões ligadas a humanidades, que necessariamente a competências técnicas ligadas a diversas áreas de formação que possam atuar profissionalmente.

Ainda nessa premissa da expansão das responsabilidades da educação e das escolas na contemporaneidade, Sylvio Gadelha (2016) ressalta que a educação, enquanto ciência, tem sido acionada como elemento fundamental, para a viabilidade de programas e iniciativas das mais diversas áreas da vida da população. Cabe ressaltar, também, que, ao problematizar e trazer para a discussão tais fatos, não buscamos questionar a capacidade das instituições de colaborarem com a efetividade dessas iniciativas, mas buscamos evidenciar essa engrenagem existente, entre as premissas da racionalidade neoliberal, o empresariamento das/os/es

---

17 Segundo Dárcia Ávila (2018) tanto o Projeto de Lei Escola Sem Partido, quanto a retirada da expressão de gênero nos Planos Nacionais e Municipais no Brasil, bem como a chamada “ideologia de gênero” tão temida pela extrema direita, nos mostra o quanto é relevante e potente o debate sobre gênero. A fim de dessencializar as relações de poder que constroem os corpos e as subjetivações das/os/es sujeitas/os/es.



sujeitos/as/es e a ampliação das demandas ligadas a educação, fato que também justifica a importância de debatermos sobre essas temáticas.

Essas engrenagens, citadas no parágrafo anterior, funcionam de tal forma, que passamos a evidenciar espaços de compartilhamento de saberes, conhecimentos formais e informais nos mais diversos locais, sejam esses físicos ou virtuais. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, as possibilidades de trocas e compartilhamentos se tornam cada vez maiores. As fronteiras territoriais com a *Internet* e a plataformização dos mais diversos serviços deram lugar a um novo espaço/tempo, no qual podemos estar conectados de forma instantânea com outras pessoas, independentemente do local geográfico em que nos localizamos. Desde que tenhamos acesso à rede de informática, podemos nos conectar e compartilhar, saberes, informações, imagens, experiências, enfim, o virtual é imensurável.

Dentro desse contexto, Maura Corcini Lopes (2018, p. 150) afirma que temos a educação do “*Homo economicus discentis-accessibilis*”. Essa figura é descrita como a/o/e sujeito/a/e que tem a vida financeirizada pelo capitalismo, capaz de aprender a aprender, para se manter sempre incluído, e com possibilidade de se manter conectado com o maior grupo de pessoas nos mais variados assuntos e grupos. Segundo a autora,

Nesse sentido, voltamos à educação do *Homo economicus discentis-accessibilis*. Essa figura, que emerge desde o final da última década do século XXI, é mobilizada pelas relações virtuais típicas de uma cultura digital. Ao estar exposto o tempo todo, o desafio é gerenciar os estímulos e os apelos ao consumo de informações e manter-se presente em inúmeras comunidades virtuais. Completamente apreendido pelas relações virtuais que estabelece, o *homo economicus discentis-accessibilis* luta para permanecer interessante aos outros e incluído nas frágeis comunidades que cria ou das quais é convidado a participar (LOPES; VEIGA-NETO, 2015). Para isso, não importa o quanto de conhecimento ele possui, pois o conhecimento está disponível e pode ser acessado a qualquer momento, bastando, por exemplo, entrar no Google; importam as competências que ele tem para manter-se atrativo e participativo em um número expressivo de comunidades e grupos. (CORCINI, 2018, p. 150-151).

A autora nos mostra o quanto o mundo digital impactou nas nossas vidas, na forma como nos relacionamos, aprendemos, compartilhamos, produzimos, consumimos, enfim vivemos. Nessa lógica, a educação também é impactada por essa nova realidade, bem como o mercado de trabalho. Impossível não nos questionarmos sobre que sujeito/a/e queremos ajudar a formar e/ou contratar. “Quais os atributos, conhecimentos, características queremos que as/os/es sujeitas/os/es tenham para conviver em sociedade?” Certamente, é importante compreendermos o que o mercado de trabalho quer, pois queremos que essas pessoas tenham emprego. Mas também queremos que as/os/es sujeita/os/es sejam respeitadas/es/es com todas/os/es em todo e qualquer local em que se insiram. Inclusive essa necessidade de respeito

para com todas/os/es tem se apresentado de forma muito contundente nas narrativas dos sujeitos que entrevistamos para a realização dessa pesquisa, conforme apresentaremos mais adiante no texto.

Dando sequência, vamos apresentar nosso lócus da pesquisa e o local onde produzimos os dados.

### **2.3 Adentrando e nos aprofundando nesse fazer/desenvolver da pesquisa**

Nos próximos tópicos, vamos apresentar a empresa que tem o programa que estamos analisando, bem como, buscamos detalhar melhor o programa e seus pilares. Assim como, descrevemos como se deu a produção dos dados.

#### **2.3.1 Destrancando e arejando o lócus de pesquisa**

A empresa pesquisada foi fundada em 1905, em Oslo na Noruega, à época com ideal reduzir a fome que pairava pelo continente europeu. Trabalha com a produção de solução de nutrição de culturas variadas, proporcionando maior produtividade e menor emissão de gases e contribuindo para uma agricultura sustentável. Também atua com a produção de soluções químicas e ambientais. Está presente em mais de 60 países, com mais de 16000 trabalhadores/as/colaboradores/as/, fornecendo seus produtos para mais de 160 países. (“Empresa” GLOBAL, 2019)<sup>18</sup>.

É sediada em Porto Alegre e tem escritório em São Paulo e Paulínia, tem cinco fábricas de produção e 24 unidades misturadoras de fertilizantes próprias. Também possui duas unidades de produção de soluções ambientais, cinco unidades de mineração e duas unidades portuárias próprias. O Brasil é o maior mercado da empresa, já que suas fábricas aqui contemplam um terço das/dos/des colaboradoras/es em relação ao restante das filiais do mundo. A Unidade da empresa, localizada em Rio Grande/RS, é a maior e mais moderna estrutura de toda a América Latina. (“Empresa” GLOBAL, 2019).

A organização é reconhecida como uma multinacional, pois, embora seja de origem Norueguesa, hoje está presente em mais de 160 países. Ou seja, ela passou por um processo de internacionalização ao longo dos anos. Esse processo não ocorre ao acaso, visto que tal fato se

---

<sup>18</sup> A fim de manter anônimo o nome da empresa, vamos ao longo do texto apenas utilizaremos a expressão empresa, por isso caso a/o/e leitor/a/e queira ter contato com o material, é só entrar em contato com as autoras.

dá por diversos fatores, sejam eles econômicos, metas da própria empresa, questões sociais mundiais, possibilidade de expandir capital internacional, entre outras condições de possibilidades que levaram e ainda levam as corporações a buscarem expandir seus negócios para além das fronteiras de seus países de origem. (FLEURY, FLEURY, 2012).

Essa busca constante por crescimento, expansão e novos desafios, acompanha a história da humanidade, percebemos, por exemplo, que a busca por novas terras, acompanha o ser humano desde sempre. Seja por razões de novas áreas a serem exploradas, seja pela busca de mais poder, domínio de outros povos. Enfim, muitas são as razões que levaram a realização de expedições pelo globo terrestre. Porém, entre os séculos XV e XVI Portugal e Espanha deram novas possibilidades a essas grandes viagens, ao conseguirem chegar aos continentes que hoje denominamos de América e Índia. A partir desses encontros civilizatórios e de tudo que tal fato ocasionou, passou-se a ter condições para num futuro chegarmos ao que conhecemos como “globalização mundial”. (FLEURY, FLEURY, 2012).

Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury (2012) afirmam que

A globalização é um processo em função do qual as interconexões e interdependências nas várias áreas da atividade humana vão gradativamente aumentando. Há várias formas de aumentar interconexões e criar interdependências. Nos dias de hoje o melhor exemplo é a internet, que vai envolvendo tudo e todos nas diferentes partes do mundo. (FLEURY, FLEURY, 2012, p. 17).

A globalização, embora seja muito conhecida como algo ligada a economia, ao mercado, as questões financeiras, ela envolve muitas outras áreas. Um fato que acontece agora na China pode ser de conhecimento geral, de forma instantânea, em qualquer parte do Planeta, graças à *Internet* e às suas redes sociais.

No mundo empresarial, isso também se faz presente, os capitais e bens de consumo circulam de forma global. Sendo assim, as corporações também transbordam para além de suas fronteiras, avançando para outros países, outros continentes, e levando com elas não só os seus produtos, mas as suas formas de ver e compreender o mundo, sua cultura organizacional, que se mistura com as dos locais onde resolve se instalar.

A empresa que nós estamos observando é um desses exemplos, pois ela tem como missão alimentar com responsabilidade o mundo e salvar o planeta. Para alcançar sua missão, pauta suas ações em inovação, investindo em tecnologias, e preocupação com meio ambiente, incorporando ao seu modelo de negócio os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. (“Empresa” GLOBAL, 2019).

Porém, não podemos deixar de lado o fato de ela ter nascido no norte da Europa, mais precisamente no país que conhecemos como Noruega, ou seja, tem uma cultura cheia de curiosidades, com seus povos originários os Sames, e também os *vikings*. Os *vikings* entraram para a história por serem um povo aventureiro, que devido a suas armas avançadas e suas grandes embarcações, viajavam pelo mundo, saqueando outros povos e tomando territórios. (ISA, 2000; CARTA CAPITAL, 2019).

A Noruega, enquanto um país emancipado politicamente, como é conhecido hoje, só conseguiu tal feito, em 1905, quando então se separou da Suécia, se consolidando politicamente. Nesse mesmo ano, nasce essa empresa de agronegócios, num período em que a Europa estava passando por uma grande crise, com escassez de recursos, inclusive alimentares, que culmina logo em seguida na primeira grande guerra mundial, porém tal crise, não parecia afetar a economia norueguesa. De forma que a Noruega, assim como a Suécia e a Dinamarca se declararam neutras durante e após a guerra. (ISA, 2000; CARTA CAPITAL, 2019).

Cabe ressaltar que, ainda em 1905, quando a Noruega se separou da Suécia, o povo Norueguês, por meio de um plebiscito, optou por ter como forma de governo a monarquia. O parlamento era composto por liberais que promoveram uma grande ascensão econômica no país. A primeira década do século vinte, para o povo norueguês, foi marcada por um período vitorioso economicamente, e com conquistas sociais, direitos trabalhistas, bem como o sufrágio as mulheres, e o direito ao divórcio. A sociedade norueguesa estava bem à frente das demais da Europa, no que se refere a conquistas sociais. (ISA, 2000).

Outro ponto relevante que merece ser destacado é que, nas décadas de 1960 e 1970, o país aprovou, uma legislação conhecida como “Feminismo de Estado”. Essa legislação prevê que 40% dos cargos de gestão das empresas sejam ocupados por mulheres, entre outros benefícios, como licença para cuidar dos filhos até os 3 anos de idade, que possam ser compartilhados entre ambos/as/es genitores/as, bem como creche para todas/os/es as crianças. (CARTA CAPITAL, 2019).

Embora essas legislações representem grandes conquistas no que se refere à equidade, ainda há muito a ser avançado, principalmente no que se refere ao racismo e à xenofobia nesse país. Porém, quando pensamos na realidade nórdica e comparamos com o Brasil, observamos que estamos em momentos de conquistas e lutas muito diferentes, no que se refere à equidade de gênero.

Enquanto na realidade do norte Europeu a população LGBT+, assim como as mulheres, buscam discutir e conquistar espaços de poder, abordando o fim do racismo, classicismo, entre outras formas de preconceito correlacionadas à sexualidade e ao gênero. Nós, aqui no Brasil,

temos que travar uma batalha para que não sejam aprovadas legislações antigênero na escola, como o Escola Sem Partido,<sup>19</sup> ou o que as/os/es políticas/os/es e simpatizantes da direita conservadora chamam de “ideologia de gênero”<sup>20</sup>.

Outro aspecto também destoante em ambas realidades é a questão da violência. Enquanto a Noruega promove paradas de conscientização para integração e respeito a população LGBT+, com festividades que duram semanas. (BUREAU MUNDO, 2021). O Brasil é o país que mais mata essa população, sendo que a população trans tem uma expectativa de vida de em média, 37 anos de idade. (BENEVIDES, 2022). Sem contar, o número crescente de violência contra as mulheres, com o aumento dos casos de feminicídio, crescendo anualmente. (AGÊNCIA BRASIL, 2023)

Dentro dessa lógica de comparações de realidade entre os dois países, uma das sujeitas que entrevistamos, que ocupa o cargo de Diretora Jurídica da empresa no país e atua como coordenadora do pilar de gênero do Programa Diversidade, nos relatou que no ano de 2016 veio uma orientação global de olhar para as filiais da empresa no mundo ampliarem o número de mulheres, e também identificar como estava a empresa, principalmente com relação a diversidade das/os/es integrantes da equipes, em relação as características populacionais das sociedades nas quais as filiais estavam inseridas.

*Eu vi nascer e fui parte diretamente envolvida, inclusive eu estava aí em Rio Grande, foi em setembro de 2015, quando eu recebi uma ligação do diretor dos recursos humanos, dizendo o seguinte, olha a “Empresa” internacional, quer começar um trabalho voltado para a diversidade. Por “n” razões a “Empresa” precisa ter um aumento significativo de mulheres em posição de liderança. Acho que era até uma exigência do governo Norueguês. E a “Empresa” por ter suas raízes estatais na Noruega, precisava cumprir. E ele me disse assim, eu acabei de sair de uma reunião com a diretoria, e acabamos de concordar que você é a melhor pessoa para tocar o assunto. Então, você quer tocar o assunto de diversidade na “Empresa” Brasil? E eu*

<sup>19</sup> A expressão “escola sem partido” pode ser compreendida de duas formas distintas, o movimento escola sem partido, que foi fundado em 2004 pelo procurador do estado de São Paulo, Paulo Miguel Nasib, com a finalidade de divulgar situações em que pais e mães de alunas/os/es de escolas públicas e privadas denunciem o que o procurador denomina como doutrinação ideológica, relacionada a questões morais, religiosas, partidárias e sexuais. O movimento foi encerrado em agosto de 2019. Outro entendimento ligado ao “escola sem partido” é o projeto de lei que percorreu a câmara dos deputados e o senado federal, sendo o principal deles o PL 7180/2014 que visava alterar a Lei de diretrizes e bases da Educação (LDB) a fim de incluir entre os seus princípios o respeito às convicções das/os/es alunas/os/es e responsáveis, tornando os preceitos familiares acima dos escolares na formação das/os/es alunas/os/es, projeto esse foi arquivado em 2018. (POLITIZE, 2018).

<sup>20</sup> Segundo Rogério Junqueira (2018, p. 452) “Em que pesem os diferentes contextos nos quais se inserem, tais mobilizações antigênero tendem a se basear na mesma premissa: “feministas radicais”, ativistas LGBTI, políticos de esquerda órfãos do comunismo, organismos internacionais e seus aliados estariam, de maneira sutil e insidiosa, empenhados em infundir a “ideologia de gênero”, especialmente nas escolas. Segundo os atores envolvidos nas mobilizações antigênero, esses grupos “radicais”, por meio de discursos envolventes sobre a promoção da igualdade e o questionamento dos estereótipos, promoveriam a disseminação e imposição ideológica de um termo novo, perigoso e impreciso: o *gender/gênero*. Seu intuito seria extinguir a “diferença sexual natural” entre homens e mulheres, heterossexuais e homossexuais, difundindo-se a crença enganosa de que tais diferenças seriam meros produtos de processos opressivos de construção social e que poderiam constituir simples escolha do indivíduo”.

*fiquei surpresa, e ao mesmo tempo super feliz e lisonjeada e eu falei, claro que eu quero. Dá para mim esse negócio que eu toco. Eu vou amar trabalhar com isso. Então começa em setembro de 2015. [...] Aí voltando para Porto Alegre eu organizei um mini equipe de trabalho com pessoas da área de recursos humano e de comunicação. e a gente começou eu acho que como a maioria das empresas começam, que vamos ver como que as outras empresas estão fazendo. Como é que está funcionando, aí acionamos as redes de contato, conseguimos conversar com muitas empresas grande, com muita gente, foi bem legal. Mas no final desse processo, a conclusão que ficou, é que o que tinha funcionado para outras empresas, não necessariamente, funcionária para a “Empresa”. Por que cultura, história, negócios diferentes. Então ficou muito claro para a gente que precisaríamos construir a nossa própria história. E ficou muito claro também a medida que a gente ia avançando, que a gente tinha não só o gap de gênero que era um grande gap, ainda é, mas era ainda maior. Mas a gente tinha muitos outros problemas de diversidade, muitos outros gaps. Então, como eu disse, a gente era uma empresa masculina, branca e hetero. Ou seja, não tínhamos representatividade racial, não tínhamos representatividade de outras orientações sexuais, ao menos não declaradas, não estávamos cumprindo a cota de pessoas com deficiência. Não éramos e ainda não somos 100% um ambiente acolhedor, para pessoas com deficiência, principalmente em termos de infraestrutura. Então a gente tinha muitos problemas, só que uma coisa é a gente levantar todos esses problemas e levar, e outra coisa é a gente contratar uma consultoria externa para fazer esse levantamento, fazer um diagnóstico e apresentar para a empresa. E assim fizemos. Convencemos a empresa a contratar uma consultoria externa, especializada para fazer esse diagnóstico. E assim foi, foi feito esse diagnóstico em 2016 ou 2017, por aí. E foi um processo muito bem conduzido, na minha avaliação pelo menos. (DJ).*

Como podemos identificar na narrativa da diretora jurídica, ela foi convidada “para tocar” a temática da diversidade aqui no Brasil, formou uma equipe e foram buscar informações de como outras empresa trabalhavam, identificaram e concluíram que não era garantido que o que deu certo para uma instituição daria necessariamente certo para eles. Foi por essa razão que no início de 2017 foi realizada uma pesquisa de Diagnóstico de Cultura e Diversidade nas filiais, da empresa aqui no Brasil, organizada e aplicada pela empresa contratada Ideafix. Nessa pesquisa, encomendada pela alta cúpula gerencial, foi evidenciado, o que a nossa entrevistada ressaltou em sua fala, que a Diversidade era um aspecto que representava um ponto a ser aprimorado na empresa.

A alta gestão então, “convidou/convocou” colaboradores de diferentes áreas de atuação dentro das suas fábricas e escritórios, para mediante os dados levantados pela Ideafix, trabalhar estratégias que pudessem modificar a realidade ali identificada. Foi então, que tiveram a ideia de olhar para outras instituições, e ver como as empresas, de modo geral, estão trabalhando com essa temática da inclusão da diversidade. Foram então estruturados grupos de colaboradoras/es internos para realizar essa avaliação junto a outras empresas.

A pesquisa realizada pela Ideafix, foi desenvolvida entre os meses de fevereiro e março de 2017. A mesma utilizou o método qualitativo, reproduzindo os depoimentos dos/das/des participantes. Os trabalhadores da empresa foram subdivididos em doze grupos para a produção dos dados, e também foram realizadas trinta entrevistas mais aprofundadas com lideranças,

peças da área comercial e da diretoria. Por questões éticas, foram excluídos todos os depoimentos que identificassem os/as/es sujeitos/as/es. A partir daí foram analisados em torno de 1200 páginas que levaram a Ideafix as seguintes conclusões:

- Diretores/as tem percepções distintas sobre se o tema é ou não importante. Entre tantos desafios de mercado, de processo e de gestão, a diversidade é um tema menor;

- Para a diretoria a diversidade passa por uma questão de perfil e abrange a formação e experiências profissionais, além dos aspectos de gênero, raça, orientação sexual, crenças e deficiências;

- Líderes tem conceitos distintos sobre diversidade, como jeito de ser, de pensar e escolhas de vida cabem no conceito de diversidade;

- Respeito às diferenças e a igualdade caracterizam a diversidade;

- Entrevistados/as/es da área comercial tem uma visão mais ampla sobre diversidade, que contempla, estilo de vida, cultura, formação profissional e opiniões;

- Diversidade de ideias também é importante;

- Colaboradores/as enxergam diversidade na empresa, e orientação sexual não parece ser um problema;

- A diversidade racial é pouco percebida;

- A empresa está começando a incluir pessoas com deficiências (PcD), e a inclusão destas é a questão mais delicada da diversidade;

- Transexuais são admitidos/as/es, mas demandam um atendimento adequado que nem sempre é ofertado;

- Equilíbrio entre homens e mulheres nas equipes é importante, pois ainda existem trabalhos definidos como para homens, ou para mulheres;

- Uma maior automação permitiria mais mulheres na produção, já que o ambiente da fábrica ainda é muito masculino;

- Existem casos de assédio e são mais percebidos no ambiente operacional;

- Precisa ser fortalecida a Liderança feminina que, ainda, é impactada pelo machismo.

Segundo a análise da Ideafix, a empresa de agronegócios, objeto desse estudo,

[...] não é uma empresa diversa. Tem poucas mulheres, poucos negros, poucos *gays* (declarados), poucos PcDs, poucos estrangeiros, poucas pessoas fora do padrão [...] de ser. Trazer pessoas de fora não é suficiente, pois há uma rede de tradição estabelecida no nível mais alto da organização e, por isso, é difícil mudar. (IDEAFIX, 2017).

A afirmação de que a empresa não é diversa, e que está fora do padrão nos provoca, pois o próprio relatório dessa pesquisa, ao apresentar os dados de forma mais detalhada, mostra que há uma visão diferentes das/dos/des participantes desta, conforme varia a área de atuação. Porém olhando de forma geral os dados, é evidenciado que a diversidade pode estar presente, mas e a diferença? Outro aspecto que fica pairando no ar é “fora do padrão”. De qual padrão estamos falando? Do padrão europeu? Do padrão da sociedade brasileira?

Trabalhar com a ideia de “padrão” e buscar a diferença, é algo bastante complicado quando usamos como base a filosofia da diferença. O filósofo Silvio Gallo (2010, p. 52) ao explicar o projeto da filosofia da diferença afirma que: “É apenas este pensamento sem imagem, produzido na inocência alheia a qualquer reconhecimento que permitiria efetivamente pensar a diferença em si mesma, não a diferença representada, a diferença em relação ao idêntico.”

Ou seja, quando buscamos a diferença em relação ao outro, não estamos de fato buscando a diferença, estamos buscando diferentes em relação ao que temos. Deleuze (2020) afirma que buscamos a diferença quando não temos reconhecimento, quando não fazemos comparações, quando vamos em busca do inédito, do inimaginável, daquilo que não é comparável que é único. A pesquisa da Ideafiz, já oferece para a empresa, uma busca de diferentes, não da diferença, uma vez que estabelece que é indicado buscar o que fuja do padrão.

Além dessa pesquisa que apresenta uma possível ausência de diversidade no quadro de pessoal da empresa. Como o *Chief Executive Officer* (CEO) a nível mundial da instituição, de acordo com informações obtidas durante as entrevistas que realizamos, demonstra o interesse em ter na empresa a nível global equipes que, de alguma forma, representem a sociedade mundial. Segundo nossos/as/es entrevistados/as/es, em busca de alcançar maior diversidade o primeiro movimento da empresa nesse sentido, foi colocar mulheres no conselho gestor da empresa. Um segundo movimento foi convidar todas as filiais a aderirem a ideia de formar equipes mais “diversas”.

### 2.3.2 – Deixando a clareza chegar até o Programa Diversidade

Para detalharmos o Programa diversidade, utilizamos os documentos e as entrevistas e que apresentaremos no item 2.3.3. Sendo assim, após então os levantamentos da pesquisa realizada pela Ideafix, e dos grupos de trabalho identificarem como outras organizações estão trabalhando a inclusão da diversidade em suas realidades de trabalho. Essas/es trabalhadoras/es envolvidos com essa iniciativa, junto a gestão a nível da “Empresa” Brasil, decidiram que para a realidade deles enquanto instituição seria necessário desenvolver uma iniciativa que se



adequasse a realidade, bem como, as premissas defendidas internamente. Sendo assim, a empresa optou por, em abril de 2018, estruturar um programa denominado “Programa Diversidade” subdividido em 4 pilares distintos, intitulados da seguinte forma:

- Diferente & Igual (PcD): Formar um grupo de trabalho e apoio aos/as/es profissionais com deficiência para promover o debate e a mudança em toda a organização.

- Por Elas (Gênero): Protagonizar e dar voz à diversidade de gênero, promovendo igualdade, justiça e felicidade.

- Multi Raízes (Etnia): Tratar as questões de etnia e raça, para estarem presentes em todos os cargos da instituição.

- Orgulho “Empresa” (LGBT+): Semear o conhecimento e o diálogo sobre a realidade LGBT+, gerando empatia, respeito e acolhimento.

Segundo todos nossos entrevistados esses pilares foram assim organizados por representarem de certa forma a sociedade brasileira nos estados e cidades onde as fábricas e escritórios da empresa estão situados. Conforme podemos observar na fala do Diretor Presidente das Américas (DPA):

*Os quatro pilares aqui do Brasil, nós escolhemos, por entendermos ser no nosso universo os mais relevantes. Quando eu digo o nosso Universo, é olhando bastante assim o nosso negócio, mas também da nossa área de atuação até geográfica. Então isso aqui, quando a gente olha até dos principais take roller, seja por exemplo, clientes, fornecedores, colaboradores, enfim, as comunidades, esses aqui são os mais relevantes para a gente atuar, o de gênero, o de raça, e LGBT eu diria que esses três eles são bastantes comum a nível global. Com o mais destacado sendo o de gênero, porque é o que está mais avançado, em termos de ter já suporte bibliográfico, de estrutura, de referências, de empresas, de medições, de parâmetros e tal, esse foi o mais fácil para todo o mundo entrar. Quando você entra nos outros ainda há muito trabalho, o racismo agora está ganhando muita força, o LGBT e tal, mas se você pega outros aspectos eles ainda não avançaram tanto quanto o de gênero. Então tem esses mais comuns a nível global e depois tem as adaptações por região de acordo com os temas mais críticos.*

Nessa citação evidenciamos que o DPA enfatiza que o de gênero é o mais estruturado por já vir assim da realidade da empresa em sua matriz. Ou seja, a empresa é uma multinacional, assim sendo ocorre uma mescla de culturas, como já vimos anteriormente. A matriz da empresa lá na Noruega, pautada na legislação, conhecida como Feminismo de Estado, já tem como premissa a igualdade de gênero, e transbordar isso para suas filiais pelo mundo não é visto como algo complicado. Porém os demais pilares, já são identificados como desafiadores, uma vez que não são incorporados pela empresa da mesma forma que o de gênero, como podemos identificar na narrativa do presidente da empresa a nível Brasil (PEB).

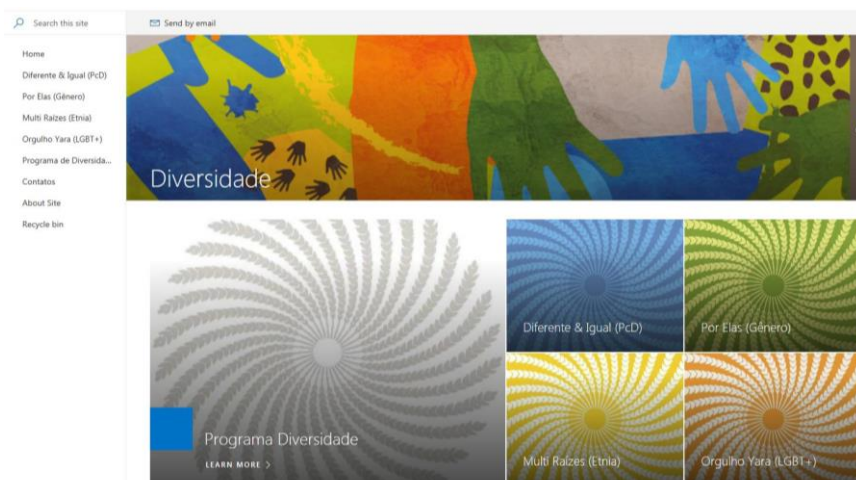
Ainda sobre o Programa Diversidade, seu grupo de trabalho, responsável por organizar as ações do Programa, é formado por:

- *Sponsors*: membros/as/es da diretoria, responsáveis por impulsionar o tema da diversidade e mantê-lo na agenda da empresa;
- Facilitador/a/e: comitê da diversidade, responsáveis por gerenciar e facilitar as comunidades;
- Time: Agentes da diversidade, responsáveis por sensibilizar e influenciar as/os/es colegas/es sobre a temática da diversidade;
- Líder: escolhido/a/e entre os/as/es agentes para liderar as ações e discussões locais, junto aos times.

Cabe informar que o Programa foi implantado em todas as filiais. Ocorreram reuniões de formação, para as pessoas que se inscreveram para participar dos pilares, no mês de abril de 2018. Ao longo de 2018 foram realizados diálogos informativos com as equipes das fábricas e dos escritórios para que todas, todos e todes fossem informadas/os/es sobre o programa.

Também foi construído um espaço na Intranet da empresa ao qual todas/os/es trabalhadoras/es contratadas/os/es pela “Empresa”, ou por prestadores de serviço, que tem acesso a esse canal, podem acessar e se informar do que está acontecendo referente a cada um dos pilares, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Apresentação da página do Programa Diversidade na intranet da empresa



Fonte: [https://\"empresa\".sharpoin.com/teams/Diversidade/SitePages/DiversidadeHome.aspx](https://\). Acesso em 10 de

maio de 2019

Nessa plataforma, estão disponibilizados materiais de orientações sobre datas importantes, como o dia do Orgulho LGBTQ+, o dia internacional da mulher, o dia da consciência negra, referentes as comunidades representadas nos pilares, também são mencionadas as pessoas que compõem cada grupo, com seus contatos, caso alguém precise de alguma informação que ali não está disponível, bem como reportagens, vídeos, e materiais de cunho educativo sobre o que o grupo de trabalho entende ser importante estar disponível.

No próximo tópico procuramos continuar demonstrando como fomos construindo os dados, num passo a passo, zigzagueando por entre as portas que fomos encontrando pelo caminho do pesquisar.

### 2.3.3 – Utilizando a Lupa para olhar melhor a fechadura – A produção dos dados

No início de 2019, apresentamos o projeto de pesquisa para a empresa, que detalhamos no tópico anterior, e está nos forneceu autorização, conforme apêndice B, para que pudéssemos ter acesso aos dados de como o Projeto Diversidade foi pensado e estruturado, bem como os movimentos da sua criação e implantação. Também foi autorizado, que fossem realizadas as entrevistas com as/os/es diretoras/es, *sponsors*, coordenadoras/es e líderes do programa, bem como, a utilizar o nome da empresa se assim considerássemos pertinente, fato que optamos por não seguir, para evitar qualquer exposição desnecessária a instituição, uma vez que utilizar o nome da mesma não altera em nada os dados que produzimos e analisamos.

A partir dessa autorização encaminhamos o projeto ao comitê de ética da FURG que em 2020 aprovou a pesquisa, parecer nº 4072055.

Para a produção dos dados foram realizados os seguintes movimentos de pesquisa:

1– Após aprovação da pesquisa por parte da empresa fizemos uma reunião com o coordenador local, do Programa Diversidade, na filial de Rio Grande. Ele então nos forneceu os materiais que estavam disponíveis na *homepage* do Programa na intranet. Para uma melhor descrição desses documentos subdividimo-los em cinco categorias:

1.1 Criação do Programa: doze documentos, sendo duas apresentações da estratégia diversidade e inclusão para a empresa no Brasil, um documento que explica como foi a pesquisa junto as empresas parceiras, três documentos que alinham como devem ser realizadas as conversas com as/os/es trabalhadoras/es e com as/os/es líderes das equipes, a pesquisa da Ideafix que demonstra a ausência de diversidade na empresa, três e-mails

que mostram a forma como os grupos se articularam para a construção do programa, dois planos estratégicos para a implantação do programa durante o ano de 2018 e 2019.

1.2 Estratégias para implantação do Pilar Orgulho “Empresa”: sete documentos, sendo quatro e-mails trocados entre as/os/es membras/os/es do pilar, dois documentos que detalham a implantação do pilar no ano de 2018, e uma apresentação do pilar para todas as filias do Brasil.

1.3 Estratégias para a implantação do Pilar Por elas: sete documentos, com um *e-mail* trocado entre as/os/es colaboradores/as do pilar, três documentos que detalham a implantação do pilar, duas apresentações do pilar para todas as filiais brasileiras, e um documento com um texto utilizado para o dia da mulher, no ano de 2019.

1.4 Estratégias para a implantação do Pilar Diferentes mas Iguais: três documentos, dois que incentivam a prática do respeito as diferenças, e uma reportagem interna, divulgando a primeira turma do programa denominado “Inclusão em ação na “Empresa”, que visa incluir pessoas com deficiências.

1.5 Estratégias para implantação do Pilar Multi Raízes: apenas um documento que expressa a importância do dia da consciência negra.

1.6 Reportagens sobre Diversidade sexual e de gênero na *homepage* da empresa: são quatorze reportagens conforme descritas abaixo:

- Profissionais da “Empresa” trocarão experiências sobre o mercado, história e presença feminina no Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio – Essa reportagem de outubro de 2019 afirma que a empresa terá a participação de um grupo de mulheres trabalhadoras da “Empresa”, atuantes na alta gestão em diferentes ramos, participará do 4º Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio.

- “Empresa” formaliza apoio aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) – esses princípios vinculados à ONU Mulheres foram assinados em dezembro de 2019 e têm como premissa ampliar e fomentar práticas de igualdade entre homens e mulheres nos locais de trabalho. Na ocasião, o Embaixador da Noruega no Brasil reforçou que,

*A igualdade de gênero não é apenas uma questão de direitos e justiça, trata-se também de uma questão de atrair os melhores talentos para sua empresa, gerando assim uma vantagem competitiva. A diversidade impulsiona o crescimento e o desenvolvimento econômico. Esperamos que outras empresas, norueguesas e brasileiras, se inspirem e façam a adesão a esse tipo de compromisso. (ENB, 2019).*

Nesta mesma reportagem, o Vice-presidente de Recursos Humanos e comunicação da empresa, também afirmou, "acreditamos que mulheres empoderam mulheres e vamos ampliar nossa atuação por meio de networking e mentoria para impulsionar o espaço delas dentro da “Empresa”.

Além da assinatura dos WEPs, a instituição também aderiu ao Programa Empresa Cidadã do governo federal, que prevê a ampliação da licença maternidade de quatro para seis meses, e a licença paternidade de cinco para vinte dias. Além disso, prevê benefícios para toda e qualquer constituição familiar, bem como uniformes especiais para gestantes, banheiros diferenciados para grávidas e salas de amamentação em todas as unidades.

- “Empresa” destaca a importância de formar equipes que representem a diversidade da sociedade no 5º Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio – Essa matéria jornalística de outubro de 2020, afirma que o Presidente da “Empresa” a nível Brasil (PEB), participou de uma mesa redonda, cujo tema era Eles por Elas (*HeforShe*), uma das iniciativas da Organização das Nações Unidas Mulheres (ONU Mulheres), que convida os homens e meninos a atuarem juntos na remoção de barreiras que impedem mulheres de desenvolverem-se integralmente. Destacamos as afirmações abaixo do presidente da empresa,

*Atualmente, temos 25% dos cargos de liderança da “Empresa” representados por mulheres e queremos que esse índice chegue a 50% nos próximos anos. Homens e mulheres têm características muito distintas, e é justamente a soma dessas diferenças que nos leva a desenvolver projetos mais inovadores. Somos complementares – e jamais seremos capazes de oferecer soluções adequadas ao nosso cliente se não tivermos uma equipe que reflita a diversidade da sociedade. (PEB, 2020).*

- Igualdade e mais resultados: uma equipe diversa que bate recordes – Nessa notícia de outubro de 2020, é relatada a história da equipe de Movimentação do Pier da filial de Rio Grande, que está batendo recordes de produção há quatro meses, e atribui isso ao fato de ser a primeira e única equipe da empresa no Brasil a ter uma equipe 50/50, entre mulheres e homens na sua composição. Destacamos o trecho abaixo,

*Nós sempre buscamos a diversidade de gênero, de etnias, de orientações, culturas e vivências porque é assim que alcançamos novos pensamentos e ideias diferentes nas soluções do dia a dia. Isso prova que valorizar as pessoas, dando oportunidades iguais e proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo e seguro, tem como reflexo resultados de excelência. Não é apenas diversidade, é diversidade com resultado. (EMPRESA, 2020).*

- “Empresa” formaliza compromissos e amplia promoção de diversidade e inclusão no agronegócio nacional – nessa reportagem, ganha destaque o fato da empresa ter a partir de

novembro de 2020, passado a fazer parte do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e da Rede Empresarial de Inclusão Social pela empregabilidade da pessoa com deficiência (REIS), se tornando segundo a instituição uma pioneira no setor do agronegócio a realizar tal iniciativa. Segundo o presidente de recursos humanos da “Empresa”

*É com muito orgulho que passamos a integrar essas duas instituições. Valorizamos nossos colaboradores, independentemente de cor, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, ou característica considerada como deficiência, e buscamos cada vez mais representar em nossas equipes a diversidade do país, promovendo um ambiente de respeito e colaboração. Estamos construindo um time diverso e inclusivo, pois acreditamos na riqueza que isso traz para a nossa empresa. E tenho certeza que essa jornada também nos proporcionará avanços em nossa busca pelas melhores e mais inovadoras soluções para nossos clientes (PRH, 2020).*

- Profissionais da “Empresa” contam na live ‘Conversas com Elas’ os benefícios da presença feminina na área de manutenção industrial – Essa reportagem, de fevereiro de 2021, traz um convite para uma live que ocorrerá com o Coordenador de Manutenção, uma Especialista de RH e uma Mecânica da empresa, promovida pelo Instituto Federal da Região Sul – IFSul, com a finalidade de relatar a experiência do projeto da empresa denominado Mulheres na Manutenção e, com isso, estimular que mais mulheres busquem se inscrever nas vagas ofertadas pela multinacional. Destacamos o trecho que segue da reportagem,

O Complexo de Rio Grande da “Empresa” se destaca por proporcionar cada vez mais espaço para as mulheres. Elas têm oportunidades de aprender na prática e fazer carreira dentro da empresa, em nas áreas de mecânica e elétrica. Atualmente, há mulheres na operação e na manutenção, assim como vagas abertas nos processos seletivos que contemplam um número igual de vagas ofertadas tanto para homens quanto para mulheres, o que reforça a importância da presença feminina na indústria. (EMPRESA, 2021).

- Mulheres inspiradoras: conheça a história da Gerente de Operações da Filial de Cartagena (GOFC)<sup>21</sup> – Essa reportagem de março de 2021, compõe as atividades realizadas em comemoração ao dia internacional da mulher e traz a história da GOFC. A funcionária ingressou na empresa como Estagiária de Engenharia química da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), em oito anos dentro da empresa, foi galgando cargos em diversas áreas e atualmente está na Colômbia. Segundo a gerente,

*Nunca tive, na área operacional, comentários que tenham me deixado constrangida por ser mulher. Os líderes aqui motivam e apoiam muito. Quando assumi a cadeira de gestão enfrentei dúvidas que vinham muito mais de mim. Aprendi que a mudança vem quando nós começamos a fazer diferente. As pessoas lá fora são as mesmas, fui eu que mudei. Se posso deixar alguma mensagem para as meninas, digo que apoiem*

<sup>21</sup> Optamos por colocar o cargo em substituição do nome da trabalhadora, pois no título da notícia estava o nome completo da pessoa que tem sua história relatada.

*umas às outras. O teu gênero não define quem tu és, não define tua capacidade nem teus limites. Busque o que te faz feliz, sem julgamentos. Não deixe que ninguém defina quem você é e siga em frente. (GOF, 2021).*

- A mudança só acontece de dentro para fora e, com o grupo Orgulho “Empresa”, isso é possível – essa reportagem de junho de 2021, traz uma entrevista com o vice-presidente de produção (VPP) da multinacional no Brasil, afirmando sobre a importância de ter um grupo que aborda as temáticas vinculadas às questões LGBTQ+, como podemos observar na fala a seguir:

*Acredito muito no poder e nos benefícios de uma empresa diversa e de um ambiente inclusivo, onde todos têm oportunidades de contribuir na construção dos resultados. Primeiramente eu aprendo, e esse primeiro passo é fundamental para promover a mudança em mim e no ambiente ao meu redor, na empresa e fora dela. Não se trata somente de não discriminar ou de não fazer micro agressão, mas de não aceitar passivamente que isso ocorra e sim ser mais um agente de mudança nessa jornada. (VPP, 2021).*

Ainda nessa reportagem a Especialista de RH e Responsável pelo Programa Diversidade e Inclusão (RPDI) da empresa no Brasil, afirma que:

*Diversidade, equidade e inclusão são os valores que vêm norteando a nossa estratégia para cultivar, cada vez mais, um ambiente plural, saudável e colaborativo. Esse trabalho permeia todas as áreas da companhia todos os dias e é com satisfação e orgulho que celebramos tantas conquistas. (RPDI, 2021).*

- Primeiro Dia Global de Diversidade e Inclusão na “Empresa” – a reportagem destaca que a instituição tem um programa de diversidade que possui cinco pilares, Orgulho “Empresa” (LGBT+), MultiRaízes (Raça/etnia), Diferente&Igual (PcD), PorElas (Gênero)e Plurigeracões (Geracional), assim como, que a instituição busca respeitar as diferenças, como enfatiza o Diretor da Regional Sul (DRS), em setembro de 2021:

*Além de respeitar, também colocamos ações em prática. É o caso do projeto Mulheres na Manutenção, que capacita profissionais, incentivando a pluralidade em áreas, tradicionalmente, ocupadas por homens. Também temos muito orgulho, e fazemos questão de celebrar, datas importantes para a comunidade LGBTQIA+, mostrando sempre o nosso apoio e abrindo espaço para o diálogo, discussão e reflexão sobre questões importantes relacionadas ao universo. (DRS, 2021).*

- Com união e diversidade, terceira turma se forma no Programa Mulheres na Manutenção – nessa reportagem, é enfatizado a importância do programa para ampliação de mulheres em setores, onde o mais comum é ter homens trabalhando, como afirma uma colaboradora do setor de recursos humanos (CRH), em setembro de 2021,

*A pluralidade nos espaços da “Empresa” Brasil é prioridade. Foi a partir desse nosso propósito que, em 2019, nasceu o projeto Mulheres na Manutenção da unidade de Rio Grande. Até então, apenas 3% do quadro de colaboradores da área era formado por mulheres. Por isso, era preciso melhorar para cultivarmos um ambiente diverso. De lá para cá, três turmas já se formaram no programa, que tem sido buscado cada vez mais por parte das profissionais também. (CRH, 2021).*

- “Empresa” promove cursos gratuitos de qualificação em manutenção industrial exclusivos para mulheres - Essa reportagem, de fevereiro de 2022, relata o fato de a empresa estar realizando novamente uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de Cubatão para formação de 56 mulheres nas áreas da manutenção industrial. Tal parceria já foi realizada anteriormente no ano de 2021, e formou 56 novas profissionais para atuarem nessas áreas. Destacamos o seguinte trecho, da Gerente do Complexo da “Empresa” em Cubatão (GCEC),

*A equidade de gênero é um dos pilares estratégicos da “Empresa” e colaborar com a formação dessas mulheres para que possam trabalhar com o que gostam, mas que por falta de oportunidade ou discriminação, nunca conseguiram é muito importante. Com o curso, elas ganham condições de competir de igual para igual por postos que antes eram majoritariamente ocupados por homens e, havendo vagas, estamos de portas abertas para recebê-las. Afinal, lugar de mulher é onde ela quiser. (GCEC, 2022).*

- Equidade de gênero: conheça as frentes da “Empresa” nessa luta – essa reportagem foi escrita em março de 2022 e relata como a instituição tem atuado para ter a presença de mulheres no maior número de áreas possível, segundo a coordenadora do Pilar de Gênero – Por Elas

*Aqui na “Empresa”, temos um compromisso inegociável com a diversidade e atuamos em algumas frentes para conquistá-la. É o caso da comunidade Por Elas, que reúne todos os colaboradores que desejam ter uma participação ativa na promoção da diversidade, equidade e inclusão de gênero. O objetivo da comunidade é apoiar, através de diferentes ações, o atingimento das metas da “Empresa” Brasil em termos de equidade de gênero e colaborar na promoção de conteúdos e conscientização interna. As comunidades são um rico espaço de debate e construção coletiva, pois são compostas por representantes e aliados dos diferentes grupos minorizados, os quais conquistam ainda mais voz junto à companhia. Essa interlocução permanente garante aprendizados mútuos para todos os colaboradores e contribui para um ambiente de trabalho respeitoso e sadio. Para fora da empresa, é uma forma de demonstrar que na “Empresa” o tema é levado a sério. (CPE, 2022).*

Dentre a iniciativas que a reportagem apresenta está o Mulheres na Manutenção que foi idealizado na Unidade de Rio Grande, e já serve como inspiração para todo o Brasil e inclusive fora do país. Uma das idealizadoras do programa e também coordenadora de RH, relata que,

*É importante que elas olhem para esses espaços, que até então eram predominantemente masculinos, e vejam que conseguem dar conta. Hoje temos*



*supervisoras, mecânicas, operadoras. Isso tem um valor muito grande, de empoderamento mesmo. É um legado que estamos deixando. (CRH, 2022).*

Ainda nessa mesma reportagem ganha destaque a fala de uma Supervisora de Operações da Unidade de Rio Grande, realizada em comemoração ao dia Internacional das Mulheres, “Cada uma de nós, que estamos aqui, em nossas batalhas diárias, abre mais portas para que mais mulheres possam estar aqui. Tenho muito orgulho de nós”.

- Com compartilhamento de ideias e histórias de vida, a Semana de Diversidade, Equidade e Inclusão gerou união em Rio Grande – Nessa reportagem de junho de 2022, é apresentado um evento com duração de dez dias, que teve como meta promover a participação de todas/os/es colaboradoras/es para questões vinculadas a diversidade. Tais atividades foram realizadas na filial de Rio Grande, a matéria jornalística tem relatos de várias/os/es participantes e trabalhadoras/es da empresa, dentre esses relatos, destacamos a fala da funcionária que atua como ponto focal da temática no RH, a Especialista de RH, afirma,

*Sabemos que para crescer em um ambiente de constantes mudanças precisamos ter uma empresa diversa, com respeito aos diferentes olhares e perspectivas. Essa é a base da nossa Jornada de Diversidade, Equidade e Inclusão na “Empresa”. Esse momento serviu para que pudéssemos compartilhar conhecimento e mostrar a importância do papel de cada um dos colaboradores para a construção dessa jornada. Ações como essa fazem com que possamos nos posicionar com orgulho como uma das empresas com as melhores práticas em Diversidade, como foi reconhecido pelo Guia Exame no ano passado. Recentemente, em junho deste ano, fomos reconhecidos também como uma das 38 empresas que receberam nota máxima no Índice\* de Melhores Lugares para Pessoas LGBTI+ trabalharem. “Transformar nossos ideais em ações só depende de nós. Somos agentes fundamentais para executar essa transformação no mercado de trabalho, em um compromisso que é de toda a sociedade, mas que levamos com muito orgulho aqui na “Empresa”. (ERH, 2022).*

- A primeira e única mulher a ser Alpinista Industrial Nível 3, atua aqui na nossa unidade, em Rio Grande – Nessa reportagem, de outubro de 2022, a empresa relata a história de uma mulher de 33 anos que atua como alpinista de cordas nível 3, ela é a única profissional mulher no estado do Rio Grande do Sul a realizar tal atividade. Essa função é relevante, segundo a notícia, pois ela fica responsável, por todas/os/es demais pessoa que são alpinistas de nível 1 e 2, assim como faz pintura e soldas MIG e MAG pendurada em cordas. Além disso, ela é a responsável por realizar o resgate de toda/o/e e qualquer profissional que necessite de resgate no trabalho em altura.

Por ser a única mulher no estado a desempenhar tal função, ela foi convidada a realizar uma fala no 10º Congresso de Acesso por Cordas e Resgate, e afirmou que,

*Fui convidada para contar minha trajetória profissional no acesso por cordas, na cadeira no qual fui direcionada a representar a primeira e única mulher do nosso estado. A sensação é muito boa de poder dividir, em um congresso, a minha história de superação e conhecer novas histórias. Também será ótimo ampliar meus conhecimentos e conhecer novos equipamentos que serão apresentados durante o evento. (AIN3, 2022).*

Cabe destacar que uma vez que optamos por trabalhar com a diversidade sexual e de gênero e não utilizamos os materiais a nós concedidos descritos nos itens 1.4 e 1.5.

Outro aspecto relevante quanto a esses materiais, é que os estamos analisando, com a ajuda dos escritos de Michel Foucault (2008c). O filósofo em sua obra *A arqueologia do saber*, refere que

As diferentes obras, os livros dispersos, toda a massa de textos que pertencem a uma mesma formação discursiva - e tantos autores que se conhecem e se ignoram, se criticam, se invalidam uns aos outros, se plagiam, se reencontram sem saber e entrecruzam obstinadamente seus discursos singulares em uma trama que não dominam, cujo todo não percebem e cuja amplitude medem mais - todas essas figuras e individualidades diversas não comunicam apenas pelo encadeamento lógico das proposições que eles apresentam, nem pela recorrência dos temas, nem pela pertinência de uma significação transmitida, esquecida, redescoberta; comunicam pela forma de positividade de seus discursos. [...] Assim, a positividade desempenha o papel do que se poderia chamar um a priori histórico. (FOUCAULT, 2008c, p. 144).

Esse a priori histórico ao qual se refere Michel Foucault, permite que ao olharmos para esses documentos, percebamos, como eles foram constituídos, no sentido de perceber o momento histórico em que foram constituídos, quais eram seus objetivos, para qual finalidade. Não buscamos a “verdade” desses matérias, mas sim com eles buscar compreender melhor como essas enunciações ganharam espaço dentro da empresa. Assim como, destaca que “todo o enunciado é portador de uma certa regularidade.” (FOUCAULT, 2008c, p. 163).

Ao problematizarmos os enunciados presentes nesses materiais, vamos buscar essas regularidades, e coloca-la em suspenso, não em busca da verdade sobre ela, mas sim em busca de questionar como essas afirmações sobre as diversidades sexuais e de gênero ganham espaço dentro da empresa.

2 - Análise de quatro vídeos, sendo três disponíveis no canal *Youtube* da empresa e um na página do *Linked-in* da empresa, conforme descritos abaixo:

### 2.1 Vídeo “Empresa” Brasil – Diversidade e Inclusão

Nesse vídeo o Diretor da empresa a nível Brasil, fala sobre a diversidade e inclusão como conceitos que devem permear a cultura organizacional, convidando a todas/os/es a refletir sobre essa temática.<sup>22</sup>

### 2.2 Vídeo Diversidade *Sponsor* Orgulho “Empresa”

Nesse vídeo, o diretor de suprimentos da “Empresa” Brasil faz um manifesto de que as pessoas devem ser capazes de se relacionar com quem quiserem, sem ser criticadas por suas, diferentes orientações, de gênero, sexual ou cor de pele. Afirma que na empresa todas/os/es podem ser quem quiserem e que serão avaliadas apenas pelos seus resultados.<sup>23</sup>

### 2.3 Vídeo *Sponsor* Diferentes mais iguais

Nesse vídeo, o vice-presidente de nutrição de plantas da empresa fala sobre a porcentagem de pessoas com deficiência no Brasil, e que apenas um por cento dos postos de trabalho são ocupados por pessoas com deficiência, o que precisa mudar. Afirma que na empresa que ele trabalha também não é diferente, convida a todas/os/es não olharem as/os/es PcD pela deficiência e, sim, pela sua competência.<sup>24</sup>

### 2.4 Vídeo de encerramento de um mês de divulgação de ações sobre a diversidade em 2020

Nesse vídeo, o especialista de RH, que hoje responde pela organização do Programa Diversidade, fala sobre várias ações realizadas ao longo do mês de julho, relacionadas à temática da diversidade nos quatro pilares. Ele reforça, em sua fala, que é preciso reunir pessoas com experiências e perfis diferentes, para obter um time diverso e de alta performance onde todas/os/es possam viver os valores da empresa.<sup>25</sup>

Um aspecto que acreditamos ser importante destacar é que todos os quatro vídeos finalizam com as pessoas verbalizando a frase que simboliza o programa diversidade “Sou

---

<sup>22</sup> Vídeo disponível em Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=nrYlyfv6UHw>, acessado no dia 25 de novembro de 2020.

<sup>23</sup>Fonte: [https://drive.google.com/drive/folders/1F0\\_wTnrdaNGQbHWJ3gPsQJUxoO3eMRVW](https://drive.google.com/drive/folders/1F0_wTnrdaNGQbHWJ3gPsQJUxoO3eMRVW), acessado no dia 22 de abril de 2019

<sup>24</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=1zOxvEzR6EE&feature=youtu.be>, acessado no dia 25 de novembro de 2020.

<sup>25</sup> FONTE: [https://www.linkedin.com/posts/yara-brasil-oficial\\_pratodosverem-activity-6694239558424379392-phK\\_/](https://www.linkedin.com/posts/yara-brasil-oficial_pratodosverem-activity-6694239558424379392-phK_/) acessado em 16 de julho de 2021.

diverso, sou plural, valorizo a diferença, Sou ‘Empresa’.” Essa frase também é apresentada em muitos materiais como cartazes, camisetas e crachá. Observamos que a sujeição à ideia de inclusão da diversidade já tem início no *slogan*. Assim como, identificamos, aqui, uma regularidade discursiva, conforme nos reporta Foucault (2008c). Os documentos da empresa têm como premissa afirmar que quem faz parte dela é diversa/o/e, é plural, e valoriza a diferença.

Outro ponto que cabe destacar sobre essa enunciação é o que refere Alfredo Veiga-Neto (2007), que afirma que não há governamentalidade sem a díade entre os que governam e os que se deixam governar. Quanto mais efetivamente tais sujeitos são subjetivados, mais efetiva e econômica será a governamentalidade.

Então, buscamos problematizar já, aqui, esses impactos nas/os/es sujeitas/os/es dos materiais que analisamos. Percebemos que as narrativas presentes nos vídeos são muito potentes para identificarmos estratégias de governamentos das/os/es sujeitas/os/es para com o discurso da inclusão da diversidade no mercado de trabalho. Parte desse material está analisado e problematizado no segundo artigo que produzimos, que compõe o subtítulo 4.1.3. Também as entrevistas são muito potentes, para a problematização do Programa Diversidade e estão melhor detalhadas no próximo passo que descrevemos.

### 3 – ADENTRANDO NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Outro movimento de produção de dados realizado foram as entrevistas. Optamos por realizar entrevistas por acreditarmos que tal método de produção de dados, nos permitiria dialogar com os envolvidos com o programa Diversidade de forma e estabelecer um contato próximo com todas/os/es, de forma que elas/eles se sentissem parte relevante dessa pesquisa. Segundo Eduardo Manzini (2014, p. 156),

A entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica: grupo de professores; grupo de alunos; grupo de enfermeiras, etc. Deve existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em pauta.

Conforme enfatizado no excerto, as entrevistas semiestruturadas, anexo C, nos permitiram uma condução junto as/aos/es participantes da pesquisa, auxiliando em uma espécie de diálogo, no qual tivemos um norte com questões pré-estabelecidas, mas que, conforme a conversa foi acontecendo, podemos incluir outras questões. Sendo assim, essa técnica nos auxiliou a perceber melhor, o que estava sendo verbalizado pelas/os/es entrevistadas/os/es. Além disso, não há uma necessidade de seguirmos uma sequência nas questões, sendo possível alterná-las conforme o encontro acontecia.

Inspiradas no que retrata Rosa Maria Hessel Silveira (2007, 118), que define as entrevistas,

[...] como eventos discursivos complexos, forjados não só pela dupla entrevistador/entrevistado, mas também pelas imagens, representações, expectativas que circulam – de parte a parte – no momento e situação de realização das mesmas e, posteriormente, de sua escuta e análise.

A autora nos remete a entender as entrevistas como produções discursivas, nas quais não há uma verdade absoluta e definitiva, mas permitem pensar na construção das posições de sujeita/o/e que vamos ocupando. Sendo essa, a forma como procuramos realizar as entrevistas já obtidas, procuramos analisá-las e também buscaremos olhar as narrativas de forma coletiva, quando olhamos a todas, buscando as continuidades discursivas, e também de forma individual, quando observamos os detalhes que são particulares de cada um/a/e de nossas/os/es participantes.

A amostra que desenhamos para o projeto aprovado no comitê de ética previa onze participantes, o/a/e diretor/a/e geral da América Latina, o/a/e presidenta/e e um/a/e vice-presidenta/e da “Empresa” Brasil, os/as/es quatro *sponsors*. Um/a/e era representante de cada

pilar, bem como, quatro líderes locais da diversidade, um/a/e para cada pilar, que atuam na implementação das ações diretamente nas fábricas.

Porém para realizarmos as entrevistas o processo não foi simples, entramos em contato com as pessoas, o vice-presidente, o presidente da empresa no Brasil e o presidente nas Américas, responderam de imediato, e o agendamento se deu rapidamente. Porém com os demais, não foi um processo fácil. Inclusive tivemos que acionar contatos internos na empresa. Esse precisou consultar o comitê de ética interno da instituição, para saber se poderia nos auxiliar, enviando *e-mails* para as pessoas, para que conseguíssemos realizar as entrevistas. Após autorização do comitê de ética da empresa, obtivemos esse auxílio, de um gerente local de Rio Grande, para interceder junto às/os/es entrevistadas/os/es, solicitando uma atenção a nossa demanda de um momento para entrevistá-las/os/es.

A *sponsor* do pilar gênero nos redirecionou para outra pessoa, alegando não ter disponibilidade. Realizamos a entrevista com essa profissional, mas como ela afirmou não ser mais integrante do pilar, optamos por excluir as narrativas, pois não cumpria com o que nosso projeto, aprovado pelo comitê de ética, previa. A coordenadora do pilar gênero remarcou inúmeras vezes, e só foi possível realizar a entrevista no ano de 2022. A mesma dificuldade também ocorreu com a coordenadora do pilar raça/etnia, que acabamos não conseguindo agendar. Tanto o *sponsor*, quanto o coordenador do pilar de pessoas com deficiência não responderam ao *e-mail*, e fomos redirecionadas pelo vice-presidente da companhia para o diretor da unidade de Rio Grande, que responde por esse pilar na região sul. Após muitas tentativas, conseguimos falar com o Diretor Geral do programa diversidade a nível Brasil, no segundo semestre de 2022, que inclusive, atualmente, responde pelas iniciativas de inclusão da diversidade a nível global na empresa.

Cabe ressaltar que todas essas idas e vindas resultaram no fato de termos realizado dez entrevistas, com nove entrevistas que podemos utilizar dentro dos padrões estabelecidos por nosso projeto. Apenas uma dessas, a realizada com o *sponsor* do pilar LGBTQ+, foi por escrito.

Todas as entrevistas foram realizadas virtualmente, devido à pandemia, e também porque, para as/os/es entrevistadas/os/es, era o mais adequado, devido à agenda delas/es, e aos diferentes locais nos quais se encontravam. Todas/os/es concordaram em conversar conosco e permitiram que fosse gravado vídeo da nossa conversa, bem como assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme anexo D. Apenas um solicitou que a gravação fosse apenas de voz, e o único que preferiu responder às questões por escrito, alegando dificuldade com o português, por ser estrangeiro e ter como língua natal o inglês, mas se colocou

à disposição para conversarmos, se algo não ficasse claro para nós. Todas as entrevistas ocorreram entre agosto 2020 e setembro de 2022.

Devido ao fato de termos direcionado nosso olhar para as questões voltadas para os pilares sobre diversidade sexual e de gênero, não utilizamos as entrevistas realizadas com o Diretor Geral da Região Sul, já que ele representou o pilar da comunidade PcD e com o Diretor Geral da Região Nordeste, por representar o pilar de raça e etnia.

Na sequência, apresentamos nossas/os/es entrevistadas/os/es, a forma como se identificaram nas nossas conversas e o modo como os denominaremos, ao longo da pesquisa.

### 3.1 As/Os/Es Sujeitas/os/es Entrevistadas/os/es

As entrevistas todas iniciaram com uma apresentação prévia da doutoranda, para as/os/es entrevistadas/os/es, assim como delas/es para a pesquisadora. Na sequência, apresentamos como as/os/es sete as/os/es entrevistadas/os/es, das entrevistas que utilizaremos nessa pesquisa, se descreveram:

- Diretor/Presidente da Américas (DPA)<sup>26</sup> na empresa - afirma ser um homem branco, brasileiro, gaúcho, tem 53 anos, se identifica como um homem cisgênero e heterossexual, de religião católica e nega deficiências. Possui pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (Mestrado), ambas na área de administração e negócios. Está na empresa desde que esta adquiriu uma outra empresa em que trabalhava na década de 90.

- Diretor/Presidente da empresa no Brasil (DPB) – afirma ser um homem branco, norueguês, natural de Tynset, tem 52 anos, e se identifica como um homem cisgênero e heterossexual, de religião luterana protestante, nega deficiências. Possui pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado) na área de economia. Está na empresa já há mais de vinte anos, quando ingressou ainda como estagiário para atuar numa planta na Costa Rica.

- O Vice-Presidente da empresa no Brasil (VPB) – afirma ser um homem branco, brasileiro, gaúcho, tem 47 anos, se identifica como um homem cisgênero e heterossexual, de religião evangélica, nega deficiências. Possui curso superior completo. Foi estagiário na empresa durante a faculdade, em 1995, onde permaneceu por um ano, e reingressou na empresa em 2003, como gerente para a construção de uma planta no estado de Minas Gerais. Em 2010, saiu da empresa e retornou em 2011 como diretor da planta de Rio Grande/RS. Em 2013, passou a ser diretor de produção a nível nacional. Em 2017, passou à vice-presidente de mistura e

---

<sup>26</sup> Ao lado de cada cargo terá uma sigla que identificará as/os/es entrevistadas/os/es em suas falas ao longo do projeto.

produção, gerenciando todas as plantas da empresa no Brasil inteiro nessa área até o presente momento.

- Diretor de Compras (DC) – *Sponsor* do Pilar Orgulho “Empresa” (LGBT+) – afirma ser um homem branco, inglês, *gay*, cisgênero, com 43 anos, nega religião e também deficiências. Possui Mestrado em Matemática. Ingressou em 2002, como assistente de compras na *Gas and Electricity Operator* na Bélgica (empresa adquirida mais tarde pela “Empresa”). Em 2004, passou para o cargo de gerente já na “Empresa” ainda na Bélgica, em 2010 virou Gerente *Sênior*, e em 2013 passou a ser Diretor de Matérias Primas, em 2015 veio para a “Empresa” Brasil como Diretor de Compras Diretas e em 2018 passou a ser Diretor de Compras Indiretas.

- Assistente *Sênior* RH (ASRH) – Líder do Pilar Orgulho “Empresa” (LGBT+) – afirma ser um homem branco, *gay*, cisgênero, 32 anos, gaúcho, agnóstico, sem deficiência. Possui graduação em Administração de empresas com ênfase em comércio exterior. Segundo o entrevistado, ele ingressou na empresa há oito anos atrás por ser *gay*. Começou numa vaga de assistente de RH, em Porto Alegre. Atualmente, é Assistente *Sênior* de RH em São Paulo.

- *Head Global Diversity, Equalit and Inclusion* (Responsável global pela Diversidade, Equidade e Inclusão) – (HGDEI) – Identifica-se como um homem branco, cisgênero, *gay*, casado, com 37 anos, brasileiro, umbandista e nega ser portador de alguma deficiência. Possui graduação em Pedagogia, com especialização em gestão de projeto e também em gestão de liderança, e mestrado em gestão de negócios. Segundo o entrevistado ele está na “Empresa” a 18 meses, ingressou num cargo onde atuava no RH e também cuidava do programa Diversidade, e em setembro de 2022 foi convidado para assumir o cargo de responsável geral dessa temática em na matriz da empresa em Oslo.

- Diretora do Departamento Jurídico (DDJ) – Líder do Pilar Por Elas (Gênero) – afirma ser uma mulher branca, brasileira, cisgênero, heterossexual, casada, 40 anos, católica, sem deficiência. É formada em direito e atua como advogada, com mestrado em direito. Segundo a entrevistada, ela ingressou na empresa há 10 anos, vinda de uma experiência profissional muito diversa, já que atuava anteriormente em empresa do ramo da comunicação. Afirma que tudo até o momento de nossa conversa tem sido muito intenso, que ela participa do programa desde a chegada dessa demanda no país, antes mesmo da pesquisa realizada pela Ideafix, e apresentada anteriormente.



Dessas/es sujeitas/os/es que conversaram conosco, temos seis homens cisgêneros, e uma mulher também cisgênera, toda/os<sup>27</sup> branca/os, com ensino superior. Apenas dois dos homens homossexuais e todas as outras pessoas heterossexuais. Embora essas pessoas estejam a frente do Programa Diversidade, onde está a diferença? Quão “diversas” elas são? Novamente destacamos que não pretendemos responder a essas questões. Porém, identificamos aqui traços de uma heterossexualidade compulsória<sup>28</sup>, assunto que tratamos de forma mais detalhada no artigo exposto no item 4.1.4.

Um aspecto que precisa ser colocado é que as/os/es participantes foram muito atenciosas/os/es durante nossas conversas e se mostraram bastante abertas/os/es para responder a tudo que questioneei. Cada entrevista durou entre 40min e 50min, sendo todas transcritas pela pesquisadora.

Conforme descrito, temos documentos, filmes e entrevistas, e foi com esse material que trabalhamos, produzindo três artigos que compõem essa tese. No próximo tópico, apresentamos como os artigos foram construídos e os seus resultados.

---

<sup>27</sup> Nesse caso específico vou utilizar a linguagem inclusiva demarcando o gênero que a sujeita e os sujeitos declararam para deixar bem evidenciado que não temos nenhuma pessoa transexual entre a/os entrevistada/os.

<sup>28</sup> “A heterossexualidade compulsória consiste na exigência de que todos os sujeitos sejam heterossexuais, isto é, se apresenta como única forma considerada normal de vivência da sexualidade. Essa ordem social/sexual se estrutura através do dualismo heterossexualidade versus homossexualidade, sendo que a heterossexualidade é naturalizada e se torna compulsória.” (COLLING, 2018, p. 45)

## 4 REFLETINDO E PROBLEMATIZANDO A PARTIR DAS PORTAS QUE ABRIMOS

### 4.1 As análises, produções e considerações...

Figura 5– Obra de arte Marilyn Monroe de Andy Warhol



Fonte: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/artes/pop-art>, acesso em 10 de agosto de 2021.

Essas telas de Andy Warhol expostas no Museu de Arte Moderna de Nova York retratam um pouco do trabalho desse artista que é um dos mais reconhecidos da pop art. Warhol trabalhava com técnicas mistas para produzir suas obras, utilizava muito a *silk-screen* ou serigrafia, que consiste na impressão de texto ou figura em uma superfície com tinta vazada. Além disso, a junção de suas obras num espaço poderia oferecer a construção de uma outra obra, como é o caso desses retratos de Marilyn. Ou seja, Warhol produzia obras misturando técnicas e composições.

Apresentamos essa obra de Andy Warhol, porque foi de tamanha relevância na construção dessa tese, nesse processo de mistura de técnicas e métodos, na busca de conseguirmos trabalhar com os dados da melhor forma possível. Inspiradas também em Foucault, quando na aula de sete de janeiro de 1976, falando a seus alunos sobre suas pesquisas lhes disse:

Eu poderia lhes dizer: afinal de contas, eram pistas para seguir, pouco importava para onde iam; importava mesmo que não levassem a parte alguma, em todo caso não numa direção determinada de antemão; eram como que pontilhados. Compete a vocês continua-las ou mudar a direção delas; a mim, eventualmente, prossegui-las ou dar-lhes uma outra configuração. Enfim, veremos bem, vocês e eu, o que se pode fazer com esses fragmentos. Eu me sentia um pouco como um cachalote que salta por cima da superfície da água, deixando nela um pequeno rastro provisório de espuma, e que deixa acreditar, faz acreditar, ou quer acreditar, ou talvez ele acredite efetivamente, que embaixo, onde não o vemos mais, onde não é mais percebido nem controlado por ninguém, ele segue uma trajetória profunda, coerente e refletida. (FOUCAULT, 2016, p. 5-6).

Essa citação de Foucault representa o sentimento de produzir dados, textos, possíveis achados, numa perspectiva pós-estruturalistas, em que não pretendemos oferecer respostas, ou fazer afirmações inquestionáveis, ou até mesmo construir verdades, já que elas são sempre temporais e geograficamente bem determinadas. Acreditamos que produzir uma tese com essa ciência, compreendendo todos os sentidos que essa palavra agrega é bastante desafiador.

Em nosso primeiro artigo, analisamos três entrevistas realizadas com os diretores, a fim de problematizarmos as condições de possibilidades que levaram à diversidade e à diferença para dentro da empresa. Optamos por utilizar essas entrevistas especificamente, por entendermos que esses sujeitos ocupam posições de presidência das Américas, presidência da empresa no Brasil e vice-presidência de produção, cargos que participaram das tomadas de decisões que aturam para a formulação do programa. Tal artigo está apresentado no item 4.1.2.

Já para a escrita do segundo artigo, apresentado no item 4.1.3, buscamos problematizar como as racionalidades neoliberais presentes no mundo contemporâneo se imbricam com algumas iniciativas de inclusão produtiva da diversidade no mercado de trabalho. Para tal feito, analisamos três vídeos, descritos anteriormente nos itens, 2.1, 2.2, 2.4. Esses vídeos foram selecionados, porque tratavam da temática da diversidade e tinham ênfase na diversidade sexual e de gênero, foco principal de nossa problematização nessa tese.

Para o a produção do terceiro artigo, que apresentamos no item 4.1.4, nos propomos a problematizar estratégias de governo presentes em iniciativas ditas como sendo para ampliação da contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero na multinacional que tem como iniciativa o “Programa Diversidade”, foco de nossa problematização nessa tese. Nosso material de análise para tal texto foram quatro entrevistas, duas de representantes do pilar “Orgulho Empresa”, uma da coordenadora do pilar “Por Elas” e outra do representante do programa Diversidade a nível Brasil, bem como, treze das quatorze entrevistas descritas no item 1.6. Esses materiais foram selecionados, por estarem diretamente

relacionados aos pilares que têm como foco a inclusão das diversidades sexuais e de gênero. A seguir, seguem os artigos que acabamos de citar.

#### 4.1.1 Adentrando na porta que nos coloca em contato com a Diversidade e Diferença

Como primeiro movimento de análise produzimos um artigo<sup>29</sup> problematizando as condições que possibilitam que levaram a diversidade a adentrar na empresa, bem como o que os entrevistados compreendem como diversidade. A partir desse artigo, buscamos atender nossos três primeiros objetivos específicos que são:

- Investigar o que motivou a empresa a formular o um programa de inclusão da diversidade;
- Investigar qual o que a empresa entende por diversidade;
- Identificar quais as metas da empresa ao implantar o Programa Diversidade;

O artigo nos leva a perceber que os diretores entendem diversidade como algo que representa de forma geral os diferentes, não necessariamente a diferença. A ideia de colocar a temática da diversidade na ordem do discurso na empresa vem do *CEO* e passa a fazer parte da realidade das lideranças, e de suas equipes, estejam essas/esses de acordo ou não, preparadas/os/es ou não para trabalhar dessa forma, como veremos na sequência.

### **Problematizações sobre Diversidade e Diferença e a relação com a racionalidade neoliberal no mercado de trabalho do agronegócio**

#### **Resumo**

O presente trabalho tem, como objetivo, analisar o Programa Diversidade, o qual faz parte de uma indústria internacional do agronegócio, a fim de problematizarmos como a diversidade se tornou um tema presente em diferentes espaços, entre eles no mercado de trabalho, mais especificamente, na indústria. No estudo, estabelecemos algumas conexões com proposições de Foucault, entre elas a problematização, que é a ferramenta analítica utilizada para a construção desse artigo. Realizamos a análise de três entrevistas, com diretores da empresa, sobre o entendimento deles com relação à diversidade e como essa temática adentrou na empresa. Para promover a problematização dessas entrevistas, buscamos, a partir de lentes pós-estruturalistas, teóricos que abordam os conceitos de diversidade e diferença e os relacionam com a racionalidade neoliberal. A análise dos dados empíricos mostrou que os discursos acerca do Programa Diversidade são permeados pela racionalidade neoliberal e, ao mesmo tempo, não garantem a inclusão da diferença, já que a diversidade dialoga com o universal, e a diferença conversa com o único. Também ficou evidenciado que a empresa, ao incluir essa temática como um valor, busca ter, em seu quadro de pessoal, um certo reflexo da sociedade na qual está inserida. Acreditamos que essa pesquisa se configure como potente no sentido de nos fazer

---

<sup>29</sup> Artigo publicado: FEIJÓ, A. P. S., RIBEIRO, P. R. C. Problematizações sobre diversidade e diferença e a relação com a racionalidade neoliberal no mercado de trabalho do agronegócio: Abstract. *RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura Sociedade*, v. 9, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.23899/relacult.v9i1.2248>

melhor entender como é compreendida a diversidade no contexto fabril e de que modo é trabalhado esse conceito para a inclusão de sujeitas/os/es no ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Diversidade; Diferença; Neoliberalismo.

## Introdução

Atualmente a temática da diversidade está na ordem dos discursos presentes em diferentes instâncias, como nas mídias sociais, no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Linked-in*. Também se faz presente nas redes de comunicação, como rádios, jornais, revistas, canais televisivos, bem como nas escolas, nos lares e nos ambientes de trabalho.

Diante disso, investimos nossos esforços em analisar o “Programa Diversidade”<sup>30</sup>, que faz parte de uma indústria internacional do agronegócio a fim de problematizarmos como a diversidade se tornou um tema presente em diferentes espaços, entre eles no mercado de trabalho, mais especificamente, na indústria. Nosso interesse não é a busca de respostas, mas sim problematizar como essa temática adentra nesse espaço de trabalho. Tal programa tem, como objetivos, valorizar, atrair e desenvolver os/as/es profissionais da empresa, apostando em um ambiente diverso para gerar valor aos seus *stakeholders*<sup>31</sup> e em sua cadeia de negócios (INTRANET “Empresa”, 2018<sup>32</sup>). Ele está subdividido em quatro pilares, a saber: gênero, denominado “Por elas”, raça/etnia, chamado “Multi raízes”, LGBT+, intitulado “Orgulho “Empresa””, e pessoas com deficiência, reconhecido como “Diferentes, mas Iguais”.

A estratégia metodológica assumida, neste artigo, busca colocar o objeto de análise – o Programa Diversidade – no campo da problematização, a fim de pensar as coisas como problemas, investigando o que possibilitou, em um determinado tempo, a instalação de modos de saber, de poder, de ser e estar no mundo. Segundo Foucault (2010), trata-se de fazer uma história do pensamento do objeto analisado, ou seja, encontrar, na constituição do Programa Diversidade, que elementos tornaram possível seu aparecimento na história. Para esse estudioso:

[...] seria encontrar na origem dessas diversas soluções a forma geral de problematização que as tornou possíveis – até em sua própria oposição; ou, ainda, o que tornou possíveis as transformações das dificuldades e obstáculos de uma prática em um problema geral para o qual são propostas diversas soluções práticas. É a problematização que corresponde a essas dificuldades, mas fazendo delas uma coisa

<sup>30</sup> Este artigo integra a pesquisa de Doutorado intitulada “Diversidade em Pauta no Mercado de Trabalho”, que tem, como objetivo, investigar, utilizando as lentes teóricas foucaultianas, o que mobiliza uma empresa multinacional a ter, enquanto um de seus marcos, a diversidade.

<sup>31</sup> *Stakeholders* são os indivíduos e organizações impactados pelas ações da empresa.

<sup>32</sup> O acesso a materiais que estão na intranet da empresa não é público e foi permitido por ela apenas para as autoras para fins da pesquisa.

totalmente diferente do que simplesmente traduzi-las ou manifestá-las; ela elabora para suas propostas as condições nas quais possíveis respostas podem ser dadas; define os elementos que constituirão aquilo que as diferentes soluções se esforçam para responder. (FOUCAULT, 2010, p. 233).

Assim, a partir da ferramenta analítica da problematização (FOUCAULT, 2010), buscaremos olhar para o Programa Diversidade, o qual iniciou, na empresa pesquisada, em 2018, por meio das narrativas de alguns de seus diretores, buscando olhar os ditos sobre a diversidade e a diferença presentes em tal programa, analisando-o em sua exterioridade, de modo a colocarmos em suspenso algumas verdades. Em tal investimento de pesquisa, seguindo as pistas de Foucault, entendemos que:

Problematização não quer dizer representação de um objeto preexistente, nem tampouco a criação pelo discurso de um objeto que não existe. É o conjunto das práticas discursivas ou não discursivas que faz algumas coisas entrar no jogo do verdadeiro e do falso e o constitui como objeto para o pensamento (seja sob a forma da reflexão moral, do conhecimento científico, da análise política etc.). (FOUCAULT, 2010, p. 242).

Nesse sentido, o que nos interessa não é tensionar, nos ditos dos diretores entrevistados, a rede discursiva que se manifesta em torno da diversidade, porém dar visibilidade aos jogos de poder e saberes que são acionados, ao contexto sócio-histórico que dá potência a essa trama, os quais se constituem em condições para que o referido programa se torne possível em certa época e não outra. Igualmente, interessa-nos problematizar a racionalidade governamental neoliberal que permeia o programa, desde sua estruturação, em quatro pilares, até o discurso dos entrevistados.

Para abarcar as discussões nesse texto anunciadas, o artigo está organizado de forma a abordar, na sessão “Caminhos Percorridos - Conhecendo a empresa, o Programa Diversidade e os entrevistados”. Nessa, apresentamos o local da pesquisa, detalhamos o programa e apresentamos nossos sujeitos entrevistados, além de mencionarmos os passos percorridos nesta etapa da investigação. Isso é feito com o intuito de situar o leitor, a leitora e leitor<sup>33</sup> quanto às estratégias metodológicas assumidas nesse trabalho. No tópico denominado “Apontamentos sobre a Diversidade e a Diferenças”, apresentamos uma discussão sobre os conceitos de diversidade e diferença a partir de autores como Deleuze (2020), Silva (2000; 2010), Gallo (2021), entre outras/os/es, que nos auxiliam a compreender tais conceitos articulados com as falas de nossos entrevistados e com algumas análises realizadas. Já na sessão “Apontamentos sobre o programa diversidade e a racionalidade governamental neoliberal”, abordamos essa

---

<sup>33</sup> No artigo, trabalharemos com linguagem inclusiva, por temos a perspectiva da diversidade e da diferença, inclusive, na escrita.

racionalidade a partir de Foucault (2008a), Brown (2019), entre outras/os/es, os quais nos ajudam a compreender o quanto as falas de nossas/os/es entrevistadas/os/es é permeada por essa racionalidade. Por fim, no último tópico, intitulado de “Algumas considerações”, apresentamos uma síntese das problematizações tecidas e compartilhadas nessa escrita.

### **Caminhos Percorridos - Conhecendo a empresa, o Programa Diversidade e os entrevistados**

A empresa do agronegócio que estamos pesquisando foi fundada na Noruega, em 1905, devido à fome emergente na Europa. Atualmente, ela tem presença mundial, com cerca de 15 mil funcionários e vendas para mais de 160 países (“Empresa” GLOBAL, 2021).

Em 2017, a referida empresa fez uma pesquisa interna<sup>34</sup>, na qual foi evidenciado que a diversidade era algo que representava um ponto fraco na empresa em se tratando do Brasil. Essa constatação fez nascer, nos responsáveis pela empresa, a ideia de estruturar grupos formados por colaboradoras/es, a fim de olhar para fora e ver como outras empresas estavam lidando com a temática da diversidade. Após participar de alguns fóruns externos, a empresa decidiu estruturar seu próprio programa interno de inclusão da diversidade (INTRANET “Empresa”, 2018).

Foi estruturado, então, em abril de 2018, o Programa Diversidade. Esse foi subdividido em 4 grupos distintos, com as missões a seguir descritas (INTRANET “Empresa”, 2018):

- Diferente & Igual (PCD): objetiva formar um grupo de trabalho e apoio aos profissionais com deficiência para promover o debate e a mudança em toda a organização;
- Por Elas (Gênero): tem a meta de protagonizar e dar voz à diversidade de gênero, promovendo igualdade, justiça e felicidade;
- Multi Raízes (Etnia): tem o propósito de tratar sobre as questões de etnia e raça, de modo a fazer estarem presentes em todos os cargos da instituição;
- Orgulho “Empresa” (LGBT+): visa semear o conhecimento e o diálogo a respeito da realidade LGBT+, gerando empatia, respeito e acolhimento.

---

<sup>34</sup> A pesquisa denominada *Diagnóstico de Cultura e Diversidade nas filiais do Brasil* foi organizada e aplicada pela empresa contratada Ideafix. Essa pesquisa concluiu que a empresa de agronegócios em questão “não é uma empresa diversa. Tem poucas mulheres, poucos negros, poucos gays (declarados), poucos PCDs, poucos estrangeiros, poucas pessoas fora do padrão [...] de ser. Trazer pessoas de fora não é suficiente, pois há uma rede de tradição estabelecida no nível mais alto da organização e, por isso, é difícil mudar.” (IDEAFIX, 2017).

Para a constituição do Programa Diversidade, cada grupo recebeu um/a/e líder como *sponsor*<sup>35</sup>, que necessariamente é uma/um/ume representante do grupo em questão e que ocupa um cargo da alta administração na empresa. Também foram nomeadas/os/es coordenadoras/es a nível nacional para cada um dos grupos. Ainda, foram instituídos coordenador/as/es locais com o intuito de garantir que, em todas as filiais, o programa fosse executado.

Na elaboração desse artigo, analisamos entrevistas semiestruturadas com três altos executivos da empresa pesquisada, com o objetivo de problematizar a estruturação do Programa Diversidade na empresa e com a meta de analisarmos os entendimentos desses sujeitos acerca da diversidade. As entrevistas foram realizadas após aprovação do projeto de tese no Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)<sup>36</sup>, por meio de encontros virtuais<sup>37</sup> na plataforma *Join Microsoft Teams Meeting*. Na sequência, são apresentados os entrevistados:

- Diretor/Presidente da Américas (DPA) na empresa: deixa claro ser um homem branco, brasileiro, gaúcho, tem 53 anos, identifica-se como um homem cisgênero e heterossexual, de religião católica e nega deficiências. Possui pós-graduação *lato senso* e *stricto senso* (mestrado), ambas pós-graduações na área de administração e negócios. Está na empresa desde que ela adquiriu uma outra empresa, em que ele trabalhava na década de 90;

- Diretor/Presidente da empresa no Brasil (DPB): afirma ser um homem branco, norueguês, tem 52 anos, identificando-se como um homem cisgênero e heterossexual, de religião luterana protestante, nega deficiências. Possui pós-graduação *stricto senso* (mestrado) na área de economia. Está na empresa há mais de vinte anos, quando ingressou ainda como estagiário para atuar em uma filial na Costa Rica;

- O vice-presidente da empresa no Brasil (VPB): denomina-se como um homem branco, brasileiro, gaúcho, tem 47 anos e se identifica como um homem cisgênero e heterossexual, de religião evangélica, nega deficiências. Possui curso superior completo. Foi estagiário na empresa durante a faculdade em 1995, permanecendo nela por um ano. Após isso, reingressou na empresa em 2003, como gerente para a construção de uma planta no estado de Minas Gerais. Em 2010, saiu da empresa, retornando a ela em 2011, como diretor da planta de Rio Grande/RS. Em 2013, passou a ser diretor de produção em nível nacional. Em 2017, passou a vice-presidente de mistura e produção, gerenciando todas as plantas da empresa, no Brasil inteiro, nessa área, até o presente momento.

---

<sup>35</sup> *Sponsor* – patrocinador/a/e, ou madrinha/e/, ou padrinho/e do projeto, quem tem a responsabilidade para que tal ação tenha sucesso. Cargo ocupado por pessoas da alta gestão na empresa.

<sup>36</sup> O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da FURG conforme Parecer Consubstanciado nº 4.072.055.

<sup>37</sup> Todos os encontros foram gravados e, posteriormente, transcritos.



Buscamos, a partir da análise dessas três entrevistas, problematizar as condições de possibilidade para efetivação do Programa Diversidade no Brasil e os entendimentos sobre essa temática por parte dos entrevistados.

É evidente quanto se está longe de uma análise em termos de desconstrução (qualquer confusão entre estes dois métodos seria imprudente). Trata-se, pelo contrário, de um movimento de análise crítica através do qual se busca verificar como foram construídas as diferentes soluções de um problema; mas também como tais diferentes soluções dependem de uma forma específica de problematização. Percebe-se assim que toda solução nova que venha a ser acrescentada às outras depende da problematização atual, modificando apenas determinado postulado ou princípio sobre o qual se apoiam as respostas dadas. O trabalho da reflexão filosófica e histórica recoloca-se no campo de trabalho do pensamento sob a condição de que a problematização seja entendida, não como uma adaptação das representações, mas como trabalho do pensamento. (FOUCAULT, 2004, p. 8).

Assim, tomamos esse conceito como uma ação investigativa, como um “trabalho do pensamento”. Isso foi feito a fim de nos auxiliar a fazer um exercício de olhar para alguns acontecimentos que permitiram que a diversidade entrasse para a ordem do discurso da empresa de agronegócios e se constituísse como um programa.

Para tanto, buscamos problematizar os conceitos de diversidade e diferença<sup>38</sup>. Tal discussão foi promovida tendo em vista que esses conceitos já estavam colocados no mundo, como sinaliza Tomaz Tadeu da Silva (2010, p. 11), “Ao descrever um ‘objeto’, a teoria de certo modo inventa-o. O objeto que a teoria supostamente descreve é, efetivamente, um produto de sua criação”.

De acordo com Richard Miskolci (2015), foi entre os finais dos anos 80 e o início dos anos 90 que se começou a discutir as questões ligadas à diversidade e à diferença. Isso se deu devido ao fato de alguns eventos envolvendo lutas por diferenças sociais terem ganhado visibilidade nas mídias. As lutas contra o racismo nos EUA, algumas disputas por direitos em vários países da Europa, além da tentativa de separação do Quebec com relação ao restante do Canadá, em uma tentativa de manter a cultura francesa local, foram alguns desses movimentos, os quais marcaram a emergência dessas pautas, buscando a construção de políticas menos universalistas.

Segundo Miskolci (2015), no Brasil, o marco se deu com a promulgação da constituição de 1988, que foi construída em um momento após 20 anos de regime militar e procurou atender, ao menos em partes, as demandas de determinados grupos, como o movimento feminista, o indígena, o de pessoas com deficiência e o movimento negro. Enfim, foi a partir desse marco

---

<sup>38</sup> Na perspectiva teórica desse estudo, observamos que não podemos discutir o conceito de diversidade apartado do de diferença.

que houve a inserção da temática da diversidade em diferentes esferas da sociedade, indo ao encontro das discussões internacionais.

A maioria dos programas estatais adotaram o termo diversidade e o uso de referências ao multiculturalismo para descrever iniciativas para lidar com as recentes demandas por reconhecimento e direitos. Infelizmente, tal adoção vocabular tendeu a ser feita de forma acrítica e se disseminou, sem o devido debate, até mesmo nos movimentos sociais. (MISKOLCI, 2015, p. 25).

Essa citação nos remete a condições de possibilidades para que a diversidade se tornasse pauta em determinados programas, partindo de um movimento em nível internacional por universalidade. Porém, com o passar do tempo, conforme as demandas dos grupos “minoritários de direitos”, foram se tornando mais diferenciadas, esse conceito já não abarcava todas as causas, seja do feminismo, do movimento LGBTQ+, do movimento negro, entre outras/os/es, que se enquadram como minorias. A diferença pela diferença não é algo que seja representada pela diversidade, o que torna o conceito insuficiente para contemplar as demandas dos múltiplos grupos existentes.

Gilles Deleuze (2020), ao abordar a diferença e o diverso, afirma que:

A diferença não é o diverso. O diverso é dado. Mas a diferença é aquilo pelo qual o dado é dado. É aquilo pelo qual o dado é dado como diverso. A diferença não é o fenômeno, mas o número mais próximo do fenômeno. [...] Todo fenômeno remete a uma desigualdade que o condiciona. Toda diversidade e toda mudança remetem a uma diferença que é sua razão suficiente. Tudo o que se passa e que aparece é correlativo de ordens de diferenças: diferenças de nível, de temperatura, de pressão de tensão de potencial, diferença de intensidade. [...] A expressão “diferença de intensidade” é uma tautologia. A intensidade é a forma da diferença como razão do sensível. Toda intensidade é diferencial. (DELEUZE, 2020, p. 297).

Logo, Deleuze (2020) reafirma nossa ideia de não separarmos a diversidade da diferença para problematizarmos ambos conceitos, uma vez que o diverso é composto pela diferença. Então, torna-se bastante difícil realizarmos essa separação, como se um conceito não se entrelaçasse com o outro, além de ficar afirmado que a diferença não é igual ao diverso. Contudo, percebemos, nas falas de nossos entrevistados, que eles entendem a diversidade como sendo sinônimo de diferente. Isso foi constatado quando os indagamos a respeito de suas compreensões sobre diversidade, conforme podemos visualizar nos dois excertos que seguem:

*Para mim vem a questão de vivências diferentes, experiências diferentes, diferentes culturas, e com isso ideias diferentes. Isso é o que eu entendo como diversidade (VPB).*

*Eu acho que é abrir a cabeça, não é? Porque quando a gente olha aqueles cavalos que tem aqueles tapa olhos, não é? Esse para mim é o inverso da diversidade. Então eu digo assim, bom a diversidade é você poder ampliar o seu horizonte e olhar as coisas de uma forma muito mais ampla. Então diversidade para mim tem um sentido muito mais amplo, do que gênero, ou raça, ou isso e tal, mas é realmente, o poder do coletivo de alguma forma, de ter diferentes visões, e com isso você é muito mais amplo e muito mais potente (DPA).*

Analisando essas afirmações a partir da ideia de Deleuze sobre diferença, percebemos que nelas se está falando apenas do diverso e dos aspectos diferentes, sem considerar as diferenças por si mesmas, pois, quando é expressado “experiências diferentes” ou “diferentes visões”, está se pontuando apenas “que o diverso é dado”, como nos afirma o filósofo, e não o porquê de ser dado. Ao pensarmos o diverso, de forma generalizada, anulamos as diferenças, já que, simplesmente, não as consideramos em suas particularidades.

Outro aspecto importante que devemos destacar da teoria de Deleuze é que ele apresenta o pensamento em três dimensões, quer sejam: a crença de que pensamos naturalmente, a ideia de que pensamos naquilo que já conhecemos, a reconhecimento, e o fato de que o pensamento tem, *a priori*, o fundamento. Dessas dimensões exploradas e discutidas na obra de Deleuze, focaremos na reconhecimento, uma vez que ela está relacionada à diferença de forma direta. (DELEUZE, 2020).

Deleuze (2000) explica a reconhecimento como algo que reconhecemos, algo que já vimos ao menos uma vez. Assim, quando nos depararmos com isso novamente, fazemos o reconhecimento. O importante é que tudo que conhecemos está na ordem do identificável, já tem uma definição preliminar, pertence a um grupo, seja com relação a nós mesmas/os/es, seja com relação, a todas/os/es as outras/os/es que nos cercam.

Dessa forma, aquilo que não atenda a reconhecimento, compreendemos como algo que deve ser descartado. Não deve ser, nem mesmo, pensado, visto que, em geral, pensamos sobre aquilo que conhecemos. Logo, conseguimos elaborar um pensamento acerca de questões com as quais, em algum momento, já nos deparamos. Algo que é completamente estranho para nós, caso nunca tenhamos visto, não é possível que façamos o reconhecimento e, em geral, não elaboramos um pensamento sobre tal. (DELEUZE, 2020).

Nesse sentido de reconhecer a fim de pensar sobre, Deleuze (2020) escreve ser essa a grande questão relacionada à diferença, visto que, nessa identificação prévia, dessa representação do já conhecido, não há espaço para que a diferença seja pensada. Então, ela é descartada porque está a nível do negativo. Desse modo, não se costuma pensar a diferença por ela mesma, sempre se pensa, acerca dela, relativizando com outra coisa, como, por exemplo, existe isso, e o contrário disso é a diferença.

Marcos Carneiro Silva (2014), ao escrever sobre a dificuldade da escola em escapar de um papel de representação utilizando o pensamento de Deleuze como principal lente teórica, esclarece que

Diferença, para o filósofo, é a vontade de potência (devir ativo), repetição é o eterno retorno do mesmo (revir). Diferença e repetição, como conceitos, não poderiam existir sem o pensamento de Nietzsche, mas Deleuze o transcende. Diferença e repetição são outros nomes que Deleuze usou para eterno retorno e vontade de potência. A diferença tem identidade, e a sua identidade é a repetição do diferente. Deleuze não é contra a identidade, mas contra a subordinação da diferença a ela. Ele é contrário a modelos de pensar. Nesse sentido, o seu pensamento cria constantemente novas formas de pensar e desafia todo aquele que resiste e permanece no mundo do modelo, da cópia, da repetição do mesmo, da representação. (SILVA, 2014. p. 168).

A vontade de potência, vista como sendo a diferença, para Deleuze, permite-nos notar o quanto problematizar esse conceito é relevante para compreendermos o programa que estamos pesquisando, que é estruturado em quatro pilares. A diferença nos leva a possibilidade de novas formas de pensar, de escapar de modelos. Portanto, um programa estruturado com quatro pilares não está subordinando à diferença e à identidade? Na concepção de Deleuze, a identidade é a repetição do diferente. É possível trabalhar com esses pilares e estar aberta/o/e para a diferença desvinculada da identidade?

Pensando em nossas questões e buscando outros filósofos, para nos auxiliar nessa problemática, Silvio Gallo (2021, p. 189) afirma que, com o intuito de pensarmos uma filosofia da diferença, precisamos ter, no pensamento, a diferença fora da representação,

A filosofia da diferença tira a diferença do julgo da representação, em que ela é vista mais como negação, ou ao menos como relativa a uma identidade, para tratá-la como uma afirmação. Tomando a diferença em si mesma, e para si mesma, sem ser relativa a algo ou mesmo uma negação significa deslocar o referencial da unidade para a multiplicidade. Diferenças sempre no plural. Diferenças que não podem ser reduzidas ao mesmo, ao uno, diferenças que não estão para serem toleradas, aceitas, normalizadas. Diferenças pelas diferenças, numa política do diverso, implicando um outro jogo, que não é o do consenso.

Gallo (2021), a partir de sua colocação de que devemos pensar a diferença por ela mesma, sem necessariamente a correlacionarmos com as identidades, desafia-nos à prática de um pensamento olhando a/o/e outra/o/e lendo ela/e por ela/e mesma/o/e. O desafio de ver o ser humano dessa forma aponta para a possibilidade de fazermos a leitura das pessoas sem pensarmos em identidades ou representações que já temos (pre)compreendidas, (pre)estabelecidas. Assim, precisamos olhar para cada uma/um buscando enxergá-la/lo/le de

forma única, compreendendo a diferença por ela mesma, sem comparações, entendendo suas particularidades.

Com base nesse pensamento da diferença como algo que deve ser compreendido para além da identidade, pois caracteriza aspectos singulares, Tomaz Tadeu da Silva (2000, p. 75) observa que:

Em geral, consideramos a diferença como um produto derivado da identidade. Nesta perspectiva, a identidade é a referência, é o ponto original relativamente ao qual se define a diferença. Isto reflete a tendência a tomar aquilo que somos como sendo a norma pela qual descrevemos ou avaliamos aquilo que não somos. Por sua vez, na perspectiva que venho tentando desenvolver; identidade e diferença são vistas como mutuamente determinadas. Numa visão mais radical, entretanto, seria possível dizer que, contrariamente à primeira perspectiva, é a diferença que vem em primeiro lugar. Para isso seria preciso considerar a diferença não simplesmente como resultado de um processo, mas como o processo mesmo pelo qual tanto a identidade quanto a diferença (compreendida, aqui, como resultado) são produzidas. Na origem estaria a diferença compreendida, agora, como ato ou processo de diferenciação. É precisamente essa noção que está no centro da conceituação linguística de diferença.

Dessa maneira, é perceptível que as concepções de Gilles Deleuze e Tomaz Tadeu da Silva convergem para a questão de pensarmos a diferença como um processo central, como um acontecimento, não trabalhando na lógica de diferenciação por comparação, a qual nos remete a uma identidade central, de modo que tudo que se difere dessa identidade esteja na linha da diferença. A partir da lógica de diferenciação, surge a ideia de trabalharmos com a diversidade e a diferença enquanto questões que precisam ser (re)vistas com tolerância e respeito.

Segundo Tomaz Tadeu da Silva (2000, p. 71), “Em geral, o chamado "multiculturalismo" apoia-se em um vago e benevolente apelo à tolerância e ao respeito para com a diversidade e a diferença. É particularmente problemática, nessas perspectivas, a ideia de diversidade”. Esse autor, ao afirmar a diversidade como problemática, está nos mostrando que, se realmente queremos trabalhar no viés da diferença como ponto central, a diversidade não é a perspectiva mais adequada, visto que, conforme já nos mostrou também Deleuze, ela está mais próxima da igualdade, tem uma ligação com as identidades e não com a multiplicidade.

Identificamos, nas falas de nossos entrevistados, ao se referirem ao que é diversidade, o quanto o olhar da diferença como diferença não é exercitado. Em geral, o que percebemos são discursos que comparam os sujeitos/as/es entre si, olhando a diferença sempre em comparação ao padrão pré-estabelecido como “normal”. Isso pode ser verificado nos trechos que seguem:

*Para mim, vem a questão de vivências diferentes, experiências diferentes, diferentes culturas, e com isso ideias diferentes. Isso é o que eu entendo como diversidade. Eu incentivo bastante o meu time a valorizar essa perspectiva, e buscar em seus times ter times diversos, em todos os aspectos e extrair o melhor disso. Quando a gente fala na diversidade de ideias né, isso tem desafiado muito, porque a gente no início quando começou com isso, e a gente começou muito mais com a inclusão de gênero e trazendo muito mais mulheres para o time e tal, mas a gente acabava pegando mulheres que pensavam muito parecido com o nosso modelo mental. (VPB).*

*Eu acho que também temos diferenças físicas que vão seguir sendo diferenças. É um fato que são as mulheres que trazem os filhos para o mundo, certo. Então vai haver um período em que a ligação entre menino (criança) e mãe, será mais próxima que entre menino (criança) e homem. Então não é seguro que a solução final seja que tenhamos a mesma quantidade de mulheres e homens em todos os setores. Porém é importante que exista sempre o direito, a oportunidade e a possibilidade de escolher, de tomar as decisões. E que as decisões não venham a prejudicar oportunidades mais adiantes (DPB).*

Nesses discursos, é evidenciado que, ao buscar a diversidade, não se está buscando a diferença pela diferença, está sendo buscado aquela/e que se difere de outra/o/e que já se encontra na empresa. A crença é a de que, se a equipe for formada por pessoas que tenham histórias de vida completamente diversas, pensarão diversamente. Assim, não é procurado se contratar pela diferença, mas em função de que é diferente em relação ao que já encontram na empresa.

A partir da visão de múltiplas possibilidades, podemos problematizar o Programa Diversidade que estamos analisando, bem como seus quatro pilares. Será possível afirmar que se está trabalhando com a diversidade e subdividi-la em quatro pilares? Por que essa divisão? A diversidade pode estar representada nesses quatro pilares?

Ao questionarmos sobre isso a nossos entrevistados, fomos contempladas com as seguintes respostas:

*É o PCD faz parte da legislação, mas o nosso vice-presidente de compras, ele faz parte desse pilar né, ele é um deficiente, e nem por isso, limita ele de fazer muito bem o trabalho dele. Ele é um dos nossos destaques né, então na verdade a gente procurou sim incluir esse pilar aqui, porque acredita que é uma perspectiva diferente, representa uma parcela considerável da nossa sociedade com deficiência, seja ela visual, auditiva, ou alguma deficiência física né, mas que também tem seu valor, a gente vê, ainda usando a planta de Rio Grande como exemplo, que é aí mais perto de ti né. Quantas pessoas com deficiência auditiva nós temos e a produtividade que eles têm, o poder de concentração. A performance dentro dos escritórios mesmo, eu fico impressionado, o primeiro momento era mais difícil, mas depois a performance era melhor do que de pessoas “normais” (entrevistado faz as aspas com as mãos), ou ditas normais pela sociedade. Pelo poder de concentração, pelo foco que elas conseguem ter né. E quanto aos demais pilares, eu acho que é muito mais para tu ter origens diferentes, visões diferentes, sejam elas raciais, ou LGBT, ou mais empoderamento para a mulher né, que traz visões diferentes né (VPB).*

*Os quatro pilares aqui do Brasil, nós escolhemos, por entendermos ser no nosso universo os mais relevantes. Quando eu digo o nosso Universo, é olhando bastante*

*assim o nosso negócio, mas também da nossa área de atuação até geográfica. Então isso aqui, quando a gente olha até dos principais take roller, seja por exemplo, clientes, fornecedores, colaboradores, enfim, as comunidades, esses aqui são os mais relevantes para a gente atuar, o de gênero, o de raça, e LGBT eu diria que esses três eles são bastantes comum a nível global. Com o mais destacado sendo o de gênero, porque é o que está mais avançado, em termos de ter já suporte bibliográfico, de estrutura, de referências, de empresas, de medições, de parâmetros e tal, esse foi o mais fácil para todo o mundo entrar. Quando você entra nos outros ainda há muito trabalho, o racismo agora está ganhando muita força, o LGBT e tal, mas se você pega outros aspectos eles ainda não avançaram tanto quanto o de gênero. Então tem esses mais comuns a nível global e depois tem as adaptações por região de acordo com os temas mais críticos (DPA).*

*Eu acho que talvez sejam vários elementos, um, gênero, por exemplo, temos que reconhecer que foi muito empurrado pela política da empresa na Noruega. E a empresa na Noruega foi empurrada pela legislação, é os políticos da Noruega. Eu acho que isso foi no início e agora vemos mais os benefícios. Mas por que esses quatros? Provavelmente porque tem pessoas que queiram lutar por esses grupos. Esse é o caso com o LGBTI ali temos pessoas que estão dispostas a dizer, “ok eu pertencço a esse grupo e vejo que nossos direitos não são sempre iguais e eu estou disposto a lutar para que isso seja diferente no futuro”. Então eu acho que entendemos que a diversidade é importante para nós, mas é também um pouco política, um pouco legislação e um pouco coincidências que também significa que temos escolhido, justamente, esses quatros. E a raça eu acho que também quando você o perfil sobre tudo da liderança e da administração da nossa empresa, é tão claramente, diferente do perfil da população em geral. Existe uma diferença tão brutal que é evidente que temos que fazer algo nessa área (DPB).*

De acordo com o que podemos identificar, nas falas anteriores, não se está buscando a diferença, está se procurando o diferente do que a empresa já tem, inclusive quando é feita uma comparação com a população de cada local em que estão inseridas/os/es. Dessa maneira, não é perceptível, nos discursos, uma preocupação em definir o que é diversidade e em saber se, com esses pilares, realmente se estará contemplando essa diversidade.

A ideia, inicialmente, é a de que, com esses pilares, acreditam que conseguirão uma aproximação com uma representação da sociedade, considerando, ainda, que o pilar de PcD tem uma legislação que os leva a contratar e que o pilar de gênero apresenta uma forte influência da cultura norueguesa. Então, não é observado, nessas falas, algum pensamento de discussão entre diversidade, diferença ou multiplicidade. Os discursos deixam evidente que esses quatro pilares podem levar a empresa a ter um perfil que refletirá a sociedade brasileira, sobretudo, nos locais onde estão localizadas as filiais.

Rogério Junqueira (2014), ao abordar a discussão acerca da diversidade, diferença e multiplicidade, ressalta que, enquanto alguns considerarem a diferença como algo que separa os sujeitos em grupos que carregam características semelhantes e que os determinam como diferentes entre si, a diferença também poderá ser vista como relacional e variável, ou seja,

poderá ser um marcador de discriminação ou opressão. Ainda, ela poderá ser compreendida como uma diversidade de viés político.

Além disso, para Junqueira (2014), ao se conceituar diversidade, é preciso pensar exatamente de quem se está falando; quem são esses sujeitos que estão em um determinado contexto; quem está mais ao centro e quem está mais à margem nessa definição. Assim, conforme esse autor, não devemos trabalhar a diversidade separada da diferença, pois, embora elas tenham uma tênue dessemelhança, convergem em vários aspectos.

Silvio Gallo (2021), analisando alguns trechos das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCNEB, 2013), especificamente, sobre o eixo Diversidade e Inclusão, problematiza esse conceito ao considerar que a diversidade da sociedade brasileira se caracteriza por diversidade humana, social, relativa a mulheres, a afrodescendentes, indígenas, às pessoas com deficiência, à população do campo, de diferentes orientações sexuais, às pessoas albergadas, em situação de rua, em privação de liberdade. Enfim, todas/os/es, de modo a não se deixar ninguém de fora.

Segundo Gallo (2021), as políticas públicas buscam incluir a todas/os/es, visto que elas têm o foco na diversidade. Porém, o autor questiona se as diferenças podem ser resolvidas no universal, pois implicam sempre no múltiplo, e esse se liga sempre ao uno. Não é possível reunir as multiplicidades em único conjunto, elas são sempre múltiplas possibilidades, múltiplos conjuntos. (GALLO, 2021).

No caso do “Programa Diversidade”, não se está falando de toda e qualquer diversidade, está se buscando a diversidade que pode ou que busca espelhar a sociedade dos locais em que a empresa está inserida. Para isso, é necessário conhecer onde se está e as pessoas que ali estão. Ainda, é necessário identificar as características locais e incluir indivíduos com aquelas características e, então, fazer um programa de governo desses corpos, dessas/es sujeitas/os/es, aplicando uma governamentalidade.

Nesse contexto, Gallo (2021) afirma que a lógica da diferença vai na contramão da governamentalidade democrática<sup>39</sup>, a qual tem, como perspectiva, a inclusão de forma geral. A

---

<sup>39</sup> Por este conceito de governamentalidade, entendemos o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem, por alvo principal, a população; por principal forma de saber, a economia política e, por instrumentos técnicos essenciais, os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por governamentalidade, compreendemos a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, há muito tempo, para a proeminência desse tipo de poder que podemos chamar de “governo” sobre todos os outros - soberania, disciplina - e que trouxe, por um lado, o desenvolvimento de uma série de aparelhos específicos de governo e, por outro lado, o desenvolvimento de toda uma série de saberes (FOUCAULT, p. 143-144, 2008). Nesse contexto, tenho defendido a hipótese de que podemos analisar a constituição política brasileira das últimas três décadas em torno da perspectiva de uma “governamentalidade democrática”, centrada na afirmação da cidadania, uma vez que



diversidade implica estar dentro de algum grupo e, com isso, utilizar a diversidade enquanto lógica no lugar de diferença. Isso faz mais sentido quando se menciona inclusão de forma universal. Por isso, as políticas públicas, de forma geral, nos mais diversos campos, estão articuladas com a diversidade, já que apresentam a ideia do diverso como parte de uma universalidade.

O programa em estudo nessa escrita, conforme está estruturado, prevê uma inclusão de diversas/os/es, que, embora os subdivida em quatro pilares, não se compromete com as diferenças de forma efetiva. Dessa forma, até o momento, parece que essa mesma forma de constituição das políticas públicas, reportadas por Silvio Gallo (2021), também se expressa no contexto privado, uma vez que o Programa Diversidade está seguindo essa mesma lógica da universalidade.

Anderson Ferrari e Roney Polato de Castro (2014) esclarecem que a diversidade não deve ser compreendida como algo inato da humanidade, mas sim ser vista como algo formado em uma relação de poder, de discursos. Ela deve ser entendida como algo complexo e denso. Ao pensarmos em diversidade, devemos sempre a colocar relacionada a um tempo, um local e à cultura desse povo. Igualmente, é necessário relacioná-la com a forma como a sociedade compreende as diferenças e as atribuem aos sujeitos, tendo, como referência, a norma. Tal situação também é percebida nas falas de nossos entrevistados, visto que eles afirmam que acreditam que foram definidos esses pilares por aproximarem a empresa da sociedade, ou seja, as/os/es sujeitas/os/es que não compõem o programa são a norma e o que o programa busca é um contraste com essa norma.

Juliana Lapa Rizza (2015), ao abordar essa temática em sua tese, pontua que “a diversidade é produzida por processos de diferenciação, sendo assim uma pedagogia da identidade e da diferença, deve ir além da tolerância e da boa vontade com a diferença” (p. 99). Conforme a autora, para se trabalhar com a diversidade na perspectiva de problematizar as diferenças, é preciso promover rupturas, desestabilizar e questionar as redes de poder que produzem as diferenças e as identidades. Só assim, então, estaremos, de fato, trabalhando para a inclusão das diferenças.

Com relação a essas rupturas e a esses questionamentos, as redes de poder que produzem as diferenças, necessárias para se trabalhar a diversidade de forma a problematizar a diferença, como defende a autora, não são percebidas nas falas de nossos entrevistados. Ao contrário, o sujeito VPB, em seu discurso sobre os pilares, afirma que as pessoas com deficiência devem

---

é preciso ser cidadão para que se possa ser governado democraticamente e não de forma autoritária. (GALLO, 2017, p. 86-87).

estar no Programa Diversidade, porque têm o seu valor e apresentam capacidade produtiva, praticamente igual à das pessoas ditas normais.

*[...] Quantas pessoas com deficiência auditiva nós temos e a produtividade que eles têm, o poder de concentração. A performance dentro dos escritórios mesmo, eu fico impressionado, o primeiro momento era mais difícil, mas depois a performance era melhor do que de pessoas “normais” (entrevistado faz as aspas com as mãos), ou ditas normais pela sociedade [...] (VPB).*

Novamente, nessa fala, observamos uma ideia de comparação. Assim, as pessoas com deficiência não são vistas pelo olhar da diferença, mas sim pela diferença em relação “a”. Nesse caso, trata-se da diferença em relação “aos ditos normais pela sociedade”, como afirma nosso entrevistado, os quais, no contexto fabril, seriam as/os/es trabalhadoras/es que não se identificaram como pessoas com deficiência. Portanto, a norma está no centro, e as/os/es demais estão mais à margem, conforme se diferenciam dessa norma. Esse contexto, por sua vez, não aparenta provocar rupturas ou questionar as redes de poder, como defende Rizza (2015).

No próximo tópico, continuamos essa perspectiva de compreensão da diversidade pelos nossos entrevistados, problematizando o Programa Diversidade em uma lógica da racionalidade neoliberal.

### **Apontamentos sobre o Programa Diversidade e a racionalidade governamental neoliberal**

Michel Foucault (2008), em sua aula de quatorze de fevereiro de 1979, no curso denominado o Nascimento da Biopolítica, refere a seus/suas alunos/as que “O problema do neoliberalismo é, [...], saber como se pode regular o exercício global do poder político com base nos princípios de uma economia de mercado” (p. 181). Assim, Foucault demarca uma das grandes questões ligadas ao neoliberalismo, essa nova ordem econômica que não fica mais apenas ligada à economia ou ao mercado, ela regula o estado por meio do mercado. Esse estudioso observa que, a partir de 1952, passou a ocorrer, na Europa, tendo início na Alemanha, em 1948, uma nova racionalidade de governo, que foi o neoliberalismo. (FOUCAULT, 2008).

Foucault (2008) explica que o liberalismo clássico passou por três principais transformações, a saber: estímulo à concorrência, desenvolvimento de ações conforme e o estímulo à política social individual. Essas modificações foram necessárias para que o neoliberalismo se tornasse possível. Para o filósofo, a primeira transformação é “a dissociação entre a economia de mercado, o princípio econômico do mercado e o princípio político do *laissez-faire*” (p.181). Com isso, ocorre o estímulo à concorrência.

Já a segunda transformação se trata de desenvolver ações conformes ou ações reguladoras. Para isso, Foucault (2008) afirma que os neoliberalistas defendem que é necessário não intervir nos mecanismos do mercado, mas nas condições do mercado para garantir uma estabilidade de preço.

Já a terceira é a mudança de uma política social do bem-estar para uma política social individual, em que a/o/e indivíduo/a/e seja capaz de prover, pelo seu próprio sustento, ao longo da vida, uma política social privatizada. Foucault (2008) problematiza essa situação:

Ora em relação a essa sociedade que se tornou, portanto, agora, o próprio objeto da intervenção governamental, da prática governamental, o que o governo sociológico quer fazer? Ele quer fazer é claro, que o mercado seja possível. [...] Mas o que isso quer dizer: introduzir a regulação do mercado como princípio regulador da sociedade? [...] A sociedade regulada com base no mercado em que pensam os neoliberais, é uma sociedade na qual o que deve constituir o princípio regulador não é tanto a troca das mercadorias quanto os mecanismos de concorrência. [...] Não é uma sociedade de supermercado, mas uma sociedade empresarial. O *homo oeconomicus* que se quer reconstituir não é o homem da troca, não é o homem consumidor, é o homem da empresa e da produção. (p. 200-201).

Passamos a vivenciar essa fase do ser da produção, da pessoa empresa, a qual investe em si para que possa se gerenciar como gerencia a empresa. Passa a existir, desse modo, um sujeito que concorre com ele/ela mesmo/a/e, que incorpora a racionalidade neoliberal, em sua vida social, em suas relações amorosas, familiares, em suas relações de trabalho.

Essa racionalidade governamental neoliberal, que perpassa a governamentalidade da sociedade como um todo, também é percebida na fala de nossos entrevistados:

*Eu acho que para mim o mais importante elemento da diversidade é que nós queremos ser um líder, como empresa queremos ser um líder no nosso setor. E para ser um líder significa que sempre temos que ter ideias novas, que sempre temos que procurar melhorias, que sempre temos que estar em comunicação muito de perto com nossos clientes com os agricultores, mas também com os usuários finais das culturas que produzimos, ou que ajudamos a produzir no Brasil, certo. E eu acho que para ter essas ideias, para poder avançar como empresa, e para podermos fazer o trabalho que queremos fazer e ser um bom cidadão precisamos de pessoas que tenham diferentes perspectivas, que tenham diferentes experiências, que tenham diferentes idades, que tenham talvez diferentes preferências e essa é a razão do porque queremos diversidade dentro da companhia (DPB).*

*E aí tu não consegues tirar o melhor da diversidade sabe? Realmente tu tens que ter perspectivas diferentes. Pessoas que pensam diferentes para tu ter um resultado melhor (VPB)*

*Então, por exemplo, o meu posicionamento foi muito claro, eu não quero que isso aqui seja um modismo, eu não quero que isso seja uma ação grande que a gente vai fazer e na semana que vem está tudo esquecido. Isso aqui faz parte da nossa forma de trabalhar daqui para frente. Porque é bom para a empresa, porque faz sentido, porque o benchmarking (processo de avaliação da empresa em relação a concorrência), e coisa e tal. Então eu quero um trabalho contínuo e sequenciado, e que a gente possa compreender qual é a realidade da nossa empresa, nessas áreas*

*todas e que tenhamos planos de ações concretos que sejam sustentáveis ao longo do tempo. Então eu dou esse direcionamento para o RH, e o RH tem um grupo de pessoas que trabalha sobre isso. E aí foi quando a gente pode dar um salto maior ainda, e extrair o melhor desse programa (DPA).*

Na fala do DPB, observamos a afirmação de que a diversidade é necessária para que a empresa consiga ser líder em seu ramo, pois, sendo diversos, eles terão ideias inovadoras, que gerarão sucesso à empresa. Já VPB mostra a importância de tirar o melhor do Programa Diversidade para atingir melhores resultados. O sujeito DPA afirma que esse programa não pode ser compreendido como algo temporário. Portanto, podemos notar que o programa faz parte da forma de conduzir as pessoas e os negócios da empresa. Desse modo, o direcionamento das condutas das/dos/des trabalhadoras/es deverá ser realizado com essa racionalidade da diversidade enquanto uma estratégia de governamentalidade para atingir melhor resultados e, como diz o DPB, tornar-se uma líder.

Essas falas estão permeadas por uma rede de discursos forjados nessa racionalidade governamental neoliberal que estamos apresentando nesse tópico. Wendy Brown (2019), em um capítulo de livro que escreveu, denominado “O Frankenstein do neoliberalismo”, esclarece que:

*Na medida em que a racionalidade neoliberal se transforma em nosso senso comum generalizado, seus princípios não governam somente por meio do Estado, mas permeiam os locais de trabalho, as escolas, os hospitais, as academias, as viagens aéreas, o policiamento e toda forma de desejo e decisões humanas. (p. 20).*

Os discursos de nossos entrevistados nos mostram esse senso comum que aborda Brown em relação à ideia de que a diversidade é uma condição de possibilidade para bons resultados. Nessa racionalidade neoliberal, pesquisas vão sendo realizadas, as quais, de certa forma, reafirmam esse senso comum, como a realizada por Stefanie K. Johnson (2020), pesquisadora e escritora do best-seller “*Inclusifique*”, a qual destaca, em sua obra, que os líderes que apresentam sucesso com programas de inclusão da diversidade têm, em comum, o fato de valorizarem dois impulsos básicos do ser humano. Segundo a autora, os seres humanos querem ser únicos e pertencer aos locais ou grupos que frequentam e, para um programa voltado à diversidade ter sucesso, os líderes devem trabalhar para garantir isso.

*Já a sensação de pertencer gera uma perspectiva totalmente distinta. Como você se sente quando pertence de verdade a um grupo pelo qual tem apreço? O que essa sensação produz? No caso de líderes, o bom é que eles têm o poder de garantir que ninguém fique de fora – o poder de abrir espaço para que todos sejam acolhidos e façam parte do time, mesmo que sejam diferentes. É assim que um líder cria*

pertencimento: ajudando as pessoas a se encaixar sem deixar de apoiar seu desejo de se diferenciar. (JOHNSON, 2020, p. 28).

A citação da autora Johnson (2020) deixa claro que é importante o líder permitir a inclusão de todas/os/es em sua equipe, garantindo que ninguém perca suas características singulares. Essa visão vem permeada da ideia de liberdade defendida pelo neoliberalismo. Na concepção de Brown (2019, p. 21), “a liberdade é completamente identificada com a busca de objetivos privados, é apropriadamente não regulamentada e é exercitada, em grande parte, para melhorar o valor, o posicionamento competitivo ou parcela do mercado de uma pessoa ou firma”.

De forma geral, percebemos que os três sujeitos dessa pesquisa compreendem a diversidade como pessoas que tenham realidades de vidas diferentes, histórias diversas, modos de existir diferentes e, então, agregam às equipes a possibilidade de pensarem de forma diferente. Com isso, eles defendem que terão maior possibilidade de alcançar ideias inovadoras, além de obterem maior sucesso empresarial e de serem um modelo de empresa que tem, em seu quadro de pessoal, um reflexo da sociedade.

### **Algumas problematizações finais**

É preciso pensar problematicamente, mais que perguntar e responder dialeticamente. A problematização é, portanto, a prática da filosofia que corresponde a uma ontologia da diferença, ou seja, ao reconhecimento da descontinuidade como fundamento do ser [...]. (FOUCAULT, 2005, p. 246).

Nossa proposta, nesse artigo, foi realizar um exercício de problematização, de provocar o pensamento acerca do Programa Diversidade, buscando analisar como a diversidade se tornou pauta na empresa do agronegócio que pesquisamos. Com esse intento, problematizamos narrativas de três diretores dessa empresa, os quais foram entrevistados por nós. Buscamos, nas falas desses sujeitos, detectar como eles compreendiam a diversidade e o que entendiam pelo Programa Diversidade.

Realizamos esses questionamentos não com o intuito de obter respostas fechadas. Nosso propósito não foi que pudessem nos oferecer “a verdade” sobre o programa, mas sim de tensionar como essas compreensões, sobre diversidade e diferença, permitem-nos problematizar essa lógica de pensamento acerca desses conceitos no mercado de trabalho, a qual vem permeada por uma racionalidade governamental neoliberal.

A partir dessas colocações, buscamos interlocuções com autores como Deleuze (2020), Junqueira (2014), Silva (2000; 210), Miskolci (2015) a fim de buscar um olhar voltado à diferença enquanto ela mesma; a diferença como algo que não se equivale ao diverso. Também adentramos a oficina de Michel Foucault (2004, 2008, 2010) para nos munirmos da compreensão da racionalidade neoliberal, bem como dos conceitos de problematização e governamentalidade para o filósofo.

Identificamos que a denominação do programa como sendo “diversidade” produz sentidos, já que a empresa está buscando pessoas diversas, não está buscando, necessariamente, a diferença. Desse modo, a empresa, ao escolher por trabalhar com a diversidade, fez a opção pelo diverso e não pelo múltiplo, definindo a diversidade subdivida em quatro pilares – Gênero, LGBTQ+, Raça/Etnia, PcD. Ao realizar essa subdivisão, ela escolheu quem é essa diversidade que pretende ter em seu quadro de pessoal e não a multiplicidade de sujeitos presentes em nossa sociedade. Assim, para Silva (2014, p. 101), “A diversidade é um dado da – natureza ou da cultura. A multiplicidade é um movimento. A diversidade reafirma o idêntico. A multiplicidade estimula a diferença que se recusa a se fundir como idêntico.”.

Observamos, nas falas dos três diretores, como eles acreditam que o governo de equipes formadas por pessoas com histórias de vida, pensamentos e orientações diferentes, entre outros aspectos, oferecerá à empresa uma posição de liderança dentro de seu setor. Também identificamos que existem pesquisas, como a que citamos no artigo, que é considerado um *best seller* da administração no que se refere à diversidade, a qual reforça a ideia de que a diversidade gera resultados positivos para as empresas que aderem a essa ideia.

A inserção da temática, na pauta da empresa, emerge do *CEO (Chief executive officer)* como algo importante, que deve ser agregado às metas, visto que, realmente, é reconhecido como um valor para a empresa. A partir daí, entra na ordem do discurso como “uma verdade” para os líderes, passando a fazer parte das ações e emergindo, no Brasil, em um programa que abrange quatro pilares. Embora o Programa Diversidade tenha um compromisso com esses pilares, sempre podemos nos perguntar: Quem compõe esses pilares? Na empresa, a diferença ganha espaço e possibilidade de participar? Essas são questões que nos instigam para continuarmos problematizando, não para obtermos respostas, pois não temos, como meta, buscar respostas, mas para continuarmos debatendo sobre os impactos que essas ações causam, seja na própria empresa, seja na sociedade.

## Referências

- BROWN, Wendy. O Frankenstein do Neoliberalismo: liberdade autoritária nas “democracias” do século XXI. In: RAGO, Margareth, Org.; PELEGRINI, Maurício, Org. **Neoliberalismo, feminismos e contracondutas**: perspectivas foucaultianas. São Paulo: Intermeios, 2019.
- DELEUZE, Gilles. **Diferença e Repetição**. Tradução: Luiz Orlandi e Roberto Machado. Relógio D'água: 2020.
- FERRARI, Anderson; CASTRO, Roney P. de. Pensando a Diversidade Sexual nas Escolas. **Rev. Diversidade e Educação**, v. 2, n. 4, p. 20-26, jul./dez. 2014.
- FOUCAULT, Michel. A ordem do discurso. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- Polêmica, Política e Problematizações (Entrevista a Paul Rabinow). In: FOUCAULT, Michel. **Ditos e Escritos, vol. V**. Ética, sexualidade, política. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- FOUCAULT, Michel. **O Nascimento da Biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008a.
- FOUCAULT, Michel. **Os Anormais**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- GALLO, Silvio. Biopolítica e Subjetividade: resistência? **Educar em Revista**, v. 33, p. 77 - 94, 2017.
- GALLO, Silvio. Governamentalidade Democrática e Governo das Diferenças. Vídeo aula: 14/04/2021. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1w0YUdQM-uY7CB6uChHLZgJA1Da\\_YY2fe](https://drive.google.com/drive/folders/1w0YUdQM-uY7CB6uChHLZgJA1Da_YY2fe). Acesso em: 06/07/2021
- JOHNSON, Stefanie K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. Tradução de Ada Felix. São Paulo: Benvirá, 2020. 264p.
- JUNQUEIRA, Rogério. Conceitos de Diversidade. Parte I. **Revista Diversidade e Educação**, Rio Grande, v. 2, n. 3, p. 4-8, jan./jun. 2014.
- LOCKMANN, Kamila. **Assistência social, educação e governamentalidade neoliberal**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.
- MORA, J. Ferrater. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Loyola, 2004.
- MISKOLCI, Richard. Diversidade ou Diferença? **Revista Cult**. Set. 2015. Disponível em: MORAES, Marcos Vinicius Malheiros. 2018. "Genealogia - Michel Foucault". In: *Enciclopédia de Antropologia*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Departamento de Antropologia. Disponível em: <<http://ea.fflch.usp.br/conceito/genealogia-michel-foucault>><https://revistacult.uol.com.br/home/diversidade-ou-diferenca-2>. Acesso em: 12/06/2021.
- RIZZA, Juliana Lapa. Discursos de verdade nas práticas de escolarização com crianças pequenas : uma arte pedagógica na atualidade. **Tese** (Doutorado no Programa e Pós-Graduação em Educação Ambiental) Universidade Federal de Rio Grande, Rio Grande, 2015.

SILVA, Marcos C. A escola como primado da representação: as contribuições do pensamento de Gilles Deleuze. **Conjectura: Filos. Educ.**, Caxias do Sul, v. 19, n. 1, p. 157-152, jan./abril 2014.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A Produção Social da Identidade e da Diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da. Org. **Identidade e Diferença**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de Identidade**: uma introdução a teoria do currículo. Rio de Janeiro: Autêntica, 2010.

SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Editora. Vozes, 12<sup>a</sup> ed., 2014.

#### 4.1.2 Arejando e problematizando a inclusão produtiva da diversidade ou da diferença no mercado de trabalho

Após analisarmos como adentra a diversidade na ordem do discurso dentro da empresa, identificamos a necessidade de entender como o programa é divulgado, quais são as abordagens, quem se quer atingir, quando se fala sobre o programa, e quais as estratégias de governamento são utilizadas. Assim, buscamos nos aproximar de nossos objetivos específicos, descritos abaixo:

- Identificar quais as metas da empresa ao implantar o Programa Diversidade;
- Analisar o que levou a empresa a escolher, dentre os pilares, as questões de gênero e população LGBT+;
- Investigar como estão sendo trabalhados os pilares de gênero e população LGBT+ dentro da empresa.

O artigo nos mostra que os vídeos trazem narrativas que reforçam que a diversidade é vista dentro da empresa como um ideal a ser colocado no centro de suas atenções. Algumas das narrativas convocam as pessoas a perceber seus privilégios e identificar seus preconceitos, para conseguirem rever suas condutas, e perceber a inclusão das/dos/des diversas/os/es como um grande ganho para todas/os/es, ficando bastante evidente a inclusão produtiva das/dos/des sujeitas/os/es. Porém, não é dito exatamente quem são essas/es diversas/os/es, não se fala sobre a diferença, refere-se, em geral, ao diferente, como podemos ver na sequência.



## **Problematizações sobre a inclusão produtiva no mercado de trabalho: em foco a diversidade ou a diferença?**

**Resumo:** Esse artigo tem, como objetivo principal, problematizar algumas enunciações presentes em três vídeos, os quais compõem documentos de divulgação de um programa denominado Diversidade, lançado por uma empresa do agronegócio em 2018. Para tanto, utilizamos, como ferramenta analítica, o conceito de problematização de Michel Foucault. Nas discussões a respeito dos vídeos, empregamos conceitos como inclusão produtiva e racionalidade neoliberal. Destacamos que, embora iniciativas que buscam incluir a diversidade, no mercado de trabalho, sejam, sem dúvida, importantes, na análise ficou evidenciada a necessidade de incluir para se tornar uma empresa de destaque em seu ramo de atuação, de modo a atingir maiores e melhores indicadores, além de representar, de forma mais adequada, a sociedade na qual está inserida.

**Palavras chaves:** Diversidade. Inclusão produtiva. Racionalidades neoliberais. Governamentalidade.

### **Introdução**

Nesse texto, buscamos problematizar como as racionalidades neoliberais presentes no mundo contemporâneo se imbricam com algumas iniciativas de inclusão produtiva da diversidade no mercado de trabalho.

A fim de alcançar tal objetivo, propomo-nos a analisar alguns vídeos que compõem o material de divulgação de um programa denominado *Diversidade*<sup>40</sup>, desenvolvido em 2018, por uma multinacional do agronegócio, a qual tem ampla atuação no Brasil. O referido programa tem foco em contratação, inclusão e promoção de trabalhadoras/es que representam a diversidade. Ele é subdividido em quatro grupos ou pilares, como a empresa denomina: *Orgulho “Empresa”*<sup>41</sup> (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais e + - LGBT+), *Por Elas* (Gênero), *Multi raízes* (Raça/Etnia), *Diferentes mas Iguais* (Pessoas com deficiência). Mais recentemente, também foi instituído um novo grupo, o *Gerações*, voltado à diversidade etária e geracional.

A empresa em questão tem, em seus perfis nas redes sociais, como *Linked-in* e *Youtube*, várias postagens sobre esse programa, seus pilares e seu desenvolvimento. Dentre essas publicações, selecionamos três vídeos. Nesses, são apresentados os principais objetivos almejados pela empresa com a implantação de tal programa. Ainda, neles, são veiculados quais

---

<sup>40</sup> Este artigo integra a pesquisa de Doutorado intitulada “[informação temporariamente suprimida para garantir o anonimato da autoria]”, que tem, como propósito, investigar, utilizando as lentes teóricas foucaultianas, o que mobiliza uma empresa multinacional a ter, enquanto um de seus marcos, a diversidade.

<sup>41</sup> Empregaremos a expressão “Empresa” sempre que estivermos substituindo o nome fantasia da multinacional, para preservar sua identificação.

são os principais desafios para que essa parcela da população seja incluída entre as/os/es colaboradoras/es da empresa. São apresentados desafios em nível corporativo e em nível individual de cada um/a/e<sup>42</sup> dos sujeitos/as/es envolvidos com a empresa de forma geral.

Neste artigo, selecionamos, como base teórico-metodológica, o conceito ferramenta da problematização do filósofo francês Michel Foucault. Optamos por utilizá-la em função de que nos permite analisar as enunciações dos vídeos exercendo um trabalho do pensamento. Para o autor, problematização

é o conjunto das práticas discursivas e não discursivas, que faz alguma coisa entrar no jogo do verdadeiro e do falso e o constitui como objeto para o pensamento (seja sob a forma da reflexão moral, do conhecimento científico, da análise política, etc.). (FOUCAULT, 2010, p. 242).

Desse modo, temos o intuito de problematizar as enunciações presentes nos três vídeos institucionais que apresentam as principais diretrizes e desafios para a implantação do programa em análise, o qual busca a inclusão da diversidade. Tomamos como enunciações as falas do presidente da empresa em nível de Brasil, as de três diretores e a de um especialista em recursos humanos da empresa, que opera na parte de agronegócios.

Nesse estudo, apropriamo-nos dos conceitos de diversidade e de diferença a partir da filosofia da diferença. Na concepção de Gilles Deleuze (2020), não há como falar de diferença e separar tal discussão do diverso, pois esse último é composto pela diferença. Tal compreensão torna os dois conceitos entrelaçados. Ainda nessa perspectiva, é preciso destacar que a diferença é compreendida como aquilo que foge ao já conhecido e categorizado a respeito de uma identidade. Para Deleuze, a diferença é o que nos torna únicos/as/es. Assim, ao olharmos para o/a/e outro/a/e, pelo viés da diferença, não colocamos esse/a em nenhuma “caixa” pré-estabelecida, encaramos esse ser como um potencial incomparável. Logo, não cabem análises de semelhanças.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, é importante abordar o conceito de multiplicidade, que vem do princípio da ciência matemática, ou seja, a multiplicidade está diretamente relacionada aos múltiplos. Dessa forma, cada um/a/e tem suas características singulares, as quais as/os/es tornam únicas/os/es e, quando agrupados, são múltiplos. Desse modo, a compreensão de diversidade está relacionada à ideia de um conjunto de diversos, de pessoas com semelhanças e diferenças, que as/os/es tornam diversas/os/es. A partir desse

---

<sup>42</sup> No texto, utilizaremos linguagem inclusiva, uma vez que acreditamos que, dessa forma, estaremos contemplando o maior número de formas de existências possíveis de sujeitas/os/es.

conceito, a diferença não é vista por ela mesma, mas sim é um marcador, o qual serve para diferir os iguais. Na diversidade, não olhamos mais a diferença como algo único, mas sim para demarcar o diferente (DELEUZE, 2020; GALLO, 2021; SILA, 2000).

Buscaremos, ao longo desta escrita, tensionar, nos vídeos, tais conceitos. A seguir, apresentamos uma discussão do que entendemos por racionalidades neoliberais e como elas podem contribuir, ou não, para a inclusão da diversidade no mercado de trabalho. No tópico seguinte a essa parte, são apresentados os vídeos analisados, seguidos pelas enunciações destacadas e suas análises. Ao fecharmos esse texto, apresentamos algumas considerações sobre as problematizações realizadas ao longo do artigo.

### **Racionalidades Neoliberais presentes no mundo pré e pós-pandêmico: possibilidades de in/exclusão no mercado de trabalho**

O filósofo Michel Foucault (2008b) defende, na obra *Nascimento da Biopolítica*, que a racionalidade governamental neoliberal vem sendo construída, em nível global, desde o século XIX. Ao abordar acerca dessa temática, Antônio Negri (2015) denomina a racionalidade como sendo o novo império. De acordo com esse autor, nós vivemos em um sistema no qual uns imperam sobre os outros. Nesse sistema, os comandos do mundo se dão pelo dinheiro, pelas armas e pelas informações propagandistas.

Com base nessa visão de sistema neoliberal, Alfredo Veiga-Neto (2011; 2018) destaca existir um entrelaçamento entre estado e mercado no neoliberalismo. Segundo o autor, as sociedades neoliberais são permeadas por uma competição permanente, o mercado se mistura com o estado nas relações de consumo. Assim, as pessoas compram de forma tão exacerbada que adquirem, inclusive, itens que não utilizarão nunca. Essa lógica de competir com a/o/e outra/o/e e, principalmente, consigo mesma, adentra na vida de cada um/a/e, mas também na educação, na saúde, na maquinária do estado.

A educação, por exemplo, é mensurada por seus resultados, que dependem do sucesso das/os/es alunas/os/es em provas, isto é, as instituições de ensino precisam formar para que as pessoas aprendam a concorrer entre elas. Nesse contexto, a própria educação passa a ter a tutela do mercado, e não mais apenas do estado, já que forma pessoas competitivas, que buscam, de forma incessante, adquirir bens mensuráveis e não mensuráveis, a fim de serem as/os melhores. (VEIGA-NETO, 2011; 2018).

A sociedade é diretamente subjetivada por essa racionalidade. Podemos notar isso no vocabulário social contemporâneo, do qual fazem parte do repertório palavras como conectar,

flexibilizar, flexibilidade, *performance*, performatividade, espetáculo, espetacularização, competência, competitividade, concorrência, empreender, empreendedor, entre tantas outras que demonstram que estamos vivendo um tempo em que competimos conosco mesma/o/e. Pregamos a valorização da igualdade na diferença, somos iguais, porém diferentes, e buscamos, na medida do possível, preservar esse diferencial (VEIGA-NETO, 2018).

Todas essas expressões, anteriormente citadas, de fato, observamos muito sendo verbalizadas nos últimos tempos, o que nos faz pensar e problematizar: conectados com quem? Para quê? Flexibilidade em quais situações? Observamos um crescimento da pobreza em se tratando de uma grande parte da população, enquanto uma pequena parcela desfruta de muita riqueza. Isso, por sua vez, faz-nos refletir sobre o fato de que, sim, essas expressões estão em alta nesses novos tempos, contudo não estão ao alcance de todas/os/es.

A solidão se torna o grande imperativo do neoliberalismo. O si mesma/o/e está sempre à frente. As pessoas buscam, incessantemente, serem melhores, investem no capital humano. Isso é feito às custas da disputa delas com elas mesmas, arcando, muitas vezes, ainda que de maneira inconsciente, com custos pessoais incalculáveis. (VEIGA-NETO, 2018; NEGRI, 2015; LAZZARATO, NEGRI, 2013).

Dessa forma, a “inclusão” se torna outra máxima do neoliberalismo. Torna-se importante incluir para o sistema. No entanto, incluir de modo que se mantenha a desigualdade. Isso perpassa pela ideia de tornar todas/os/es empresários/as/es de si mesma/o/e (LOCKMANN, 2019; VEIGA-NETO, 2018).

Kamila Lockmann (2018), ao abordar a respeito das políticas de assistência social no Brasil, na contemporaneidade, observa que o imperativo dessas é a inclusão produtiva. Para essa autora, inclusão produtiva “é um tipo específico de inclusão que requer um investimento constante sobre o sujeito, justamente por ser ele o próprio responsável, não só por se incluir nos jogos do mercado, mas também por se manter incluído” (2015, p. 155).

Essa necessidade de investimento constante, em capital humano, é cada vez mais evidenciada. A população é permanentemente alvo de investimentos para se tornar rentável. Nesse sentido, são compreendidos como investimento, também, os cuidados com a saúde. Em tempos pandêmicos, os quais estamos vivendo desde 2020, observamos que os países mais ricos investem em seus cidadãos/ãs/es antes das nações mais pobres. Isso se dá, principalmente, pela ideia de que as/os/es cidadãs/ãos/es do primeiro mundo são vidas mais valiosas/as/es para essas nações, do que pessoas de outras nacionalidades.

O momento que estamos vivendo, no contexto pós-pandêmico, que comumente denominamos de “novo normal”, faz-nos pensar sobre: a que “normal” estamos nos referindo?

Dessa convivência social na qual a intolerância às diferenças se faz presente nas mais diversas formas? Nessa nova composição governamental presente de forma global, com uma prerrogativa neoconservadora, que se imbrica com ideais fascistas, as quais nos remetem à primeira metade do século XX na Europa? Ou um “novo normal” em que passou a existir uma sociedade idealizada pelas iniciativas da Organização das Nações Unidas (ONU), na qual se objetiva a igualdade de gênero, a redução das desigualdades sociais, a redução dos poluentes no meio ambiente?

A partir dessa realidade de alterações presentes na sociedade e abordadas até aqui, o mundo do trabalho também sofreu alterações. No mundo do trabalho, na época do fordismo, considerado um momento de sistema liberal, havia as atividades repetitivas como foco. Para isso, os corpos deviam ser docilizados e disciplinados. Assim, as pessoas deviam ser docilizadas para serem obedientes. Já no contexto atual, observamos o trabalho imaterial (intelectual), inovador, volátil, versátil. A sociedade se tornou um grande sistema de informação. Trata-se de uma sociedade internacional, líquida, do risco, do conhecimento, em que o capital humano é o alvo de eterna ampliação (LAZZARATO; NEGRI, 2013).

Nessa perspectiva, o sujeito precisa ser preparado para ter controle, flexibilidade e liberdade. Ocorre um apagamento das fronteiras entre trabalho, lazer e escolarização. Somos todas/os/es empresárias/os/es de nós mesmas/os/es, objetos de biopoderes, na medida em que a biopolítica recobre toda a sociedade. Nesse mundo do trabalho imaterial, o importante é aprendermos a flexibilidade, o empreendedorismo, o autocontrole, a capacidade de sermos melhores a cada dia. Logo, torna-se necessário desenvolver resiliência para ser um/a/e bom/boa empresário/a/e de si mesmo/a/e. É uma forma de obter o sucesso “sendo” a própria empresa (LAZZARATO; NEGRI, 2013).

Karla Saraiva (2021) relata que esse trabalho imaterial já sofreu transformações. Na atualidade, observamos um trabalho por plataforma, pois a sociedade de agora está permeada por plataformas de serviços, as quais estão ao alcance de suas mãos, oferecendo serviços facilitados, que podem ser adquiridos, pelo celular ou computador, de forma muito ágil. As fronteiras de tempo, distância, localização se mesclam e os limites entre o trabalho, o lazer, o público e o privado se tornam inseparáveis.

Com o avançar da pandemia, todas essas questões foram se tornando cada dia mais evidentes. O autoempresariamento se tornou cada vez mais urgente. Além disso, de forma repentina, a população se viu convocada a se confinar em suas casas. Suas residências se transformaram em escolas, escritórios, locais de descanso e lazer. Todas as pessoas que

compunham o núcleo familiar, cada uma com suas atividades, foram confinadas em um mesmo espaço.

Aquilo que era compreendido como rotineiro, até então, teve que ser repensando. Nesse novo contexto, o trabalho precisou ser reinventado, as plataformas digitais se tornaram aliadas imprescindíveis à vida de boa parte da população mundial. Ao mesmo tempo, uma parcela relevante de pessoas no mundo se viu completamente excluída de tudo, uma vez que não tem acesso a tecnologias, informática e não mora em condições que comportem tal situação.

Tendo em vista todo esse contexto descrito, ao qual estamos diretamente ligados/as/es, uma vez que também vivenciamos isso, consideramos inviável passar por tais transformações sem problematizarmos as mudanças do mundo que impactaram as vidas de forma global. Entendemos que ter preocupação com a atualidade implica estar sempre em suspeita no que se refere a tudo que está posto como natural.

A pandemia provocou, no mundo do trabalho, uma grande transformação em um curto espaço de tempo. Muitas atividades que sempre foram desenvolvidas, em grandes escritórios, com reuniões presenciais, equipes reunidas para formularem grandes ideias, de uma hora para outra, viram-se tendo que realizar suas tarefas e atingir suas metas de forma virtual. Desse modo, o olho no olho passou a ser interceptado por uma tela. Os espaços dos escritórios passaram a se misturar com os lugares de descanso da família e de tudo o que esse contexto apresentou com ele.

Os projetos, programas, metas e desafios, que o cotidiano laboral em uma empresa oferece, com o trabalho remoto, passaram a estar misturados aos desafios do cotidiano doméstico de cada trabalhador/a/e. Em alguns casos, dentro de equipes, as realidades aproximaram algumas pessoas. A título de exemplo, temos as famílias com crianças. Muitas dessas famílias passaram a ter que trabalhar e cuidar dos filhos ao mesmo tempo e no mesmo espaço físico, já que as escolas e creches estavam fechadas, e não se podia contar com outros familiares, devido ao distanciamento social. Sabemos que as diferenças de condições, para realizar as tarefas cotidianas, também podem afastar e gerar desconforto nas equipes.

Essa nova realidade evidenciou as diferenças entre as/os/es membras/os/es das equipes, as quais podem ser consideradas para além das questões ligadas aos gêneros, raça/etnia, sexualidades, gerações, deficiências. Tal realidade também foca nas diferenças sociais, que estão relacionadas à moradia, ao acesso à tecnologia, entre outras. Desse modo, tendo em mente que os problemas não existem em um reservatório de ideias, e sim são criados na própria ação de problematizar, nossa proposta é refletir como ficam as questões ligadas à inclusão produtiva

da diversidade no mercado de trabalho? É possível continuar com as mesmas estratégias de antes da pandemia? É possível nos remetermos à inclusão da diversidade nessa nova lógica?

É importante deixar claro que não temos a intenção de responder a essas questões. Porém, no próximo tópico, serão apresentados os vídeos. Desses, dois foram produzidos e disponibilizados antes da pandemia, no segundo semestre de 2019; já o último vídeo foi elaborado e disponibilizado no primeiro semestre de 2020. Com base nos principais pontos abordados em cada fala, buscamos apresentar possíveis problematizações relacionadas à inclusão produtiva e às racionalidades neoliberais presentes no mundo contemporâneo.

Seguindo essa lógica, um aspecto a respeito do qual, igualmente, consideramos pertinente refletir é sobre o entendimento de diversidade. A corporação opta por denominar a iniciativa de *Programa Diversidade*. Isso, por si só, já é algo peculiar, pois, ao escolher essa nomenclatura, ela agrega a ideia de ser uma empresa preocupada com a inclusão de pessoas de diferentes realidades, contudo não se compromete com nenhuma diferença em particular.

Ao adotar a ideia da diversidade como foco para seu programa, a instituição não busca olhar para as pessoas e identificá-las como únicas, mas sim procura categorizá-las por grupos, buscando ter, em suas equipes, o maior número de identidades possíveis, como pessoas LGBTQ+, portadoras de deficiência, pessoas negras, indivíduos com idades diferenciadas, de diferentes gêneros. Enfim, seus gestores não estão olhando para a diferença com base na filosofia da diferença. Eles não a compreendem de maneira única, sem comparações ou identidades preestabelecidas, como defende Gilles Deleuze (2020), Silvio Gallo (2021) entre outros/as/es pensadores/as dessa linha de pensamento.

Na análise dos dados, empregamos a problematização defendida por Michel Foucault como ferramenta analítica. Como observa Christian Vinci (2015, p. 200): “Problematização, destarte, não apenas como um conceito, mas como um gesto investigativo. Dessa maneira, propomos ao leitor tomar seus trabalhos como uma espécie de ponto de partida, um objeto a ser criticado e rebatido, mais do que uma solução final.”.

Michel Foucault, ao descrever como estava construindo suas pesquisas, no volume dois do *História da Sexualidade*, relata que:

[...] seria melhor perceber agora de que maneira, um tanto cegamente, e por meio de fragmentos sucessivos e diferentes, eu me conduzi nessa empreitada de uma história da verdade: analisar, não os comportamentos, nem as ideias, não as sociedades, nem suas “ideologias”, mas as problematizações através das quais o ser se dá como podendo e devendo ser pensado, e as práticas a partir das quais essas problematizações se formam. A dimensão arqueológica da análise permite analisar as próprias formas da problematização; a dimensão genealógica, sua formação a partir das práticas e de suas modificações. Problematização da loucura e da doença a partir de práticas sociais

e médicas, definindo um certo perfil de “normalização” [...]. (FOUCAULT, 2017, p. 17).

Assim, nosso intuito é olhar para nosso objeto de estudo – os vídeos – buscando problematizar os ditos das/os/es responsáveis por essas falas. Ainda, procuramos compreender quais condições de possibilidades proporcionam que a pauta da inserção da diversidade se torne tão relevante no mercado de trabalho a ponto de se tornar o assunto central em vídeos produzidos e compartilhados nas redes sociais da empresa observada em nosso estudo.

### **Conhecendo o material de análise**

O material de análise abarca três vídeos, que foram produzidos para divulgar as ideias relacionadas ao Programa *Diversidade* para os/as/es colaboradores/as da empresa observada. Todos foram disponibilizados nas redes sociais da empresa, e seus/suas protagonistas são pessoas que ocupam cargos de relevância na alta cúpula da multinacional e estão diretamente envolvidas com a implantação e manutenção do programa de inclusão da diversidade, conforme podemos observar nas descrições a seguir.

#### **Vídeo – *Diversidade e Inclusão***

Nesse vídeo, publicado nas mídias sociais da empresa em 2018, o diretor da empresa, em nível Brasil, o qual, atualmente, ocupa o cargo de vice-presidente dela nas Américas (VPA), fala acerca da diversidade e da inclusão como conceitos que devem permear a cultura organizacional, convidando todas/os/es a refletirem a respeito dessa temática. Além dele, no vídeo, há as falas dos padrinhos e madrinha (*sponsors*) de cada pilar do programa. São eles/as: o vice-presidente sênior de nutrição de plantas (VPSNP), do pilar *Diferentes mas Iguais*; a diretora de Operações (DO) do *Por elas* (Gênero); um gerente de uma das Unidades no Brasil (GU), do *Multi raízes* (Raça/etnia) e o diretor de suprimentos (DS) do *Orgulho “Empresa”* (LGBT+). São apresentadas, na sequência, as transcrições das falas.

*Ser homem, hetero, branco, e considerado sem qualquer deficiência física ou mental, me fez, mesmo sem perceber, ter muitos privilégios na vida. E o que eu venho refletindo, e convido você também a refletir, é se nós temos a coragem, a audácia e a ambição de lutar por uma causa que não necessariamente, é a nossa. E por isso, estou aqui para falar de diversidade, tema que não é novidade, e que já apareceu nas nossas pesquisas de clima, e estamos já discutindo em alguns fóruns. O futuro será muito diferente do presente, e para garantirmos um lugar exitoso nesse futuro, precisamos de um compromisso inegociável com a diversidade. Já não se trata mais de moda, ou*



*apenas de ser politicamente correto, trata-se sim de uma necessidade, trata-se de produtividade, de inovação, mas acima de tudo, trata-se de vidas. Se reinventar, mudar, inovar, não combina com estereótipos, normas ou padronização de comportamentos. Queremos que cada pessoa possa expressar o que é, ser o que é, para que juntos, cada um do seu jeito, possamos descobrir novos e diferentes caminhos. E não basta falar, é preciso ação, romper a barreira do discurso para implementar a diversidade, de forma consistente e efetiva. Ser “Empresa”<sup>43</sup> é estar aberto a aprender com a diversidade, e não tolerar atitudes que desrespeitem as diferenças. E eu sei que esse não é um trabalho fácil, afinal, ele acessa muitos dos nossos preconceitos, conscientes e inconscientes. Eu tenho preconceitos e você também tem. Olhe para eles, signifique, se enfrente, faça a diferença, comece por você. Eu VPA<sup>44</sup>, tenho a determinação, a coragem e a ambição de mudar essa história. Eu acredito que a diversidade é muito boa para mim, como ser humano, como pai, como marido, como executivo, mas também acredito que é boa para você, e não tenho dúvidas que é muito boa para a “Empresa”. Sou diverso, sou plural, valorizo as diferenças, sou “Empresa”.*

*VPSNP: Quem respeita o diferente aumenta a curiosidade na alma e vai além das expectativas.*

*DO: Encorajar o diverso é agregar talentos, estimular novas ideias e nutrir novos sonhos.*

*GU: Entender que cada um é de um jeito. E que a soma de todos nos faz ser quem somos. Cada vez mais “Empresa”.*

*DS: Sou diverso, sou plural, valorizo as diferenças, sou “Empresa”.*

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=nrYlyfv6UHW> – (Transcrição nossa)

## Vídeo – Diversidade Sponsor Orgulho “Empresa”

Nesse vídeo, o diretor de suprimentos, em nível de Brasil (DS), manifesta o fato de que as pessoas deveriam ser capazes de se relacionar com quem quiserem, sem serem criticadas por suas diferentes orientações de gênero, sexuais ou em decorrência de sua cor de pele. Ele afirma que, na empresa, todas/os/es podem ser quem quiserem ser, sendo avaliadas/os/es apenas pelos seus resultados. Segue abaixo a transcrição do vídeo.

*As pessoas deveriam ser capazes de amar quem elas queiram, não importa a raça, o gênero, a sua condição de acessibilidade, ou a sua orientação sexual. Por que o amor não tem rótulos. Infelizmente, percebo que é muito triste e frustrante que em pleno século XXI, não se tenha chegado a um nível de igualdade considerável no que se refere a orientação sexual. Quando nós olhamos para as organizações é muito importante valorizar o desempenho. Na “Empresa”, o que você faz e como contribui para os resultados, é o que importa, acima de quem você é. A ideia de meritocracia, não leva em conta gênero, cor da pele, deficiência física ou mental, ou se você é hetero, homo, bi ou trans. É possível ter uma carreira na “Empresa”. Sua orientação sexual não é uma barreira. Quando um colega não te aceita como você realmente é, é ele que tem uma questão a ser resolvida e não você. E nós, na “Empresa”, não vamos permitir esse tipo de discriminação, nem mesmo com nossos clientes e nossos fornecedores. Por que todo mundo tem que ser tratado com respeito. Na “Empresa” você pode ser quem você realmente é. Porque o amor, definitivamente não tem rótulos. Sou diverso, sou plural, valorizo as diferenças, sou “Empresa”.*

<sup>43</sup> “Empresa” – escolhemos substituir o nome da instituição pela expressão “Empresa”, entre aspas, para evitar utilizar o nome real.

<sup>44</sup> VPA – Vice-presidente da empresa na América – a pessoa apresenta seu nome no vídeo, porém optamos por utilizar as iniciais de seu cargo.

Fonte: [https://drive.google.com/drive/folders/1F0\\_wTnrdaNGQbHWJ3gPsQJUxoO3eMRVW](https://drive.google.com/drive/folders/1F0_wTnrdaNGQbHWJ3gPsQJUxoO3eMRVW) – (Transcrição nossa)

## Vídeo – Encerramento de um mês de divulgação de ações sobre a diversidade em 2020

Nesse vídeo, o especialista de RH (ERH), o qual hoje responde pela organização do Programa Diversidade aborda a respeito de várias ações realizadas ao longo do mês de julho de 2020, relacionadas à temática da diversidade nos quatro pilares. Ele reforça, em sua fala, que é preciso reunir pessoas com experiências e perfis diferentes para obter um time diverso e de alta performance, em que todas/os/es possam viver os valores da empresa. Na sequência, temos a transcrição de sua fala na íntegra.

*Olá, meu nome é ERH<sup>45</sup>, eu trabalho na área de Recursos Humanos da “Empresa”, e estou aqui para falar sobre inclusão e diversidade na nossa organização. Primeiro de tudo, inclusão e diversidade, passa dentro do nosso planejamento estratégico, para que eu possa entregar um valor para o cliente, excelência operacional e inovação, eu preciso ter um time diverso de alta performance e vivendo os nossos valores. Eu só vou conseguir atingir resultados diferentes, trazendo pessoas com experiências diferentes, perfis diferentes e tendo um ambiente inclusivo.*

*E isso eu vou atingir com ambição, curiosidade, colaboração e responsabilização. Globalmente, a “Empresa”, já faz parte dos desafios do pacto da ONU, com suas ações em cada continente, e esse é um tema onde a gente reconhece a nossa humildade, onde a gente aprende, desaprende e aprende o tempo todo, para que a gente possa ter um ambiente mais inclusivo. Hoje falo com os nossos líderes, com os nossos funcionários, a gente conversa com os nossos clientes, com os nossos fornecedores, para que a gente possa criar cada vez mais valor através de inclusão e diversidade. Dentro da “Empresa” Brasil a gente trabalha com quatro grupos de afinidades: o por elas que tem como objetivo trazer mais equidade de gênero e mulheres em posição de liderança; o orgulho Yara que trabalha um ambiente mais seguro e inclusão de pessoas LGBT+; o grupo diferente e igual que tem ai como papel a inclusão e a criação de um ambiente adequado para pessoas com deficiência; e também o multi raízes que trata as questões de etnia e raça para todos os cargos da organização. Eu queria fazer aqui dois convites, o primeiro deles é para você que é líder Yara. Olha hoje o seu time, e veja: quais são os vieses que eu tenho? Como eu posso ter um time mais inclusivo no meu processo seletivo e no meu momento de avaliação? E para você que quer fazer parte do time da “Empresa” acompanha o nosso site de carreira, acompanha as vagas e venha ajudar a nossa empresa a ter uma jornada mais inclusiva. Sendo uma empresa mais diversa, referência no mercado no assunto e a atingir resultados nunca antes alcançados.*

Fonte: [https://www.linkedin.com/posts/yara-brasil-oficial\\_pratodosverem-activity-6694239558424379392-phK\\_/](https://www.linkedin.com/posts/yara-brasil-oficial_pratodosverem-activity-6694239558424379392-phK_/) - (Transcrição nossa)

A seguir, apresentamos algumas enunciações presentes nos vídeos, uma vez que acreditamos estarem permeadas pelas racionalidades neoliberais vigentes, bem como pela ideia de inclusão produtiva. Essas enunciações também são analisadas.

---

<sup>45</sup> ERH – Optamos por substituir o nome do representante da empresa pelas iniciais do cargo que ocupava quando gravou esse vídeo.

## Analizando alguns ditos

### Sou diverso, sou plural, valorizo a diferença, sou “Empresa”

Um aspecto que acreditamos ser importante destacar é que todos os três vídeos finalizam com as pessoas verbalizando o *slogan* do Programa Diversidade: **Sou diverso, sou plural, valorizo a diferença, sou “Empresa”**. O *slogan* também é apresentado em muitos materiais, como cartazes, camisetas e crachás. A possibilidade de subjetivação das/os/es sujeitos/as/es e a ideia de inclusão da diversidade já têm início nessa afirmação.

Segundo Veiga-Neto (2007), não há governamentalidade sem a díade dos/as/es que governam e os/as/es que se deixam governar. Quanto mais efetivamente tais sujeitos/as/es são subjetivados/as/es, mais efetiva e econômica será a governamentalidade desses/as.

Buscamos problematizar o reflexo dessa afirmação no/a/e sujeito/a/e, visto que percebemos que as falas presentes nos vídeos são muito potentes para identificarmos uma possível subjetivação para com o discurso da inclusão da diversidade no mercado de trabalho. Christian Fernando Ribeiro Guimarães Vinci (2015, p. 209) afirma que:

Problematizamos algo não apenas quando fazemos nossos mestrados ou doutorados, mas também quando boicotamos uma marca, por exemplo, ou quando recusamos assumir certas posições em sala de aula. O conceito de problematização, dessa maneira, assume amplos contornos, para além daqueles postos por questões metodológicas. Inserir-lo em nosso trabalho implicaria em assumir o caráter político daquilo que fazemos, cada pequeno analítico gesto como um verdadeiro acontecimento de proporções incomensuráveis no campo social, diluindo assim as fronteiras entre teoria e prática. (VINCI, 2015 p. 209).

Conforme é perceptível, na citação anterior, nós assumirmos um caráter político a partir daquilo que fazemos ao optarmos por trabalharmos com a problematização. Observamos, no discurso do VPA, a lógica de passar credibilidade nas suas afirmações. Afinal, temos um homem branco com mais de cinquenta anos, que refere **“Ser homem, hetero, branco, e considerado sem qualquer deficiência física ou mental, me fez, mesmo sem perceber, ter muitos privilégios na vida”**. Nessa afirmação, ele reconhece seus privilégios e, ao mesmo tempo, busca reforçar o *slogan* da empresa.

Além de se colocar como privilegiado, ele faz um convite a todas/os/es que estão assistindo ao vídeo a refletirem também sobre esses privilégios e acerca da importância de se abrir para uma luta que não, necessariamente, a/o/e represente. Com o intuito de estimular ao aceite a esse convite, ele afirma que é necessário ser audaciosa/o/e, corajosa/o/e e

ambiciosa/o/e, ou seja, além de se abrir à ideia de refletir sobre as posições de privilégio que ocupa na sociedade, a pessoa, do mesmo modo, precisa desenvolver essas qualidades para acompanhar a empresa nessa jornada de inclusão da diversidade. Assim, sem dúvida, a pessoa precisa assumir esse posicionamento político de reconhecer seus privilégios e defender ideais que não, necessariamente, estão presentes em sua realidade pessoal e familiar.

Podemos conectar as afirmações anteriores àquelas expressões que apresentamos na introdução desse artigo, compostas por algumas palavras que Alfredo Veiga-Neto (2019) afirma estarem muito presentes no vocabulário atual e que têm uma ligação com a ideia de investimento em capital humano<sup>46</sup>, para que possamos, cada vez mais, empresariarmos-nos, já que essa é uma premissa neoliberal. A governamentalidade desejada pela empresa pode ser lida nessas frases verbalizadas pelo VPA, pois ele deixa claro que é preciso que quem compõe as equipes tenha essas qualidades, ou que esteja disposta/o a adquiri-las ou a aprimorá-las.

Nesse sentido, também observamos que a inclusão produtiva ganha ênfase, uma vez que, para fazer parte dessa empresa, é necessário estar aberto a mudanças, as quais lhe permitam compor equipes diversas. Caso não haja essa disponibilidade, a pessoa não terá espaço nela, isto é, será excluída. Com isso, observamos que, mesmo em uma racionalidade liberal, na qual a ideia da inclusão é a meta principal, a exclusão pode ser um imperativo quando a/o/e sujeito/a/e não aceita se abrir para esse aprimoramento proposto.

### **O futuro será muito diferente do presente e, para garantirmos um lugar exitoso nesse futuro, precisamos de um compromisso inegociável com a diversidade**

Essa afirmação, igualmente proferida pelo VPA, apresenta o peso que a diversidade representa para que a empresa tenha sucesso no futuro. A fala desse profissional reporta uma “certeza” de que, sem equipes permeadas pelo diverso, não há como ter um futuro exitoso.

Ao mesmo tempo que garantir a diversidade, nas equipes de trabalho, torna-se uma questão fundamental, não fica claro de quem se está falando. Quem são esses/as sujeitos/as/es diversos/as/es? Serão necessariamente considerados/as/es diversos/as/es os/as/es sujeitos/as/es que pertencem a um dos quatro pilares do programa da empresa? Como será garantido esse

---

<sup>46</sup> Segundo Kamila Lockmann (2019), uma vez que o capital é uma fonte de renda futura e que o homem é a fonte principal de seu rendimento, ele mesmo se torna um capital. Desse modo, as capacidades que cada indivíduo tem, seu comportamento, suas habilidades, conhecimentos, que antes não eram compreendidos como econômicos, com a visão do homem *aeconomico*, na década de 70, tudo isso passa a ser considerado em uma lógica econômica. Logo, o sujeito, passou a ser considerado como detentor de um capital humano, cujo valor dependerá de suas qualificações, as quais poderão ser aprimoradas ao longo da vida.

ingresso da diversidade? E os/as/es sujeitos/as/es que já compõem as equipes? Esses indivíduos precisarão se identificar com um desses grupos?

Obviamente, não temos a intenção de responder a essas questões, mas sim de provocar discussões nesse sentido. Constatamos que as falas são permeadas de direcionamentos para as/os/es trabalhadoras/es da empresa, indicando o que se espera em relação à composição das equipes de trabalho para um futuro. Contudo, não é expressado se isso se espera já para amanhã ou em um futuro mais longínquo. Também, não fica evidente como isso se dará na prática do cotidiano laboral. O que é evidenciado na fala dessa pessoa é um convite para que todas/os/es repensem suas formas de se ver e olhar a/o/e outra/o/e na relação para consigo mesma/o/e e para com a/o/e outra/o/e.

O VPA, no vídeo, faz uma espécie de reconhecimento/confissão de seus privilégios, descrevendo-os. Além disso, ele reconhece que é um ser humano com preconceitos e está trabalhando para melhorar nesses quesitos. Então, somado a esse reconhecimento, ele faz um “convite”<sup>47</sup> para que, quem assistir ao vídeo, busque fazer o mesmo, pense sobre seus privilégios, reconheça seus preconceitos e trabalhe para minimizá-los.

Michel Foucault (2008a) pontua que o direcionamento das condutas só é possível se o conduzido permitir a condução pelo condutor. Dessa forma, a mudança de comportamento, de visão de mundo, ao qual a/o/e trabalhador/a/e é convocada/o/e a fazer, é algo que depende de uma vontade interna de cada um/a/e. Com o intuito de que tal transformação ocorra, torna-se necessário um investimento pessoal em aspectos éticos, morais e sociais de como cada pessoa percebe o mundo. Além disso, é necessário resiliência para reconhecer seus pontos fracos, maleabilidade para se dispor a mudar, coragem, como o VPA verbaliza. Na realidade, existe uma série de qualificações que aprimoram o capital humano de cada um/a/e, porém essas mudanças não ocorrem rapidamente e não podem ser conquistadas com um curso formativo de educação continuada.

Outro aspecto, o qual precisamos considerar, é que o convite é feito pela empresa para todas essas transformações. Porém, qual é o papel da organização facilitar essas mudanças de condutas individuais e coletivas? Será trabalhado isso dentro das equipes de que forma? Ou esse é um “convite/desafio” que é lançado para as pessoas, e essas deverão enfrenta-lo sozinhas, para que quando estiveram no coletivo os frutos sejam colhidos?

---

<sup>47</sup> Utilizamos convite entre aspas por acreditarmos que não seja algo que possa ser recusado. Logo, mais que um convite, remete-nos a uma convocação, pois caso não seja aceito o convite, a pessoa talvez não possa continuar na empresa.

## **Quem respeita o diferente aumenta a curiosidade na alma e vai além das expectativas**

Nessa frase do VPSNP, do mesmo modo, identificamos um possível chamamento para o investimento no capital humano. Esse profissional afirma que o respeito ao diferente faz o/a/e sujeito/a/e ir além das expectativas. Todavia, podemos nos questionar: quais expectativas? Expectativas essas relacionadas a quê? Seriam relacionadas a/ao trabalhador/a/e enquanto seu desempenho humano? Suas metas?

Nesse caso, o investimento em capital humano é para além de ampliar conhecimentos que possam aprimorar suas atividades laborais. A pessoa é chamada a aumentar a curiosidade na alma, algo que nos remete a uma mudança profunda na forma de ser e de estar no mundo.

Com relação isso, Aldo Ambrozio (2019), em seu capítulo de livro *Desapropriar-se do Eu*, faz uma afirmação a respeito do neoliberalismo enquanto uma governamentalidade que utiliza de estratégias de governo que requerem intervenções nas condutas de cada um/a/e para que algumas metas coletivas sejam atingidas. De acordo com esse autor:

Com os Neoliberalismos, no presente, visto que o próprio mercado passou a ser pensado como uma produção da intervenção estatal, o pastorado retomou/aperfeiçoou o seu exercício na conduta de cada um e nas condutas de uma multiplicidade de sujeitos tomados num coletivo em ações de conjunto, na medida da criação de um espaço concorrencial por meio do qual cada sujeito individualmente deve seguir regras estritas do discurso gerencialista para alcançar a salvação num mundo em que o Estado já não mais oferece qualquer garantia. Sendo assim, aqueles espaços, antes considerados naturais e livres de intervenção, passaram, doravante, a ser os principais alvos da intervenção estatal na busca da produção incessante do sujeito empresa. Aqui cabe ressaltar que a principal medida dos neoliberalismos como racionalidade de governo foi a tomada da moldura do mercado como a que deveria enformar os espaços mais íntimos do corpo social. (AMBROZIO, 2019, p. 60).

Nessa toada, fica expressa a necessidade de cada um/a/e dos/as/es envolvidos/as/es se subjetivar ao pensamento da diversidade de tal maneira que vivenciem isso como um valor seu. Todavia, ao mesmo tempo, cada sujeito/a/e é desafiado/a/e a ter a diversidade como um valor. Não é evidenciado um trabalho para que essa pessoa se veja como parte integrante dessa diversidade. Os discursos são formulados de forma que as/os/es componentes das equipes compreendam a importância desses times serem diversos, mas não é enfatizado como as/os aquelas/es que ali estão fazem parte dessa diversidade.

É como se, a partir de então, uma vez que a empresa compreende a importância da diversidade para o alcance de metas futuras, todas/os/es que fazem parte da empresa devam agregar essa visão como um valor. Assim, essa diversidade vai passar a ser buscada pela empresa, ignorando o fato de que, nas equipes, já existe uma diversidade. No entanto, talvez

não se tenha tantas diferenças quanto seja necessário para que esses times representem a sociedade na qual cada filial está inserida.

Entretanto, já que a empresa optou por trabalhar com a ideia da diversidade e não da multiplicidade, a/o/e diferente já não está ali presente? Todas/os/es que compõem as/os/es trabalhadoras/es são iguais? Novamente, não fica claro de que diferenças se está falando. Da forma como as ideias são expressas, parece que se busca uma diversidade com base em identidades já pré-estabelecidas, nas quais as diferenças não são assim tão marcantes.

### **Encorajar o diverso é agregar talentos, estimular novas ideias e nutrir novos sonhos (DO)**

Essa afirmação do diretor de operações nos mostra o quanto a concepção do diverso está vinculada a talento. O diverso passa a ideia de que o sujeito deve incorporar os ideais e valores do local no qual trabalha. Ainda, fica implícito o ideal de que novos talentos, necessariamente, oferecem novas ideias. Entretanto, será que dá para afirmar isso? As metas da empresa se misturam com as metas de cada empregado/a/e, visto como o/a/e responsável por nutrir novos sonhos, seja para si e/ou para a própria empresa.

Mais uma vez, é notória a necessidade de uma inclusão produtiva, pois é necessário aprimorar-se para que as produções individuais e coletivas sejam ampliadas. Outro aspecto que pode ser vislumbrado, nessa afirmação, é a mistura entre os sonhos pessoais as metas enquanto empresa.

A expressão sonho nos leva a um momento no qual tudo é possível. Em geral, quando sonhamos, podemos fazer coisas inimagináveis. Entretanto, essas ações nem sempre são factíveis quando estamos acordados/as/es. Quando se afirma que, ao agregar talentos, é possível nutrir novos sonhos, ficam mesclados o mundo da imaginação e o mundo da realidade. Desse modo, as máquinas passam a mesclar-se com o/a/e cidadão/ã/e real. Assim, o público e o privado tornam-se um só, o/a/e trabalhador/a/e e a empresa também se misturam, de modo que não se torna mais possível separar as metas pessoais daquelas determinadas pela corporação, indo além, não é mais possível separar as pessoas da empresa.

### **Entender que cada um é de um jeito e que a soma de todos nos faz ser quem somos. Cada vez mais, “Empresa” (GU)**

Nessa declaração do gerente da Unidade observamos a ideia de que cada trabalhador/a/e, ao compor a equipe, e se permitir somar com seus/suas colegas/es e abraçar os ideais defendidos

pela organização, passa a fazer parte dessa engrenagem de tal forma que se torna cada vez mais a “Empresa”. Temos, com essa afirmação, novamente, a mistura entre o ser humano e a organização, como se fossem um só.

A partir desse pensamento de ser humano/empresa como sendo um único ser, os sonhos e as metas se misturam, os valores passam a ser os mesmos, a família e a equipe de trabalho passam a ter o mesmo peso. Dessa maneira, os tempos entre o lazer, o trabalho, o estudo, deixam de existir separadamente, o trabalho imaterial, ou a plataformização do trabalho passam a ser incorporados na vida de cada um/a/e (LAZZARATO, NEGRI, 2013; SARAIVA, 2021).

Além dessa mistura entre seres humanos e organização, também podemos identificar a lógica de que pertencemos todas/os/es a uma identidade única, à medida que somos o somatório de todas/os/es que convivem conosco ou que cruzam nossos caminhos. Entretanto, é possível defender a inclusão da diferença e ter como base essa ideia de que a soma de cada um/a/e nos compõe?

Para Silvio Gallo (2015, p. 188):

A questão é que estamos colonizados pela filosofia da representação e, em seu contexto, percebemos a diferença em relação ao mesmo e não em relação a si mesma. A lógica da representação é centrada no princípio de identidade, que afirma que uma coisa é idêntica a si mesma ( $A=A$ ) e diferente de seu outro ( $A\neq B$ ). A diferença é pensada, portanto, sempre em relação à identidade. Se dizemos que  $x$  é diferente, é porque ele é diferente de uma certa identidade previamente definida, isto é,  $x$  é diferente de  $y$ , por exemplo. [...] Seja ou não trazida para dentro da norma, ela é a confirmação da regra.

Então, quando o GU declara que cada um/a/e é de um jeito e que a soma dessas pessoas os/as/es os torna mais próximos da empresa, ou até ela mesma, ele não está se referindo à diferença por si só. Esse profissional está apenas pensando pela lógica da representação e nas pequenas variações que cada pessoa, em suas particularidades, apresenta. Nesse contexto, há sempre, como padrão, uma identidade que referencia o sujeito modelo, o qual é, na sua maioria, um homem, branco, cristão, cisgênero, heterossexual e sem deficiências.

A partir dessas considerações, podemos compreender que essa equipe diversa poderá ter sujeitos que se diferencie desse “padrão” que, até então, compunha as/os/es trabalhadoras/es da empresa. Porém, não existe a garantia de que realmente se trabalhe com a diferença, já que, para isso, seria necessário, “mudar os óculos filosóficos”, mudar a forma, como se compreende a diferença. Segundo Silvio Gallo, ao defender a diferença como algo que escapa, como aquilo que não faz parte de uma identidade ou de uma identificação “comum”, “Deleuze propôs uma



filosofia baseada na diferença e não na identidade, o que escapa ao âmbito da representação” (GALLO, 2015, p. 189).

### **Na “Empresa” você pode ser quem você realmente é. Porque o amor, definitivamente, não tem rótulos (DS)**

O diretor de suprimentos (DS) declarou que a pessoa pode ser o que é sem receio. Ele acredita que esse fato, de o amor não ter rótulos, e da empresa não tolerar preconceitos ou discriminações, permite que cada um seja como é. Será que ser contrário, de maneira declarada, à discriminação e ter um Programa que valoriza a participação da população LGBTQ+, por si só, já é o suficiente para que a/o/e sujeita/o/e se sinta à vontade para ser o que é?

Talvez, possamos ir além nessa ideia e nos questionarmos se é necessário afirmar a nossa sexualidade para sermos o que somos. Os/as/es heterossexuais precisam se declarar héteros para serem o que são? Ou essa é uma exigência apenas para os/as/es que se identificam com uma sexualidade dissidente, uma vez que vivemos em uma sociedade heteronormativa? A afirmação de não haver rótulos para o amor já é o suficiente para que cada um/a/e possa ser o que quiser ser?

Outro aspecto que, igualmente, ganha força, no discurso do DS, é a necessidade de relacionar a sexualidade a algo sentimental. O desejo apenas como algo momentâneo, a paixão carnal acontece independente da sexualidade, nem sempre está relacionada a um sentimento, como o amor. É inquietante pensar que, em um discurso de inclusão no mercado de trabalho, ao abordar sobre a sexualidade, seja dada, como justificativa para o respeito às pessoas, na sua integralidade, o amor entre casais.

Em tempos de intolerância, de ódio, de tantos discursos permeados por ideias fascistas, proferidos nos mais diversos espaços, pensar e reforçar o amor ao próximo pode ser interpretado como um ato político. Kamila Lockmann (2022, p. 227), ao defender uma vida não fascista, afirma que:

Construir uma forma ética e estética de viver num mundo comum é dizer em alto e bom tom: todas as vidas importam! Quero que você, diferente de mim, viva! Que sua vida persista à sua maneira, com seus princípios, normas, amores e conflitos. Que sua cidadania seja preservada, que seus direitos sejam vivenciados, desde que eles não sejam armas violentas contra outros, contra qualquer outro. Compreender isso é exercitar uma forma ética e estética de viver com o outro pautada no respeito, no compromisso mútuo e no amor. Não num amor romântico, entendido apenas como um sentimento, mas no amor como um ato político, como uma ação. (LOCKMANN, 2022, p. 227).

Cabe ressaltar que, como reforça a autora, na citação anterior, esse amor, enquanto um ato político, não é o amor romântico, que parece ser o defendido na fala proferida no presente vídeo. Trata-se do amor ao outro/a/e enquanto ser humano, que merece respeito e consideração.

Presenciamos ódio sendo destilado em discursos de cidadãos/ãs/es ocupando cargos públicos e de alto escalão, não só no Brasil, mas, infelizmente, também em muitas outras partes do planeta. As diferenças são atacadas apenas por existirem. As vidas são valoradas pelo quanto podem produzir de acordo com os interesses de determinados grupos. Quando esse valor não é vislumbrado, elas são compreendidas como desnecessárias.

Nesse contexto, é fundamental reforçarmos a importância de se respeitar todas, todes e todos, independentemente de suas características, orientações ou predileções. A citação da autora Kamila Lockmann (2022) reforça essa questão, pois salienta o ato de resistência que é amar a/o/e outra/o/e na atualidade.

**Para que eu possa entregar um valor para o cliente, excelência operacional e inovação, eu preciso ter um time diverso, de alta performance e vivendo os nossos valores (ERH)**

Novamente, nessa afirmação, está relacionada uma série de fatores importantes, que o sujeito deve ter enquanto capital humano para fazer parte das equipes que compõem a “Empresa”. É necessário conhecer os valores da empresa e vivê-los, ser diverso/a/e, seja por pertencer a um dos pilares que a empresa defende (LGBT+, Raça/etnia, Gênero, PcD, Gerações), seja por estar aberto/a/e a trabalhar com a diversidade e oferecer alta performance em suas atividades.

Nesse caso, o pensamento de inclusão produtiva é mencionado, mais uma vez, bem como algumas premissas neoliberais, a saber: concorrência, competição, inovação e melhoria contínua. Novamente, não basta pertencer a um dos pilares, é preciso estar envolvido/a/ e ser capaz de desenvolver um trabalho que eleve a empresa a um patamar acima das demais do mesmo ramo.

Caso o time seja diverso, mas a performance não seja a idealizada nas metas gerenciais, essa equipe precisará passar por mudanças. Então, novos talentos serão buscados no mercado, visto que a alta performance, desejada pela organização, nesse caso, caminha junto ou, talvez, até alguns passos à frente da diversidade.

De acordo com Antônio Fernandes Júnior (2015, p. 175), o filósofo Michel Foucault

... nos mostra como o exercício do poder, desenvolvido na sociedade de controle, espalha-se no tecido social e materializa-se em gestos e práticas distintas, atuando em

rede (textos literários, midiáticos, projetos de lei, enunciados científicos etc.), interligando várias discursividades. Esse modo de exercício do poder, ou micropoderes, atua de forma fina e sutil em várias práticas e discursos contemporâneos, além de procurar responder a “uma certa urgência histórica”, como denomina o Foucault (1979), ou demandas de um dado momento histórico-cultural.

Essa citação nos leva a pensar na urgência histórica da inclusão produtiva de sujeitos que representem a “diversidade”, esperada ou desejada pela empresa. Desse modo, os discursos de seus gestores e, nesse caso, em particular, do responsável pelo programa, na organização, em nível nacional, enfatiza a importância de estar aberto a essa temática, mas também de ser capaz de desempenhar uma alta performance.

Observamos, nesse discurso, a inclusão produtiva, isto é, incluir a diversidade para estar entre os melhores do ramo. Trata-se dos micropoderes em exercício, pela aceitação junto à sociedade desse discurso. Isso, por sua vez, pode reforçar a marca da empresa, bem como a relação das/os/es sujeitos/as/es que verbalizam tais discursos e as posições hierárquicas que ocupam na organização.

### **Considerações para o fechamento da escrita**

Nossa proposta, para a escrita deste artigo, foi problematizar, com base em Michel Foucault, como a inclusão produtiva, proposta em programas voltados à ampliação da diversidade em equipes laborais, é permeada pelas racionalidades neoliberais presentes na contemporaneidade. Para tal, analisamos enunciações presentes em três vídeos de uma multinacional, com enfoque em promover o seu *Programa Diversidade* em suas filiais no Brasil.

Os vídeos são marcados por “convites” a repensar a forma de ver as pessoas e suas formas de existir no mundo, a partir de cada um/a/e de nós. Outro aspecto muito focado é a importância de as equipes de profissionais da empresa serem formadas por integrantes diversos/as/es.

Essa defesa de inclusão da diversidade é sempre colocada como algo fundamental para que se obtenha mais sucesso nos negócios, seja individual, no trabalho em equipe, ou para a organização como um todo. A diversidade é agregada à ideia de inovação, alcance de metas, maior performatividade e garantia de bons posicionamentos no mercado de negócios no futuro.

Contudo, em nenhum momento é percebida, na fala desses sujeitos, como se garantirá essa inclusão. Não fica claro qual será o papel da empresa, no cotidiano das equipes, para

possibilitar que essas pessoas trabalhem e tenham todos esses valores garantidos e percebidos. Ademais, não fica evidenciado quem se enquadra nesse público diverso.

Aquilo que ficou, de certa forma, evidente, é que essa inclusão será pautada em pessoas que pertençam a algumas categorias previamente estabelecidas e que sejam altamente produtivas para a função que ocuparão. Kamila Lockmann (2019) pontua que devemos dar atenção a essas afirmações de valorizar, para além das diferenças, as qualificações dos/as/es sujeitos/as/es. Essa autora afirma isso em função de que, em geral, tais questões são permeadas por uma racionalidade neoliberal, que visa produzir sujeitos capazes de se autogovernar, prover suas próprias necessidades, ser autossuficientes.

Conforme Lockmann (2019), uma das formas de investimentos em capital humano se dá por cursos de qualificação, tanto para pessoas jovens, quanto para adultos/as/es. Isso faz a/o/e próprio/a/e sujeito/a/e ser responsável pela sua inclusão no mercado de trabalho, de modo a ser, então, um/a/e empresário/a/e de si mesmo/a/e. Tal inclusão, que a autora denomina de inclusão produtiva, é pautada na necessidade de o sujeito garantir seu sustento e o sucesso do local que lhe deu a oportunidade, alcançando bons resultados. Caso ocorra uma falha nessa expectativa, a/o/e responsável é inteiramente a/o/e trabalhador/a/e.

Considerando o avanço de pautas conservadoras, na atualidade, não apenas no Brasil, mas em muitas partes do mundo, afirmar um compromisso de inclusão da diversidade nos parece algo bastante intrigante e desafiador. Por um lado, compreendemos que, com base na racionalidade neoliberal clássica, a inclusão de todas/os/es faz parte do jogo do mercado, para que possam haver mais consumidoras/es também.

Na lógica neoliberal conservadora, a qual percebemos cada vez mais presente, na sociedade contemporânea, a inclusão é um valor para uma parcela da população. Essa lógica está voltada para aquelas vidas que interessam, que não divergem dos valores morais defendidos por essa racionalidade. Já aquelas vidas dissidentes são vidas não passíveis de luto (BUTLER, 2020). Logo, essas últimas vidas são, necessariamente, excluídas.

Na concepção de Judith Butler (2020), todas as vidas são precárias, uma vez que são finitas, porém essa precariedade aumenta conforme a vida em questão se distancia das identidades consideradas aceitáveis na sociedade em que esse ser humano está inserido. Dessa maneira, quanto mais dissidente for a/o/e sujeito/a/e, mais precarizada será sua vida, e menos passível de luto essa vida se torna.

É nessa sociedade dividida e permeada por ideias fascistas que a empresa que lançou os vídeos que analisamos se encontra. Embora, seus discursos expressem forte defesa em relação à valorização de cada vez mais ser necessário estar aberto/a/e ao diverso/a/e e ter, como

característica marcante, em suas fábricas, equipes diversas. Seus produtos serão comercializados em um mercado no qual essas ideias e valores de respeito às diferenças destoam.

Tal realidade nos leva a refletir que esses antagonismos podem contribuir para que, embora a defesa do programa que analisamos seja claramente observada nas falas, as metas e os modos de como isso pode ser colocado em prática, bem como de quem exatamente se está falando não sejam, em nenhum momento, evidenciados. Portanto, a ideia de incluir pode ser muito importante, interessante e até mesmo encantadora em um primeiro momento. Todavia, ao problematizarmos tal situação, sacudimos as verdades em torno desses discursos e colocamos em suspenso de quem se está falando. Com isso, percebemos que ainda há muito a ser debatido, compreendido e pensado a respeito dessa questão.

## Referências

AMBRÓZIO, Aldo. Desapropriar-se do eu. In: RAGO, Margareth; PELEGRINI, Maurício (Org.). **Neoliberalismo, feminismos e contracondutas**: perspectivas foucaultianas. São Paulo: Intemerios, 2019. p. 167 -209.

BUTLER, Judith. **Quadros de Guerra**: quando a vida é passível de luto? Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

Foucault, Michel. **Segurança, território, população**. Curso dado no Collège de France (1977-1978). São Paulo: Martins Fontes, 2008a.

FERNANDES JÚNIOR, Antonio. A Felicidade em práticas discursivas contemporâneas. In: SOUZA, kátia Menezes de; PAIXÃO, Humberto Pires da. (Org.). **Dispositivos de poder/saber em Michel Foucault**: biopolítica, corpo e subjetividade. 01ed. São Paulo: Intermeios, 2015, p. 173-194.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da Biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade**: o uso dos prazeres. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

GALLO, Silvio. Governamentalidade Democrática e Governo das Diferenças. Vídeo aula; 14/04/2021. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1w0YUdQM-uY7CB6uChHLZgJA1Da\\_YY2fe](https://drive.google.com/drive/folders/1w0YUdQM-uY7CB6uChHLZgJA1Da_YY2fe). Acesso em: 06/07/2021

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: Lamparina, 2013.

LOCKMANN, Kamila. **Assistência social, educação e governamentalidade neoliberal**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.

LOCKMANN, Kamila. A erosão da democracia e a emergência de uma formação neofascista no Brasil contemporâneo. In: RIBEIRO, Paula R. C.; MAGALHÃES, Joanalira C.; BOER, Raphael A. de. (Org.). **(Re)existir, (re)inventar, pesquisar**: entrelaçamentos de corpos, gêneros e sexualidades. Rio Grande, RS : Ed. da FURG, 2022. p. 204-230.

NEGRI, Antônio. **Biocapitalismo**: entre Spinoza e a constituição política do presente. São Paulo: Iluminuras, 2015.

SILVA, Tomaz Tadeu da. Org. **Identidade e Diferença**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

VEIGA-NETO, Alfredo. O neoliberalismo situa a educação no mercado da competição, da produção exacerbada. **Entrevista para o Instituto Humanitas Unisinos**, Notícias do Dia 16 de Novembro de 2011. Acesso em "O neoliberalismo situa a educação no mercado da competição, da produção exacerbada". Entrevista com Alfredo Veiga-Neto - Instituto Humanitas Unisinos - IHU.

VEIGA-NETO, Alfredo. Gubernamentalidad neoliberal: implicaciones para la educación. In: **Alfredo Veiga-Neto y los estudios foucaultianos em educación**. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2018. p. 193-225.

VINCI, Christian F. R. G. A problematização e as pesquisas educacionais: sobre um gesto analítico foucaultiano. **Filosofia e Educação**, Campinas, v. 7, n. 2, jun./set., p. 195-21. 2015.

#### 4.1.3 Abrindo e ventilando a empregabilidade da Diversidade Sexual e de Gênero

Ao chegarmos nesse momento da pesquisa, já havíamos identificado e problematizado o que a empresa entende por diversidade, observando que a escolha dessa expressão para nomear o programa não é aleatória. Embora muito se fale em valorizar as diferenças, o que se busca é a diversidade. Outro achado nosso, ao problematizarmos os vídeos, foi que a diversidade é entendida, também, como algo que trará muitos benefícios e melhores resultados, seja para as equipes, como para a empresa como um todo. Porém, para terem equipes mais diversas, será necessário que cada integrante das equipes reconheça seus privilégios, preconceitos, e busque mudar, bem como se abra para aprender com a/o/e diferente.

A partir dessas percepções e estando cada vez mais evidenciado pelos nossos dados, verificamos que a ideia dessa inclusão da diversidade estava pautada numa racionalidade neoliberal. Esta tinha como principal característica uma inclusão produtiva, pois não se buscava apenas incluir, mas incluir pessoas diversas que ofertassem melhores resultados. Procuramos produzir o terceiro artigo, a fim de problematizarmos as estratégias de governo presentes em iniciativas ditas como sendo para ampliação da contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero nesse programa diversidade que estamos analisando.

Com esse artigo, buscamos atender aos objetivos específicos que seguem:

- Analisar o que levou a empresa a escolher, dentre os pilares, as questões de gênero e população LGBT+;
- Investigar como estão sendo trabalhados os pilares de gênero e população LGBT+ dentro da empresa.

Além disso, no artigo pudemos perceber que as iniciativas de inclusão das mulheres na empresa são muito mais frequentes que para a população LGBT+, uma vez que, embora se verbalize muito o quanto para a empresa é importante ser uma empregadora de referência na empregabilidade LGBT+, os materiais que analisamos nos mostraram que a maioria das iniciativas são voltadas para empregar mulheres. Também nesse sentido, ganha ênfase o fato de não ser toda e qualquer mulher, visto que as que aparecem em nossos dados são brancas, cisgêneras, heterossexuais e com alta formação escolar. Dentre outros dados relevantes que podemos observar no artigo que segue na íntegra.

### **Diversidades sexuais e de gêneros – problematizações sobre as estratégias de governo no mercado de trabalho**

#### **Resumo**

Esse artigo tem como objetivo problematizar estratégias de governo presentes em iniciativas ditas como sendo para ampliação da contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero numa multinacional do agronegócio com filiais no Brasil. Tal trabalho compõe uma pesquisa de tese de doutoramento que problematiza a inclusão da diversidade sexual e de gênero no mercado de trabalho. Para a produção do texto utilizamos quatro entrevistas realizadas com pessoas que trabalham com a inclusão dessa população na empresa, bem como, reportagens que pautam sobre iniciativas relacionadas a essas temáticas dentro da instituição do agronegócio. Para análise dos dados nos pautamos no conceito-ferramenta problematização em Michel Foucault. Tal pesquisa nos mostra a importância de colocarmos em suspenso as questões que permeiam essa inclusão, pautada numa racionalidade neoliberal, para observarmos, o quanto tais iniciativas estão fundamentadas em uma visão mercadológica e cisheteronormativa.

**Palavras chaves:** diversidade sexual; gênero; inclusão produtiva; racionalidade liberal.

#### **Introdução**

A temática da diversidade no mercado de trabalho tem ganhado cada vez mais espaço de discussão na sociedade. Atualmente muitas empresas, de diferentes áreas de atuação tem

incorporado em suas práticas a inclusão da diversidade seja a fim de, comercializar melhor suas marcas e seus produtos, ou para ter em seu quadro funcional, uma equipe mais plural.

Porém essa ideia de incluir as diversidades, não é simplesmente empregar pessoas que façam parte do movimento LGBT<sup>48</sup>, ou mulheres, indígenas, população preta, ou deficientes, e tantas outras formas de existência, que podem ser compreendidas socialmente como fazendo parte da “Diversidade”. Trata-se de uma inclusão produtiva, como nos refere Kamila Lockmann (2019), ou seja, as pessoas, além de comporem diferentes grupos identitários, precisam ter competência, e conhecimentos para estarem ocupando as vagas, e manterem-se produtivas, conforme o esperado pelas empresas.

Essa ideia de inclusão produtiva compõe a racionalidade neoliberal, que é presente no mundo contemporâneo, pois é preciso incluir a todas/os/es<sup>49</sup>, para que tenhamos cada vez mais pessoas gerando renda, consumindo, buscando estar por dentro das novidades tecnológicas, enfim, movimentando o mercado, sendo parte de uma engrenagem, em que a lógica é permeada pelo consumo e pelo capital. Seja esse capital monetário ou capital humano. Cabe destacar que a geração de renda, em geral, caminha junto com a empregabilidade, ou seja, é preciso trabalhar, ter um emprego, ter um meio de subsistência. Tudo para ter uma renda e com isso, ser alguém capaz de produzir e consumir nessa lógica de mercado dentro de uma racionalidade neoliberal.

A fim de problematizar estratégias de governmentação presentes em iniciativas ditas como sendo para ampliação da contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero numa multinacional do agronegócio com filiais no Brasil, produzimos esse artigo. Tal trabalho compõe uma pesquisa de doutoramento que problematiza um programa de inclusão da diversidade no mercado de trabalho, subdividido em quatro pilares (gênero, raça/etnia, população LGBT e pessoas com deficiência (PcD)), da referida empresa, mas que na tese, estaremos dando ênfase aos pilares de gênero e população LGBT+.

Cabe destacar também, que embora reconheçamos que o termo diversidade não é o que melhor representa as posições de sujeita/o/e que compõem os pilares que a empresa busca incluir, uma vez que discutimos alguns elementos inspirados na filosofia da diferença e

---

<sup>48</sup> Neste artigo utilizaremos a sigla LGBT + (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis/Transexuais e mais), uma vez que assim que o programa que estudamos se refere. Embora saibamos que o movimento social utilize a siglas LGBTQIAP+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual, Pansexual e mais).

<sup>49</sup> Utilizaremos linguagem neutra ao longo desse texto, buscando assim, que o maior número de pessoas se sintam incluídas no nosso trabalho. De acordo com Kayná Oliveira, 2021 “A linguagem neutra é uma proposta de reflexão sobre representatividade e objetiva tornar a língua portuguesa inclusiva para pessoas transexuais, travestis, não-binárias, intersexo ou que não se sintam abrangidas pelo uso do masculino genérico. Apesar de amplas discussões sobre o tema nas redes sociais e entre linguistas na academia, a linguagem neutra ou linguagem inclusiva não é uma nova norma, mas uma tentativa de alguns falantes para que o português possa abranger uma parcela invisibilizada da população”.



acreditamos que valorizar as diferenças está pautado na possibilidade de perceber cada pessoa na sua integralidade, sem comparações ou representações (DELEUZE, 2020). Vamos utilizar no texto diversidade sexual e de gênero por ser o termo utilizado pela empresa, bem como o nome atribuído ao programa que analisamos. Conforme publicamos em outro artigo referente a esta mesma temática,

Identificamos que a denominação do programa como sendo “diversidade” produz sentidos, já que a empresa está buscando pessoas diversas, não está buscando, necessariamente, a diferença. Desse modo, a empresa, ao escolher por trabalhar com a diversidade, fez a opção pelo diverso e não pelo múltiplo, definindo a diversidade subdivida em quatro pilares – Gênero, LGBTQ+, Raça/Etnia, PcD. Ao realizar essa subdivisão, ela escolheu quem é essa diversidade que pretende ter em seu quadro de pessoal e não a multiplicidade de sujeitos presentes em nossa sociedade. Assim, para Silva (2014, p. 101), “A diversidade é um dado da – natureza ou da cultura. A multiplicidade é um movimento. A diversidade reafirma o idêntico. A multiplicidade estimula a diferença que se recusa a se fundir como idêntico”. (FEIJÓ; RIBEIRO, 2023, p. 19).

Nesse sentido, enfatizamos que ao optar pela diversidade sexual e de gênero, a empresa escolhe trabalhar com o que ela define como sujeitas/os/es que expressem uma sexualidade e gênero divergente daquilo que a sociedade define como o esperado, ou seja, a cisheterossexualidade. Assim como ao colocar a transexualidade e travestis no pilar “Orgulho Empresa”, define gênero como sendo mulheres cisgêneras.

Segundo Bruno Reis Lima (2021, p.1205) “A heterossexualidade não é tanto uma prática sexual dentro de uma diversidade de possibilidades, mas uma instituição compulsória (RICH, 2012) e um regime político (WITTIG, 1992), o qual produz e naturaliza a existência do binômio homens e mulheres”. O autor também reforça que todas as práticas que estão associadas a heterossexualidade e a cisgeneridade, não precisam ser adjetivadas, pois são vistas como naturais, então, por exemplo uma dança praticada por heterossexuais cisgêneras/es não requer que seja denominada assim, é apenas nomeada como “dança”, já caso tenhamos uma *performance* de um grupo lésbico, *gay*, *trans*, ou outras possibilidades, em geral, é necessário demarcar essa especificação, pois é considerado um comportamento desviante. Observamos que o mesmo se repete na empresa, seja quando descrevem nas suas vagas que são uma empresa aberta a diversidade, ou mesmo com relação aos seus pilares, não ao acaso o pilar de pessoas LGBTQ+ foi nomeado de “Orgulho empresa”.

Em nossos estudos estamos tomando os conceitos de gênero e sexualidade como construções sociais, culturais e históricas que ao correlacionarem comportamentos, linguagens, representações, crenças, identidades, posturas, inscrevem tais constructos no corpo, através de

estratégias de poder/saber. Sendo assim, até mesmo antes de nascermos, ainda durante a gestação, vamos sendo interpelados e produzidos como sujeitas/os/es pertencentes a um gênero e uma sexualidade. Com isso, ao nascermos já começamos a ser ensinados a produzir e reproduzir modos de ser, agir, pensar, falar, que vai naturalizando e normalizando alguns modos de ser em detrimento de outras/os/es. (LOURO, 2008; RODRIGUÊS, RIBEIRO E RIZZA, 2021).

Ao longo de nossas vidas, vamos performando esse gênero que nos é conferido das mais diversas formas. Judith Butler (2018, p. 27) ao abordar a teoria da performatividade de gênero afirma que,

dizer que o gênero é performativo é dizer que é um certo tipo de manifestação; a “aparência” do gênero é mal compreendida com frequência como signo de sua verdade interna ou inerente; gênero é motivado por normas obrigatórias que exigem que nos tornemos de um gênero ou do outro (geralmente dentro de uma estrutura estritamente binária); a reprodução do gênero é, assim, sempre uma negociação com o poder; e, finalmente, não há gênero sem essa reprodução de normas que, no decorrer de suas manifestações repetidas, arrisca desfazer ou refazê-las de maneiras imprevistas, abrindo a possibilidade de remanejar a realidade generificada de novas maneiras.

Como podemos observar nós performamos o gênero que nos foi estabelecido, mas não apenas, porque alguém disse que éramos assim. Em geral, já existe uma série de características que são esperadas para que os gêneros sejam desempenhados, e os desvios dessas normas ou padrões, também acontecem, ou seja, os gêneros são produzidos por bem mais do que apenas uma inscrição linguística, ou um marcador biológico, até porque esse também é construído socialmente, como nos refere Judith Butler

Se o caráter imutável do sexo é contestável, talvez o próprio construto chamado 'sexo' seja tão culturalmente construído quanto o gênero; a rigor, talvez o sexo sempre tenha sido o gênero, de tal forma que a distinção entre sexo e gênero revela-se absolutamente nenhuma. Se o sexo é, ele próprio, uma categoria tomada em seu gênero, não faz sentido definir o gênero como a interpretação cultural do sexo. (BUTLER, 2003, p. 25).

Sendo assim, a citação acima reitera que tanto o gênero, quando o sexo, quanto a própria linguagem são todos construções sociais. Tal fato não ocorre ao acaso, mas sim para construir uma ideia de linearidade entre sexo-gênero e sexualidade, e quando essa linearidade não ocorre, a/o/e sujeita/o/e é vista/o/e como alguém que está desviando daquilo que é o padrão na sociedade, e essa pessoa passa a ser alvo de todo o tipo de situações delicadas, preconceituosas

e difíceis. Porém essa linearidade é algo socialmente construído, que pode ocorrer ou não e não deveria ser percebida como um problema.

A autora Euridice Feigueiredo (2018) escreveu em seu artigo intitulado “Desfazendo gênero: a teoria queer de Judith Butler”, que é importante termos em mente que os direitos das minorias no Brasil estão sempre em risco, e que essa onda conservadora que está presente no país e vem ganhando força, tenta cada vez mais apagar as diferenças. Diferir dos padrões sociais conservadores, é algo que requer coragem, determinação e uma busca continua por fissuras, ou brechas de resistências nas relações de poder entre a norma e o devir.

A fim de alcançarmos os objetivos propostos para a construção desse texto, nos embasaremos no conceito ferramenta da problematização do filósofo Michel Foucault para analisarmos quatro entrevistas realizadas entre os anos de 2021/2022 com profissionais da empresa ligadas aos pilares de gênero denominado “Por elas” e LGBTQ+ denominado “Orgulho Empresa”<sup>50</sup>, bem como treze reportagens, disponibilizadas no site da empresa sobre ações realizadas pela mesma para incluir sujeitas/os/es, desses pilares, no seu quadro funcional. Buscaremos problematizar as narrativas das/os/es entrevistadas/os/es e as reportagens sobre as questões de gênero e sexualidade, trazendo para o debate as estratégias de governo permeadas por uma racionalidade neoliberal, presentes nas iniciativas de contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero.

O artigo está organizado de forma a apresentar uma discussão sobre diversidade sexual e de gênero e empregabilidade, bem como a governamentalidade neoliberal presente no mercado de trabalho. Na sequência apresentamos a metodologia para produção e análise dos dados, utilizando as lentes teóricas pós-estruturalistas. Nos tópicos que seguem apresentamos os pilares, bem como as/os/es entrevistadas/os/es, as reportagens que selecionamos e a problematização dos dados que produzimos. Finalizamos com algumas considerações que nos mostram o quanto esse debate é permeado por questões políticas que impactam diretamente nas vidas das/dos/des sujeitas/os/es envolvidas/os/es.

## **Diversidades sexual e de gênero – estratégias de governo, contratação e empregabilidade no mercado de trabalho**

---

<sup>50</sup> Utilizaremos o termo “Empresa” para substituir o nome da empresa, pois embora tenhamos autorização da multinacional e do conselho de ética para nominá-la, optamos por não utilizar o nome.

Damos início a esta parte de nossa escrita com a citação de Michel Foucault (2008) da sua narrativa na aula de 01 de fevereiro de 1978, sobre a governamentalidade,

Vivemos na era, da "governamentalidade", aquela que foi descoberta no século XVIII. Governamentalização do Estado que é um fenômeno particularmente tortuoso, pois, embora, efetivamente os problemas da governamentalidade, as técnicas de governo tenham se tornado de fato o único intuito político e o único espaço real da luta e dos embates políticos, essa governamentalização do Estado foi, apesar de tudo, o fenômeno que permitiu ao Estado sobreviver. (FOUCAULT, 2008, 145).

Conforme podemos identificar o filósofo nos fala da relevância que tem o que ele denomina como governamentalização do Estado, para que esse sobrevivesse, uma vez que a arte de governar, conduzindo a tudo e a todas/os/es para o alcance de um estado mais eficiente era fundamental. Considerando que a razão governamental, desse Estado, “é um jogo complexo entre direitos fundamentais e independência dos governados. O governo, em todo caso o governo nessa nova razão governamental, é algo que manipula interesses.” (FOUCAULT, 2008b, p. 61).

Nessa nova “razão governamental” já não importa mais governar coisas ou pessoas, mas sim interesses que impactam a vida dessas pessoas, ou de uma certa coletividade. Com isso, percebemos que quando falamos nessa razão governamental da qual o autor nos refere, podemos nos perguntar a qual interesse serve exercer essa ação governamental? No nosso caso podemos nos questionar: “Qual a utilidade ou interesse em incluir as diversidades sexuais e de gênero no mercado de trabalho?”

Nessa premissa, destacamos que os termos inclusão e diversidades sexual e de gênero estão em pauta nos mais diversos espaços, seja no que tange a educação, o mercado de trabalho, a sociedade de forma geral. Tais temáticas são sem dúvida muito relevantes, e não surgem de forma aleatória nos debates públicos. Sem dúvida, as lutas constantes das organizações internacionais e dos movimentos sociais pela garantia de direitos a grupo minorizados<sup>51</sup>,

---

<sup>51</sup> “Minorias seriam, de tal modo, todas aquelas pessoas impedidas de acessar qualquer direito básico, bem como as excluídas pelo fato de constituírem determinado grupo que não aquele estabelecido como padrão. Dentro dessa divisão acerca das características, é quase lógico saber quais pessoas não possuem essa possibilidade de falar por si, as que não possuem poder, que são de classes desfavorecidas, que não podem/querem procriar: mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTQIAP+, pessoas de diferentes etnias, pessoas idosas, entre outras, todas elas estruturadas “em torno de um sistema de valores comuns, de um estilo de vida homogêneo, de um sentimento de identidade ou pertença coletivos, ou mesmo de uma experiência de marginalização” (SEMPRINI, 1999, p. 44).” (LAPOLLI, 2020, p. 38-39).

buscando respeito e dignidade a essas pessoas na sociedade, é responsável por essa pauta ser tão presente nos discursos atualmente.

Segundo Kamila Lockmann (2019) e Silvio Gallo (2018) a inclusão passa a ter maior presença no nosso país, a partir do momento em que a racionalidade neoliberal ganha maior espaço no contexto brasileiro. Sendo que, a partir do final dos anos 80, passamos a ter uma governamentalidade neoliberal democrática, que prevê que os sujeitos tenham uma posição de atividade permanente, bem como, responsabilidade com sua condição de vida (GALLO, 2018). Para o alcance de tal objetivo, todas/os/es devem investir de forma constante em seus capitais humanos, enriquecendo-os a fim de conseguir manter-se produzindo e consumindo (LOCKMANN, 2019; GALLO, 2018).

A partir dessa lógica de produção/consumo agregado a necessidade do enriquecimento permanente do capital humano, a/o/e sujeito/a/e é subjetivado a esta ideia de manter-se sempre em atividade e fazer o que for preciso para não ser excluído/a/e. Essa regra, que é a primeira na racionalidade neoliberal, está entrelaçada a ideia do empreendedorismo, que vê a/o/e própria/o/e sujeito/a/e como uma empresa com metas. Além da capacidade de competir com as/os/es demais e consigo mesma/o/e. Certa/o/e de que toda a vez que não conseguir se manter competitiva/o/e deve buscar entender o que está faltando e agregar tal conhecimento, habilidade, ou comportamento para se manter no jogo (LOCKMANN, 2019).

Essa realidade de necessidade de inclusão passou a ser uma máxima na vida de todas/os/es, incluindo as pessoas que são vistas como integrantes da diversidade sexual e de gênero. Tal mudança de contexto histórico ocorre a partir das grandes mobilizações sociais dos finais dos anos 60, fazendo com que cada vez mais direitos fossem conquistados por essas minorias (COLLING, 2021). Tais fatos, culminou no Brasil, com a aprovação da constituição cidadã de 1988, na qual todas/as/os brasileiras/os/es passaram a ser cidadãs/ãos/es de direitos e deveres. Assim adentramos o século XXI permeadas/os/es pela ideia de que somos cidadãs/ãos/es, e também como sujeitas/os/es empreendedoras/es, tomadas/os/es por uma racionalidade neoliberal e sendo subjetivadas/os/es por todas essas lógicas de governo (GALLO, 2018).

Essa racionalidade neoliberal de produção, consumo e produção na qual a/o/e cidadã/ão/e é convidada/o/e de forma constante a ser um/a/e “ativa/o/e”<sup>52</sup> faz parte das engrenagens dos mercados financeiro e do trabalho, enfim do mundo corporativo. Ou seja, estar integrada/o/e tanto como consumidor/a/e, quanto como produtor/a/e é fundamental para

---

<sup>52</sup> Colocamos a expressão “ativo”, assim entre aspas, para utilizá-la tanto de forma a levar a/o/e leitor/a/e lê-la como alguém em atividade, como um valor, no sentido de ativo financeiro.

não estar fora do jogo do mercado mundial. (LOKKMANN, 2019; GALLO, 2017; GADELHA, 2016). Tal racionalidade contribui também para que pautas dos movimentos sociais passem a ser adotadas pelas instituições a fim de que cada vez mais pessoas sejam incluídas nesse jogo do sistema que rege os governos mundiais.

Sendo assim, as diversidades sexuais e de gênero também passam a serem entendidas, como factíveis de estarem produzindo e consumindo. Ao abordar sobre o funcionamento da racionalidade neoliberal de forma a capturar todos os aspectos da sociedade Wendy Brown (2019, p. 20) afirma,

A racionalidade neoliberal é produtiva, formadora do mundo, ela coloca sob um viés econômico cada esfera e empenho humano e substitui um modelo de sociedade baseada num contrato social produtor de justiça por uma sociedade concebida e organizada como mercados, com Estados orientados pelas necessidades do mercado. Na medida em que a racionalidade neoliberal se transforma em nosso senso comum generalizado, seus princípios não governam somente por meio do Estado, mas permeiam os locais de trabalho, as escolas, os hospitais, as academias, as viagens aéreas, o policiamento e toda forma do desejo e decisões humanas.

Como afirma Brown, vivemos numa sociedade contemporânea na qual somos sujeitas/os/es movidas/os/es numa lógica de mercado. Sendo assim, é possível observamos pautas que nos são caras, como o respeito as diferenças, em publicidades que buscam comercializar produtos ou que pretendem atrair um determinado público. Tal fato acontece como já afirmamos no que se refere as diversidades sexual e de gênero. “Porém ao nos referirmos a essas diversidades, de quem estamos falando? Quem são essas/os/es integrantes?”

Acreditamos que tais questões não são simples de serem respondidas, mas temos como lentes teóricas autoras/es pós-estruturalistas dos estudos de gênero e sexualidade que possibilitam problematizarmos a produção dessas diversidades. (LOURO, 2008; FOUCAULT, 2017; BUTLER, 2018, 2022; SEFFNER, 2023). Assim sendo, estamos compreendendo como diversidade sexual e de gênero, pessoas que se identifiquem com sexualidades e gêneros que se diferem da cisheteronormatividade, bem como escapem dos binarismos de gênero homem/mulher, feminino/masculino, hetero/homossexual, ou seja, sujeitas/os/es tidos como desviantes, numa sociedade que tem a heterossexualidade e a cisgeneridade como uma normativa hegemônica. (OLIVEIRA, 2013).

Dentro dessa premissa de compreensão de diversidade sexual e de gênero, como aquelas/es sujeitas/os/es sexuais e generificadas/os/es que escapam da norma social hegemônica, e também fruto de uma construção permeada pela racionalidade neoliberal, o autor João Manoel de Oliveira (2013, p. 69), afirma que,

A heterossexualidade hegemónica através de uma progressiva conformidade à heteronormatividade, torna-a também menos visível e evidente, nomeadamente porque com esta normalização, por parte da comunidade gay e lésbica, a heteronormatividade parece elidir-se dado que até a população mais afetada por estas normas se sujeita às mesmas. Necessariamente, é preciso lembrar que tal produção da homonormatividade se efetua no quadro de um modelo neo-liberal (Richardson, 2005) para além de surgir ligada a determinadas reivindicações do próprio movimento LGBTIQ (lésbico, gay, bissexual, trans, intersexo, queer) que podem ser vistas como neo-liberais, pela importância que atribuem à família e à constituição de relações de longa duração, monogâmicas e modeladas pelo casamento.

Podemos observar com essa citação que o próprio movimento LGBT+ é visto pelo autor como permeado pela racionalidade neoliberal, uma vez que também tem como premissa valores comuns as pautas neoliberais. O mesmo ocorre nas questões de gênero, Johanna Oksala (2019), ao escrever o capítulo de livro “O sujeito neoliberal do feminismo”, afirma que as mulheres ao serem permeadas pela racionalidade da governamentalidade neoliberal, de que tudo na vida está pautado por escolhas individuais, sendo que essas escolhas devem ser vislumbradas a fim de acrescentar valor ao seu capital humano, desconsideram o peso que as questões sociais ligadas ao gênero impactam no ser mulher, dando assim uma falsa ideia de que o simples fato de a mulher ter tido a oportunidade de decidir sobre o que fazer da sua vida, lhe torna uma sujeita de direitos assegurados e garantidos.

Dentro dessa premissa de direitos que precisam ser ainda assegurados as diversidades sexuais e de gênero, observamos que a empregabilidade, ou o direito ao trabalho é uma dessas garantias que ainda requer atenção. De acordo com o diretor-presidente da Aliança Nacional LGBTI+, Toni Reis (2023)<sup>53</sup>, ao se referir aos direitos da população LGBT+ para o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, destaca: “Nós já fomos tratados como pecadores, como doentes e como criminosos. Agora, o que nós queremos, é sermos cidadãos.”

As/o/es autoras/es Maurício Paniza e Marcielly Moresco (2022) ao escreverem sobre a publicação de estudos que envolvam a população LGBT+ no mundo do trabalho, afirmam que somente na primeira década dos anos 2000 que essa temática passou a estar presente em revistas científicas seja, aqui no Brasil, como também no Reino Unido e nos Estados Unidos, o que demonstra que a participação laboral dessa população não era comumente encontrada entre os postos de trabalho formais. Outro ponto que as/os/es mesmas/os/es destacam é que os primeiros artigos trouxeram, basicamente, experiências laborais que falavam apenas de *gays*, ou seja,

---

<sup>53</sup> Fala retirada da homepage do Fórum de Empregos e Direitos LGBTI+ em abril de 2023 <https://www.forumempresaslgbt.com/indicadoresetehosforumlgbt/>

lésbicas, bissexuais e transexuais, não foram abordados, sendo que a população trans foi sem dúvida a última a ser retratada no que se refere a trabalho, principalmente emprego formal.

A população de transexuais sofre discriminação nos mais diversos espaços e sua difícil inserção no mercado de trabalho pode ser compreendida como um efeito de exclusão desde o processo escolar. Outro fator, é que mesmo quando as/os/es trans conseguem ingressar num emprego formal, apresentam dificuldade de permanecer, por sofrerem discriminação nas equipes, dificuldade de adequação ao utilizar os espaços das instituições, como os banheiros, por exemplo, além de terem menor possibilidade de crescimento de carreira, devido a visões preconceituosas presentes entre seus pares e chefias (PANIZA E MORESCO, 2022).

Todas essas questões nos mostram o quanto a temática da diversidade sexual e de gênero no mundo do trabalho é uma temática que requer atenção e precisa ser debatida. Com a ideia de darmos sequência a esse artigo, apresentamos nossos dados e o modo como os analisamos.

### **Como produzimos e analisamos os dados?**

...construímos nossos modos de pesquisar movimentando-nos de várias maneiras: para lá e para cá, de um lado para o outro, dos lados para o centro, fazendo contornos, curvas, afastando-nos e aproximando-nos. Afastamo-nos daquilo que é rígido, das essências, das convicções, dos universais, da tarefa de prescrever e de todos os conceitos e pensamentos que não nos ajudam a construir imagens de pensamentos potentes para interrogar e descrever-analisar nosso objeto. Aproximamo-nos daqueles pensamentos que nos movem, colocam em xeque nossas verdades e nos auxiliam a encontrar caminhos para responder nossas interrogações. Movimentamo-nos para impedir a “paralisia” das informações que produzimos e que precisamos descrever-analisar. Movimentamo-nos, em síntese, para multiplicar sentidos, formas, lutas. (MEYER; PARAÍSO, 2012, p. 16).

Escolhemos iniciar a escrita da metodologia, trazendo a citação acima, por nos identificarmos com essa compreensão do que significa pesquisar, em nossa área de atuação e em pesquisas pós-estruturalistas. Nos propomos a nos movimentarmos, como relatam as autoras, buscando produzir e analisar os dados multiplicando sentidos, sacudindo “verdades”, problematizando tudo aquilo que é tido e compreendido como natural.

Sendo assim, para a escrita desse artigo, utilizamos quatro entrevistas<sup>54</sup> semiestruturadas realizadas entre os anos de 2020 e 2022. Três entrevistas foram realizadas de forma síncronas, gravadas e transcritas posteriormente e uma foi realizada por escrito, conforme solicitado pelo

---

<sup>54</sup> As entrevistas em questão fazem parte do projeto que foi aprovado no Comitê de Ética conforme CAAE.



entrevistado. Bem como utilizamos treze reportagens que foram publicadas na *homepage* da empresa a qual estamos problematizando o programa “Diversidade”.

Para Marcos Zanette (2017) trabalhar com entrevista para a construção dos dados, permite uma interação entre pesquisador/a/e e entrevistado/a/e, fazendo com que ambos reflitam tanto sobre o que se está perguntando, quando o que se está respondendo. Tal interação é tão relevante, que impacta diretamente na construção ou não de determinadas formulações, ou afirmações que são produções chaves para o desenvolvimento da pesquisa como um todo.

Ainda em relação a ferramenta da entrevista como produção dos dados de pesquisa, Lockmann (2013, p. 44),

Aproximo-me de Silveira, quando compreende a prática de entrevistas como uma “arena de significados”, onde estão em jogo visões de mundo, representações e jogos de poder que convocam o entrevistado a falar sobre si, sobre suas experiências, sobre as práticas pedagógicas que realiza, etc. (LOCKMANN, 2013, p. 44).

Conforme observamos na citação acima, a realização das entrevistas nos auxilia a produzir dados que nos permitem problematiza-los dentro de um contexto. No nosso caso, a/os entrevistada/os atuam na empresa que tem o programa que estamos analisando e vivenciaram a implantação desse, bem como ainda estão inserida/os/es no contexto do dito programa. O que tais entrevistada/os/es nos reportam não é a verdade sobre os fatos, mas sim as suas visões e experiências, dentro de um contexto de tempo e realidade no qual estão inserida/os/es.

As/os/es participantes são colaboradoras/es da empresa multinacional do agronegócio, na qual estamos analisando seu programa de inclusão da diversidade, e são responsáveis pelos pilares de sexualidade e gênero a nível nacional dessa iniciativa.

Esses pilares tem como objetivos:

- **Pilar “Orgulho Empresa”** é formado a nível central por quatro membras/os/es todas/os/es colaboradoras/es da empresa, responsáveis por formularem um plano de ação para que as pessoas aliadas nas filiais da organização o executem. Tal pilar foi constituído junto ao Programa Diversidade e Inclusão em 2018, e tem como propósito “Semear o conhecimento e o diálogo sobre a realidade LGBTQ+, gerando empatia, respeito e acolhimento.” (“EMPRESA”, 2018, p. 2)<sup>55</sup>.

Também cabe destacar que o plano de ação do Pilar tem como objetivos específicos, manter-se atualizado sobre os temas vinculados ao movimento LGBTQ+ e divulgar tais assuntos

---

<sup>55</sup> Essa referência foi cedida pela empresa para as autoras e por questões de ética não divulgaremos abertamente, porém temos sob nossa tutela caso alguém necessite consultar.

nas redes internas de comunicação, participar ativamente de atividades que abordem essa temática e compor o grupo *Pride Connection* (empresas que trabalham com a inclusão de pessoas LGBT+), estar em contato permanente com as pessoas que cuidam dos assuntos internos da empresa, para manter o código de ética interno atualizado quanto as legislações referentes a essa temática, e promover e disseminar atividades em datas importantes para o movimento, como o dia 28 de junho dia escolhido para representar a luta por direitos – Orgulho LGBT+ (“EMPRESA”, 2018).

- **Pilar Por Elas** também foi estruturado em 2018 compondo o Programa Diversidade e Inclusão, tem em sua estrutura central quatro integrantes que são responsáveis por desenhar as ações que deverão ser executadas nas filiais. Tem como propósito “Protagonizar e dar voz à diversidade de gênero, promovendo igualdade, justiça e felicidade.” (“EMPRESA”, 2018, p. 2).

Além do propósito acima, o grupo de trabalho divulga que tem como objetivos específicos, promover o endereçamento de questões internas, como trabalhar canais de denúncias tornando-o acessível e de conhecimento de todas/os/es, bem como o código de ética interno. Garantir um trabalho efetivo em datas comemorativas, como 08 de março quando é comemorado o dia internacional da mulher, e o segundo domingo de maio, quando é comemorado o dia das mães, além de promover a aproximação da empresa com iniciativas que promovam o empoderamento feminino. (“EMPRESA”, 2018).

As/os/es entrevistadas/os/es são representantes desses dois pilares apresentados acima. Cabe destacar que para identificação das pessoas entrevistadas, utilizaremos as iniciais de seus cargos no momento das entrevistas. Abaixo apresentaremos as/os/es participantes:

- *Head Global Diversity, Equalit and Inclusion* (Responsável global pela Diversidade, Equidade e Inclusão) – HGDEI – Identifica-se como um homem branco, cisgênero, *gay*, casado, com 37 anos, brasileiro, umbandista, pedagogo, nega deficiência, com especialização em gestão de projeto e também em gestão de liderança, e mestrado em gestão de negócios, com 18 meses de empresa.

- Diretor de Compras – DC – *Sponsor*/padrinho do Pilar “Orgulho Empresa” (LGBT+). Identifica-se como um homem branco, cisgênero, *gay*, casado, com 42 anos, inglês, nega religião e deficiências, mestre em matemática, com 18 anos de empresa.

- Assistente Sênior de RH – ASRH – Líder do Pilar “Orgulho Empresa” (LGBT+) – afirma ser um homem branco, brasileiro, *gay*, cisgênero, solteiro, 32 anos, gaúcho, agnóstico, sem deficiência, administrador de empresa, com especialização em comércio exterior, com 8 anos de empresa.

- Diretora do Departamento Jurídico (DDJ) – Líder do Pilar Por Elas (Gênero) – afirma ser uma mulher branca, brasileira, cisgênero, heterossexual, casada, 40 anos, católica, nega deficiência, advogada, com mestrado em direito e 10 anos de empresa.

Cabe destacar que embora o pilar de gênero tenha uma madrinha, a mesma não teve disponibilidade para nos conceder entrevista.

Outro material que utilizamos para realização desse artigo, foram treze reportagens que foram publicadas na *homepage* da empresa. Essa pesquisa virtual ocorreu no ano de 2023. Ao adentrarmos a página institucional disponibilizada em acesso público na internet, observamos que a instituição deixa acessível, para consulta pública, trinta abas com reportagens sobre acontecimentos que ganham destaques em suas filiais. Ao refinarmos a busca com os descritores, “diversidade sexual e de gênero e inclusão”, encontramos dezesseis reportagens, sendo que três foram descartadas por não terem relação a fatos ligados as filias da multinacional. Abaixo apresentamos as chamadas dessas treze matérias jornalísticas:

- Profissionais da “Empresa” trocarão experiências sobre o mercado, história e presença feminina no Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio;
- “Empresa” formaliza apoio aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs);
- “Empresa” destaca a importância de formar equipes que representem a diversidade da sociedade no 5º Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio;
- Igualdade e mais resultados: uma equipe diversa que bate recordes;
- “Empresa” formaliza compromissos e amplia promoção de diversidade e inclusão no agronegócio nacional;
- Profissionais da “Empresa” contam na live ‘Conversas com Elas’ os benefícios da presença feminina na área de manutenção industrial;
- Mulheres inspiradoras: conheça a história da Gerente de Operações da Filial de Cartagena (GOFC)<sup>56</sup>;
- A mudança só acontece de dentro para fora e, com o grupo “Orgulho Empresa”, isso é possível;
- Primeiro Dia Global de Diversidade e Inclusão na “Empresa”;
- Com união e diversidade, terceira turma se forma no Programa Mulheres na Manutenção;
- “Empresa” promove cursos gratuitos de qualificação em manutenção industrial exclusivos para mulheres;

---

<sup>56</sup> Optamos por colocar o cargo em substituição do nome da trabalhadora, pois no título da notícia estava o nome completo da pessoa que tem sua história relatada.

- Equidade de gênero: conheça as frentes da “Empresa” nessa luta;
- Com compartilhamento de ideias e histórias de vida, a Semana de Diversidade, Equidade e Inclusão gerou união em Rio Grande;
- A primeira e única mulher a ser Alpinista Industrial Nível 3, atua aqui na nossa unidade, em Rio Grande.

Para a análise dos dados trabalhamos com a problematização segundo Michel Foucault, por acreditarmos ser um conceito ferramenta que nos permite um olhar crítico e questionador, aos ditos que ganham luz ao nosso olhar, nas narrativas emergentes tanto das entrevistas, quanto das reportagens que utilizamos na construção dos dados de nossa pesquisa.

Dentro dessa premissa, Philippe Chevallier (2015, p. 299) afirma que “A problematização é uma atividade em que se inventam novas maneiras de pensar, não tanto novos conteúdos representativos, mas novas relações entre conteúdos já existentes.”. Como podemos observar na colocação do autor, ao utilizarmos esse conceito ferramenta, buscamos novas formas de pensar sobre a inclusão sexual e de gênero no mercado de trabalho, a partir de algumas enunciações que evidenciamos nos materiais analisados.

A seguir apresentamos algumas análises e problematizações propostas sobre a inclusão da diversidade sexual e de gênero, a partir da triangulação entre as narrativas das/os/es entrevistadas/os/es, as reportagens que descrevemos acima e os pilares de gênero e população LGBT+.

## **Analisando os pilares de gênero e população LGBT+**

### **– O Pilar “Por Elas”**

Identificamos que nove das treze reportagens que separamos para construir esse texto estão relacionadas as questões desse pilar. Isso nos leva a perceber que as discussões ligadas a inclusão de mulheres, estão ganhando espaço dentro a empresa. Porém nos questionamos, “e as discussões sobre relação de gênero? Essas também acontecem?”

Dentro dessa perspectiva, o nome do pilar que dentro da empresa tem como premissa a igualdade de gênero é “Por Elas”, destacamos que embora seja compreendido pela empresa como o pilar de gênero, é pautado em questões voltadas apenas as mulheres, e passa a ideia de gênero e mulheres como sinônimos. Porém ao falarmos em gênero, compreendemos esse conceito enquanto uma ferramenta analítica que nos permite compreender as hierarquias e diferenças entre mulheres e homens na nossa sociedade. Bem como um conceito que nos leve a desnaturalizar a relação sexo e gênero popularmente associados (COLLING, 2018).

Cabe destacar que existem infinitas possibilidades de ser mulher, bem como existem muitas possibilidades de performar gênero, como já relatamos anteriormente no texto. Com relação a questão do debate sobre gênero, Scott (2012, p. 337) afirma que,

Enquanto não podemos exatamente separar nossos corpos de nós mesmos, nós podemos cogitar a ideia de que corpos não são o suficiente para providenciar uma segura definição de identidade, papéis e orientação sexual. A ideia mais radical de entendimento de gênero é sobre a concepção de várias definições de homem/mulher, masculino/feminino, na sua complexidade e instabilidade. É sobre as lutas para manter os significados no lugar (impor e fazer cumprir as normas) e lutas para resistir ou derrubá-los. É sobre os interesses que motivam essas lutas, as apostas e os apostadores. Seu alcance se estende para além das mulheres e homens, masculino e feminino chegando às grandes estruturas e processos (tal como capitalismo e nacionalismo) nos quais e pelos quais relações sociais são formadas e fronteiras políticas patrulhadas. Nesta perspectiva, gênero nos lembra que não há representação inequívoca das mulheres, que isto sempre é uma questão de política.

Como podemos perceber, na citação acima, as questões ligadas as discussões de gênero e sexualidade, são maiores que questões biológicas, embora ninguém esteja negando a materialidade dos corpos, a definição de gênero depende de muitos outros fatores, que são permeados por questões políticas, sociais e culturais.

Assim como, percebemos que o pilar se denomina “Por Elas”, porque busca garantir inclusão de mulheres, provavelmente cisgêneras, em diferentes postos de trabalho, sem necessariamente promover uma discussão ou um olhar relacional a outras possibilidades de existências. Tal compreensão pode ser feita, inclusive, porque uma vez que as/os/es transexuais e travestis estão no pilar “Orgulho Empresa”, não percebemos uma defesa de inclusão de mulheres trans no pilar “Por Elas”, que talvez não seja realmente para incluir todas as possibilidades de mulheres.

Porém quando falamos de um programa de diversidade e inclusão, precisamos lembrar que, de acordo com Aida Souza da Silva e Daniel Luciano Gevehr (2019, p. 10),

a inclusão é um processo ativo de mudança ou integração que tem como resultado um sentimento de pertencer. Em essência, quando as organizações ou indivíduos adaptam suas práticas ou comportamentos para responder a determinadas pessoas, elas sentem-se verdadeiramente incluídas. (SILVA; GEVEHR, 2019, p. 10).

A citação acima nos leva a problematizar essa proposta de inclusão vinculada ao programa. “O “Por elas” é um pilar que visa exatamente o que? Quem são elas? Elas que já compõem o quadro de colaboradoras/es da empresa se sentem incluídas, ou realmente incluídas

como nos provocam a pensar as/os/es autoras/es acima? A empresa está adaptando-se para responder a esse público diverso/a/e? Quão diversa/o/e é esse público que se almeja incluir?”

Não temos essas respostas, mas tanto nas entrevistas, quanto nas reportagens, as histórias relatadas e as imagens postadas, são de mulheres, cisgêneras, brancas, com no mínimo graduação completa. Ou seja, não estão falando de todas as possibilidades de mulheres e homens, pois dentre os homens que entrevistamos temos três homens brancos, gays, sendo dois casados, numa constituição homonormativa, todos com formação superior. Fato que se confirma com a afirmação de nossa entrevistada,

*...olhando só para gênero, a gente só tem uma diretora mulher e negra, a gente não tem nenhuma que assumidamente, não seja heterossexual. A gente não tem com deficiência, a gente tem ali até, com um pouco mais de idade, pelo menos duas que acho que tem 50 ou +, ou estão perto disso. Mas eu acho que ao mesmo tempo tem assim, histórias diferentes. Tem diretora que tem 3 filhos, tem diretora que não tem filho algum, tem diretora que tem um estilo, tem diretora que tem outro. Algumas com comportamento, personalidade e forma de se comportar diferentes. Então eu acho que sim, acho que a gente tem uma certa representatividade. inclusive o tema da semana da mulher esse ano, a gente vai abordar as diferentes escolhas, trajetórias e histórias das mulheres. Então eu acho que tem sim, algumas histórias diferentes, sendo contadas e representadas na atual composição. Mas na quantidade numérica, em matéria de interseccionalidade, a gente ainda está distante. Eu já conversei com algumas dessas mulheres, e na minha humilde opinião algumas tem comportamento machistas. Mas todas temos, umas mais, outras menos. Mas todas temos. (DJ)*

Ou seja, a própria representante do Pilar “Por Elas”, reconhece que atualmente o pilar não tem todas as possibilidades de ser mulher ali expressas. Embora defenda que o fato de terem estilos diferentes, histórias de vidas diversas já possam de alguma forma contemplar uma possível representatividade para as demais mulheres.

Ainda dentro desta prerrogativa, uma das reportagens tem como destaque a seguinte frase “**a igualdade de gênero atrai melhores talentos e gera vantagem competitiva**”. Essa afirmação feita pelo Embaixador da Noruega no Brasil, e retirada da reportagem sobre a assinatura da empresa aos Princípio de Empoderamento as Mulheres (WEPs), ganha destaque para nós por dois motivos, primeiro pelo contraste que tem, a questão da igualdade de gênero com o nome do pilar que tem esse objetivo. Em segundo lugar, pelo enfoque neoliberal da competitividade, ou seja, interessa a igualdade de gênero, principalmente porque essa igualdade pode gerar vantagens competitivas.

Ou seja, não se está buscando todo e qualquer trabalhador/a/e, como os objetivos dos pilares reportam, se busca atrair os melhores talentos. Cabe destacar, que, entre as reportagens

não temos relatos de pessoas trans, em nenhum dos casos que foi descrito. Temos, basicamente, iniciativas que preveem a inserção de mulheres cisgêneras/es descritas, como *cases* de sucesso.

A autora Judith Butler (2022) em seu livro *Desfazendo gênero* afirma que

...não adianta mais considerar o termo “discriminação de gênero” um código para a discriminação contra mulheres, seria igualmente inaceitável propor uma visão da discriminação de gênero que não levasse em consideração os modos diferenciais pelos quais mulheres sofrem com pobreza e analfabetismo, discriminação no trabalho, com divisões de trabalho generificadas no interior de um quadro global, e com violências sexuais e de outros tipo. [...] É fundamental, para a compreensão das operações de gênero em contextos globais, em formações transnacionais, não apenas ver quais problemas são levantados pelo termo “gênero”, mas combater as falsas formas de universalismo que se encontram tácita ou explicitamente a serviço do imperialismo cultural. (BUTLER, 2022, p. 24).

A citação acima, vem ao encontro com essa problematização de gênero e mulheres como sendo sinônimos, é necessário, combater também esse falso universalismo que a ideia de inclusão de gênero buscando os melhores talentos traz, ao afirmar ser o “por elas” um pilar de gênero, mas ao mesmo tempo excluir, algumas formas de ser mulher. Assim como, faz-se necessário tensionar essa compreensão superficial de gênero que a empresa demonstra, tanto ao desenhar o que pretende com tal pilar, quanto nas falas de nossas/os/es entrevistadas/os/es, bem como nas histórias de “sucesso” que as reportagens relatam, que incluem apenas algumas mulheres, não relatando histórias de outras possibilidades de sujeitas/os/es.

Assim como, cabe problematizar essa inclusão que não se dá ao acaso, tem como meta atrair os melhores talentos e também com isso ganhar vantagens competitivas. E novamente nos vêm algumas questões: “Quem são esses talentos? Quais são as prerrogativas para que um/a/e sujeita/o/e seja considerada/o/e portador/a/e desse talento de destaque? Como se dará essa triangulação gênero/sexualidade/talento?”

Observamos aqui, uma governamentalidade pautada por estratégias de inclusão produtiva (LOCKMANN, 2019; GADELHA, 2018). A empresa precisa ser atrativa para mulheres, mas não para toda e qualquer mulher que tenha formação e queira integrar essas equipes. A instituição quer atrair as melhores, as mais eficazes e mais eficientes, aquelas que se destacam dentre as demais. Ou seja, as sujeitas precisam ser mulheres, ter boa formação, demonstrarem ser muito boas no que fazem, e ao serem contratadas, devem agregar vantagem competitiva para sua/seu empregador/a/e.

Nesse aspecto, uma das publicações que estamos problematizando traz a fala do Presidente da Empresa no Brasil, no 5<sup>a</sup> Congresso Nacional de Mulheres do Agronegócio, **“Homens e mulheres têm características muito distintas, e é justamente a soma dessas**

**diferenças que nos leva a desenvolver projetos mais inovadores.”** Nessa afirmação identificamos uma visão binária de vivenciar gêneros, homens e mulheres. Como já abordamos anteriormente, precisamos problematizar essa percepção, pois o conceito de gênero é muito mais complexo.

Ainda dentro dessa problemática de gênero, a filósofa Judith Butler (2003, p. 37) afirma que

O gênero é uma complexidade cuja totalidade é permanentemente protelada, jamais plenamente exibida em qualquer conjuntura considerada. Uma coalisão aberta, portanto, afirmaria identidade alternativas instituídas e abandonadas, segundo as propostas em curso; tratar-se-á de uma assembleia que permita múltiplas convergências e divergências, sem obediência a um *telos* normativo e definidor. (BUTLER, 2003, p. 37).

Como podemos observar, não devemos colocar as questões de gênero dentro de um binarismo. A expressão gênero, deve ser pensada e compreendida de forma complexa e inacabada, embora ainda estejamos inseridas/os/es em uma sociedade com uma boa parcela populacional que se nega a respeitar as diferenças, e os diferentes. Sociedade essa em que a empresa em questão também está inserida, embora seja uma multinacional de origem norueguesa, e cabe recordar que lá a igualdade de gênero é uma obrigatoriedade prevista em lei.

Na fala do presidente da empresa também fica evidenciada a racionalidade neoliberal na questão da possibilidade de inovar frente a igualdade de gênero. ou seja, sim é incluída a ideia de igualdade de gênero, mas se adota essa ideia, por ter como premissa que tal iniciativa trará a empresa vantagem competitiva, pois terão as/os/es melhores em seus ramos de atuação. cabe destacar que muitos são os estudos da área da administração que apontam que a ampliação da diversidade está diretamente vinculada a melhores resultados financeiros para as empresas. (JOHNSON, 2020). Ou seja, pensando numa lógica de mercado, os ganhos financeiros aumentam em empresas que investem em igualdade de gênero, o que pode levar muitas empresas a buscar por equipes equivalentes entre homens e mulheres, por entenderem que assim terão ganhos e, muitas vezes, é com foco nessas vantagens que tal igualdade está pautada.

Nesse sentido a entrevistada que representa o “Por Elas” defende que tanto a formação do grupo, quanto o nome do mesmo, se deu pela percepção da empresa quanto a necessidade de colocar mulheres em posição de liderança, bem como também pelo fato da empresa ser de origem norueguesa. Porém ao ser convidada a citar exemplos de atuação dela enquanto



representante do pilar a nível nacional, relata um caso que retrata um problema, numa visão binária de gênero:

*Teve uma situação que eu fui envolvida para passar uma medida disciplinar numa gerente. Aí eu fui e disse ah, está bem e o que ela faz que está tão errado? Aí me disseram: é que ela é muito ríspida, ela é grosseira, e ela fala de tal forma e tal. Aí eu disse: Ah que coisa, mas sabe o que é interessante, é que eu já vi muitos homens gerentes na posição dela, fazerem o mesmo, e nunca vi nenhum deles ser penalizados. Você consegue me trazer a informação se outros gerentes homens, com um comportamento semelhante, já receberam algum tipo de advertência? E isso ajudou aquela liderança, a perceber que tinha ali um viés inconsciente, tinha ali um estereótipo, de que o mesmo comportamento que é aceitável num homem, não é aceitável numa mulher. E aí ou a gente acertava o tom para todos que, era o melhor, visto que se a fala não está adequada tem que corrigir, mas tem que corrigir de todo mundo. Aí não foi aplicada nenhuma medida disciplinar naquela gerente, mas se foi olhar o que estava se construindo ali de modelo de liderança naquela equipe. (DDJ, 2022).*

Ou seja, a fala da atuação da Diretora Jurídica, demonstra que embora a empresa tenha uma iniciativa de inserção de mulheres em posição de liderança, ainda assim, existe entre as/os/es líderes, uma ideia de como uma mulher deve se comportar frente a uma determinada posição, e que muitas vezes aquilo que nos homens, parece “natural”, ligado a masculinidade, não é aceito para nós mulheres. Essas questões demonstram o quanto somos todas/os/es analisadas/os/es em relação a outrem, e não dentro de uma perspectiva da diferença enquanto alguém única/o/e, não comparável.

Numa sociedade pautada, principalmente nos gêneros feminino e masculino, que determina de certa forma um jeito esperado de ser mulher e outro de ser homem, em geral, espera-se que mulheres sejam tranquilas, calmas, delicadas, e que os homens sejam mais truculentos, agitados, inábeis para uma série de atividades manuais, enfim, que sejam, basicamente, seres opostos, que se complementariam no dia a dia. Fato esse que ao não se confirmar, surpreende muitas pessoas, e coloca em dúvida a sexualidade das/dos/des envolvidas/os/es, bem como suas performances de gênero, como já vimos em Butler (2000).

Isso de certa forma contrasta com a fala do Presidente trazida anteriormente, pois ele apresenta as diferenças entre homens e mulheres como algo que vai agregar valor, e favorecer o desenvolvimento da empresa. Mas no cotidiano da empresa, ao perceber uma mulher agindo de forma mais ríspida, num comportamento mais próximo ao masculino já é cogitado a ideia de puní-la, como nos demonstra o relato contato por nossa entrevistada.

Tal evento também confronta a fala da Gerente de Operações da Filial de Cartagena (GOFC), presente na reportagem mulheres que inspiram, na qual a mesma afirma **“O teu gênero não define quem tu és, não define tua capacidade nem teus limites. Busque o que**

**te faz feliz, sem julgamentos. Não deixe que ninguém defina quem você é e siga em frente.”** (GOFC, 2021).

Interessante perceber que quanto mais envolvido no programa e nas premissas que cada pilar tem, as/os/es trabalhadoras/es da empresa estão, mais esse discurso da igualdade e equidade de gênero é trazida nas falas. Nesse sentido a ideia de pertencimento que já apresentamos anteriormente, como sendo uma premissa da inclusão ganha força também nesse fato. Além de também ganhar destaque a ideia de que uma vez que a oportunidade de inserção e o incentivo a inclusão está lançada compete apenas a/ao/e sujeita/o/e se manter ali. A afirmação da gerente reforça isso, quando aconselha as demais mulheres a não deixar que o gênero as limite.

Ainda dentro dessa mesma abordagem a autora Margareth Rago (2019, p. 135) afirma que:

Esse foco excessivo na livre escolha é talvez, o aspecto mais insidioso da governamentalidade liberal para o sujeito do feminismo. A medida da liberação das mulheres se tornou as escolhas individuais que podemos realizar: tornarem-se executivas ou prostitutas, fazer um casamento de véu e grinalda ou consumir pornografia. O poder é cada vez mais compreendido como simplesmente outra coisa que as mulheres podem escolher. Dentro desse quadro, o fato de que muitas mulheres escolham ser donas de casa ou dispensem oportunidades de trabalho mais exigentes e bem remuneradas é entendido claramente como sua própria escolha. Os impedimentos ao sucesso político e social são pessoais ou psicológicos, e não políticos. Porque o sujeito neoliberal é um átomo livre de auto interesse, totalmente responsável por navegar pelo domínio social utilizando cálculos de custo-benefício, aqueles que fracassam podem culpar apenas a si mesmos.

Como observamos na citação acima, ao atribuir as mulheres que elas devem buscar ser felizes, como se isso dependesse apenas de uma simples escolha pessoal, sem relações de gênero, relações de poder, formas de governamentos que nos conduzem a determinadas escolhas, colocam a responsabilidade de sucesso na carreira apenas nas/os/es sujeitas/os/es. Tal percepção também é evidenciada na fala da Gerente do Complexo da Empresa em Cubatão (GCEC) na reportagem sobre o curso que a instituição oferece para a formação de mulheres em áreas técnicas ligada a Manutenção, a GCEC afirma que **“Lugar de mulher é onde ela quiser”**, novamente aqui é colocada de forma simplista o ser mulher na sociedade contemporânea neoliberal e conservadora na qual vivemos.

Dentro dessa premissa também identificamos tal simplificação e responsabilização de construir possibilidades dada as/os/es sujeitas/os/es envolvidas/os/es na narrativa da Diretora Jurídica,

*...eu nunca vou esquecer de uma conversa que eu tive com o presidente da empresa. No início assim do programa, eu acho que ele me perguntou se eu queria ser mãe, na época eu não era nem casada, e nem pensava em ter filho. Eu falei quero, mas acho que não vou conseguir, ter uma posição de liderança e ser mãe. E ele perguntou porque? E eu falei, porque eu não quero trabalhar no ritmo que se trabalha em posições executivas aqui na empresa e ter um filho ao mesmo tempo. Enfim, porque não é o modelo que eu gostaria e tal. Aí ele falou: então constrói o teu. Vai lá ocupa uma posição e constrói o teu modelo. E isso, claro que foi super estimulador, mas é muito mais fácil, quando você consegue ver na composição da empresa, ou pelo menos não precisa ter uma conversa com o presidente da empresa para te dar esse estímulo, até porque, nem todo mundo tem esse acesso. (DJ).*

Contudo o que impacta nesse dialogo da diretora e do presidente da empresa, são as marcas de uma racionalidade neoliberal tão incorporada na vida dessas pessoas, que ela relata não considerar a maternidade por conta de que ter uma carreira vai lhe exigir uma dedicação que ela não vê como factível de ser conciliada com ser mãe, e ele não se incomoda com o quanto pode ser pesada essa carga diária, o conselho dele é que ela crie um modelo que a maternidade caiba na vida dela. Como se isso fosse responsabilidade apenas dela enquanto uma mulher trabalhadora, empresária de si mesma.

Essa perspectiva também é vislumbrada na reportagem que tem como destaque o fato da filial da cidade de Rio Grande ter a única mulher que desempenha a função de Alpinista Industrial de nível 3. Nessa reportagem, a trabalhadora em questão relata com entusiasmo que está muito satisfeita em desempenhar tal atividade, e que inclusive ela havia sido convidada para palestrar no Congresso Brasileiro de Trabalho em Altura relatando suas experiências, e isso era muito importante, pois ela teria a oportunidade também de se atualizar sobre as novidades da sua área participando de tal evento.

Ou seja, podemos perceber a ideia de um somatório de diferenças, como algo impulsionador para inovações ganhando uma outra roupagem, pois nos leva a observar o quanto além das questões de gênero e sexualidade, também é buscado nas/nos/nes envolvidas/os/es o caráter empreendedor, a ideia de que cada um/a/e tem que ser uma microempresa, muito presente nessa ideia de sujeita/o/e neoliberal. Uma vez que cada um/a/e é capaz de escolher o que pretende fazer/ser e onde quer estar em cada uma das posições de sujeita/o/e que ocupa.

Essa responsabilização da/do/de sujeita/o/e pelas suas escolhas, pelos seus sucessos e seus fracassos, individualizando as vitórias e derrotas, tornando a empresa apenas um meio para que suas/seus colaboradoras/es sejam trabalhadoras/es com carreiras de destaques, mostra de forma bastante evidente a lógica da governamentalidade neoliberal em funcionamento. À empresa cabe selecionar as/os/es melhores e mais “diversas/os/es sujeitas/os/es”, formando equipes com uma grande diversidade cultura, social, de gênero, sexual, racial, entre tantos

outros aspectos. Porém as/aos/es sujeitas/os/es cabe manterem-se sempre sendo as/os/es melhores para que concorram entre seus pares e possam oferecer as equipes que compõem suas melhores versões.

### **- Pilar “Orgulho Empresa”**

Iniciamos a discussão desse pilar destacando que dentre as reportagens que separamos, apenas quatro abordam a temática da inclusão da população LGBTQ+, o que em relação comparativa com as reportagens referentes ao pilar “Por elas” é um número bem inferior. Isso nos leva a considerar que a inclusão dessa população não está ganhando tanta ênfase quanto a inclusão das mulheres.

Com relação a isso nos chama atenção a frase **“A mudança só acontece de dentro para fora e, com o grupo Orgulho “Empresa”, isso é possível.”** Essa afirmação é o título de uma reportagem que apresenta uma entrevista com o vice-presidente de produção da empresa, na qual o mesmo expressa a sua satisfação em fazer parte de uma multinacional que tem a diversidade como uma meta.

A expressão “Orgulho Empresa” nos reporta a um cunho político, uma afirmação de identificação com o movimento LGBTQ+, que tem inclusive o dia do Orgulho LGBTQ+, bem como, as Paradas LGBTQ+ que ocorrem em muitos países, inclusive no Brasil. A empresa ao adotar essa expressão, busca destacar, trazer como um marcador de identificação com a causa dessa parcela da população.

Cabe ressaltar que o movimento LGBTQ+ adota a expressão do Orgulho LGBTQ+ após os acontecimentos de 28 de junho de 1969 em Stonewall, um bairro de Nova York, nos Estados Unidos (EUA). Embora antes desse evento, houvessem manifestações de *gays* e *lésbicas*, após essa rebelião, surgiram num curto espaço de tempo, mais de 500 frentes de defesa dos direitos civis para a população LGBTQ+, só nos EUA, o que virou um marco, e com o passar dos tempos passou a ter o dia de luta do Orgulho LGBTQ+ em 28 de junho e também as Paradas do Orgulho LGBTQ+, que promovem uma visibilidade para essas existências e sua luta interminável por direitos, inclusive o direito à vida, que infelizmente é ceifada de forma tão cruel, pelo simples fato de existirem sendo quem são (COLLING, 2018).

Porém de acordo com os entrevistados, embora a empresa adote para o pilar o nome “Orgulho Empresa”, esse é o pilar de menor adesão pelos/as/es colaboradores/as, e com maior dificuldade para a contratação como podemos evidenciar nas narrativas abaixo.

*LGBTI+ pela cultura social do Brasil, por não ter legislação específica e pela dificuldade de colher dados e informações deste público. (DC, 2021).*

*Ah é o LGBT. Por que a gente não tem nem o direito de perguntar a pessoa no momento da seleção se ela é LGBT. Quando a gente fala de pessoas trans, ok, a gente vê. Mas qual é a pessoa trans que vai se inscrever para uma vaga na “Empresa”, uma empresa do agronegócio? Como eu vou saber se aquela pessoa é LGBT? Eu não posso perguntar. (ASRH, 2021).*

Ambas falas evidenciam que a dificuldade, provavelmente cultural de nosso país de falar abertamente sobre questões como sexualidade e gênero, dificultam a ampliação de contratações de pessoas que se identifiquem como LGBT+. Além de também poder ser um impedimento para alguém que já está na empresa, se sinta à vontade para expressar sua sexualidade por receio de sofrer algum preconceito.

Nessa lógica de compreender a sexualidade como algo complexo Fernando Seffner (2015, p.10) afirma,

*Aqui já é possível arriscar, com o uso de algumas ideias de Foucault, o que penso ser a sexualidade: é esta superfície de estimulação de corpos, de estimulação de prazeres, de formação de conhecimentos, de estruturação de convívios, e de entendimentos sobre o corpo, com as quais justificamos crenças, comportamentos e relações ligados ao corpo e prazer, mas que podem repousar sobre objetos, mercadorias, instituições, eventos, muito afastados do que entendemos como “fazer sexo”.*

Como relata o autor, sexualidade é um conceito que vai muito além de preferência sexual, ou desejo. Ela está inscrita nos corpos, expressa em comportamentos, e se manifesta de diferentes formas em diferentes locais. Além disso por longas datas, havia uma crença social de que a sexualidade era algo do privado, e que ali deveria permanecer, e para muitas pessoas ainda é assim. (SEFFNER, 2015). Não é um marcador simples de compartilhar com todas/os/es, sem se sentir exposta/o/e de alguma forma.

Isso é reforçado também quando ao questionarmos nossos entrevistados com relação a inclusão da população LGBT+, é evidenciado que no quadro de funcionárias/os/es, com relação a sexualidade, o mais comum de encontrarmos são heterossexuais, e daquelas/es que não se enquadram na heteronormatividade, gays e lésbicas são as mais evidenciadas/os/es. Além de ser complicado estimar isso, uma vez que não é questionado tal ponto as pessoas, e nem mesmo é computada essa informação na empresa. Como podemos ver na fala do ASRH e líder do pilar “Orgulho Empresa”, quando indagado sobre, qual é a letra (LGBT+) que está mais presente na instituição.

*Dentro da “Empresa é muito mais presente a letra G, gays, brancos e cisgêneros. Por incrível que pareça a gente tem também um número interessante de pessoas lésbicas. Claro que os números de Gays, é muito maior, mas porque também as pessoas tem muito mais necessidade de tirar o homem do armário do que de tirar a mulher. Tem um fetiche com a mulher, com o homem esse fetiche é menor e é mais preconceito mesmo. (ASRH, 2021).*

Essa questão nos leva a perceber que embora afirme ser uma empresa que busca a diversidade sexual, a prevalência ainda é de homens, brancos, cisgêneros/es, seguida pela presença de mulheres, brancas, cisgêneras/es. Mesmo buscando ter seu quadro de trabalhadoras/es com uma diversidade sexual, ainda assim prevalece uma “cisheteronormatividade”, como refere Eli Bruno do Prado Rocha da Rosa (2017, p. 70),

Não há relação direta entre a construção da identidade sexual e de gênero, no entanto, a heteronormatividade emparelha (MOREIRA; MEDEIROS, 2007) a construção de uma identidade de gênero à identidade sexual. É pressuposta a cisgeneridade por ser pressuposta a heterossexualidade baseada numa suposta dicotomia corporal, que não prevê casos que fujam à regra (como corpos intersexuais e transgêneros). Ou seja, a heterossexualidade compulsória por si só pressupõe também a cisgeneridade compulsória. Desse modo, quando diz-se sobre a heteronormatividade, tal afirmação diz respeito à cisheteronormatividade.

Ou seja, podemos ter pessoas que se identifiquem como *gays*, lésbicas, mas elas estão dentro de uma norma, que corresponde ao que o autor denomina de cisheteronormatividade. Ainda de acordo com o autor, a heteronormatividade regulariza além dos prazeres sexuais, também a forma de viver e performar gênero, de modo que tudo que escapa a heteronorma ou a cisnorma, recai no que foge ao “normal” ao aceitável, tornando incongruente. Com isso, quanto mais distante dessa ideia de cisheteronormatividade, menos aceitável será essa/e sujeita/o/e, mais suscetível a exclusões, preconceitos e discriminações também será.

Dentro dessa problemática, destacamos a fala da colaboradora de Recursos Humanos (CRH) em uma das reportagens que analisamos “**A pluralidade nos espaços da “Empresa” Brasil é prioridade**”. Como já vimos a empresa denominou o seu programa de “Diversidade” e tem como uma das suas afirmações ser plural, nos chama atenção é que dessas pessoas que conversaram conosco, três são homens, brancos, cisgêneros e homossexuais, e uma mulher branca, cisgênera e heterossexual. Além disso, as reportagens que trazemos para problematizar nesse artigo, basicamente, apresentam histórias de homens e mulheres brancas, cisgêneras, com formação escolar ampla, com no mínimo curso superior completo. Sendo assim, é difícil não

nos questionamos: “Quem são essas/es trabalhadoras/es que estão dentro desse quadro funcional?”

Em congruência a essa ideia podemos observar que não há relatos nas narrativas de nossas/os/es entrevistadas/os/es ou nas reportagens, com relação a presença de pessoas trans. Ao contrário em algumas falas de nossas/os/es participantes identificamos um reconhecimento da não presença de pessoas trans na empresa, como referido no tópico anterior.

Segundo o Dossiê da ANTRA de 2022 que denuncia os assassinatos e demais violências praticadas contra pessoas travestis, transgêneras/os/es e transexuais, a ausência de segurança, o desemprego, a falta da garantia de direitos humanos, a exclusão familiar, as violências cometidas e toda as ausências, somadas a falta de esperança por essa população, leva ao aumento considerável de suicídio por essa parcela da população. Essa afirmação no dossiê reforça a importância de se realizar iniciativas de inclusão das pessoas trans em todas as esferas sociais, sendo a empregabilidade uma dessas garantias fundamentais (BENEVIDES, 2022).

Embora a empresa tenha nomeado o pilar que trata da inclusão da população LGBTQ+ de “Orgulho Empresa”, conforme já problematizamos nesse texto. Nos chama atenção que na reportagem realizada para enfatizar a adesão da mesma ao “Fórum de Empresas e Direitos LGBTQ+” e a Rede Empresarial de Inclusão Social (RIS) que inclui pessoas com deficiência, o Presidente de RH da Empresa (PRH) afirmou que **“Valorizamos nossos colaboradores, independentemente de cor, etnia, orientação sexual, identidade de gênero”**.

Essa afirmação nos leva a algumas reflexões, pois ela é um tanto quanto dicotômica, uma vez que a empresa afirma buscar ser diversa, plural e valorizar as diferenças. Porém ao celebrar tal adesão, faz essa afirmação. Ainda seguindo sua explanação, o PRH, complementa, **“e buscamos cada vez mais representar em nossas equipes a diversidade do país, promovendo um ambiente de respeito e colaboração.”**

Ou seja, todas/os/es são valorizados/as/es, mas buscam representar a diversidade do país, e por isso, buscam incluir mais pessoas com características diversas das pessoas que já compõem as equipes. “Quanto diversas?” Não sabemos, mas temos afirmações de ampliação de cargos de lideranças para mulheres, várias reportagens que apresentamos relatam programas como o “Mulheres na Manutenção”, participação em congressos a fim de relatar o sucesso na inserção de mais mulheres na empresa como um todo, oferta de cursos para formação de mulheres.

Porém, quando vamos olhar para as demais minorias que também deveriam ser visibilizadas pelo programa, como a população LGBTQ+, nos questionamos: “Quais iniciativas foram realizadas? Qual a porcentagem de cargos de liderança para essa população? Existem

metas previstas para essas pessoas?” Nem nas falas de nossos entrevistados, nem nas reportagens tais dados aparecem. Assinam a adesão ao Fórum, falam que o pilar tem relevância para a instituição, mas não identificamos iniciativas descritas para a inclusão dessa parcela de sujeitas/os/es, como observamos para inclusão de mulheres, por exemplo. Isso nos leva ao encontro com o que refere Rogério Junqueira (2013) o processo de inclusão ainda é heteronormativo, e assim sendo a um reforço de que sim, valorizam-se os diversos, mas antes é importante deixar esclarecido a quem for ler a reportagem mencionada, que se valoriza a todas/os/es trabalhadoras/es, e também essas/es “outras/os/es”.

Processos heteronormativos de construção de sujeitos masculinos obrigatoriamente heterossexuais se fazem acompanhar pela rejeição da feminilidade e da homossexualidade, por meio de atitudes, discursos e comportamentos, não raro, abertamente homofóbicos. Tais processos – pedagógicos e curriculares – produzem e alimentam a homofobia e a misoginia, especialmente entre meninos e rapazes. Para eles, o “outro” passa a ser principalmente as mulheres e os gays e, para merecerem suas identidades masculinas e heterossexuais, deverão dar mostras contínuas de terem exorcizado de si mesmos a feminilidade e a homossexualidade. Eles deverão se distanciar do mundo das meninas e ser cautelosos na expressão de intimidade com outros homens, conter a camaradagem e as manifestações de afeto, e somente se valer de gestos, comportamentos e ideias autorizados para o “macho” (LOURO, 2004a). À disposição deles estará um arsenal nada inofensivo de piadas e brincadeiras (machistas, misóginas, homofóbicas etc.) e, além disso, um repertório de linhas de ação de simulação, recalque, silenciamento e negação dos desejos “impróprios”. (JUNQUEIRA, 2013, p. 485).

Fica evidenciado nessa citação de Junqueira que a necessidade de afirmar a heterossexualidade leva as pessoas, a justificarem tudo e qualquer coisa, quando vão se manifestar enquanto aliadas a causas dos não-heteros. No caso do PRH ele faz uma fala que busca enfatizar a importância de ter um programa de inclusão da diversidade, e de estarem naquele momento assinando mais uma parceria, em busca de avançar com a inclusão de pessoas LGBT+, porém inicia sua colocação afirmando que valorizam a todas/os/es independente de qualquer aspecto, mas reconhece que ter uma equipe diversa é muito importante para que a empresa atinja seus objetivos.

### **Algumas considerações**

Iniciamos esse texto nos propondo a problematizar as narrativas das/os/es entrevistadas/os/es e algumas reportagens sobre as questões de gênero e sexualidade, trazendo para o debate possíveis estratégias de governo, como ofertas de cursos de formação para



mulheres, assinatura a fóruns de apoio aos direitos LGBTQ+, estímulo a participação em congressos cujas temáticas estão ligadas a gênero e sexualidade, entre outras. Sendo essas estratégias permeadas por uma racionalidade neoliberal, presentes nas iniciativas de contratação/empregabilidade das diversidades sexual e de gênero. Ao longo da construção desse artigo, observamos que o processo de inclusão das/dos/des sujeita/os/es que são identificados como pertencentes a diversidades sexuais e de gênero não se dá ao acaso.

Essa inclusão é pautada numa racionalidade neoliberal, que atua numa lógica de mercado, tanto para governar nações, quanto empresas, ou pessoas, dentro da sociedade atual. Essa governamentalidade neoliberal está permeada por essa ideia de que todas/os/es devem estar incluídos na engrenagem do mercado, gerando renda para poder ser também um consumidor/a/e. Somos todas/os/es sujeitas/os/es governados numa lógica de mercado, empreendedores/as de si mesmas/os/es. Cada um/a/e são microempresas, que precisam valorizar seu capital humano e com isso agregar valor em suas/seus locais de trabalho. (LOCKMANN, 2019; GADELHA, 2018; STIVAL, 2018).

Esses locais de trabalho, por sua vez também devem ser empresas acolhedoras e atrativas para a diversidade de sujeitas/os/es que compõem a sociedade onde estão inseridas, como é o caso do programa que estamos analisando. Nesse programa ao problematizarmos os pilares de gênero e população LGBTQ+, vimos que embora exista uma proposta de inserção, em ambos pilares, o pilar de gênero, tem várias iniciativas acontecendo, embora nem todas as mulheres sejam contempladas por tais propostas. Uma vez que não existem relatos nas reportagens sobre iniciativas que envolvam contratação de mulheres trans ou indígenas, por exemplo. Bem como temos narrativas de nossas/os/es entrevistadas/os/es explicitando a ausência de pessoas trans nas equipes. Temos também o fato de talvez a empresa não ser reconhecida por essa parcela da população como um local de primeira escolha para trabalharem, uma vez que é uma empresa do agronegócio e pode ser compreendida como não sendo o empregador mais acolhedor para a diversidade sexual e de gênero.

Já no que tange a população LGBTQ+, existe uma necessidade de se afirmar ter essa inclusão como premissa, porém sem iniciativas evidenciadas em nossa pesquisa. O que podemos identificar é que a empresa não busca com esses pilares apenas incluir a diversidade, como refere uma das reportagens que analisamos, “**Não é apenas diversidade, é diversidade com resultado**”. Nessa afirmação presente na reportagem que apresenta os resultados da equipe de movimentação do píer da filial de Rio Grande, se evidencia que para além da preocupação de incluir um público diverso, há uma preocupação em alcançar grandes resultados, atrelados ao Programa Diversidade.

Em uma outra produção nossa sobre esse mesmo “Programa Diversidade” afirmamos,

No caso do “Programa Diversidade”, não está se referenciando a toda e qualquer diversidade, porém buscando a diversidade que pode ou que busca espelhar a sociedade dos locais em que a empresa está inserida. Para isso, é necessário conhecer onde se está e as pessoas que ali estão. Ainda, é necessário identificar as características locais e incluir indivíduos com aquelas características e, então, fazer um programa de governo desses corpos, dessas/es sujeitas/os/es, aplicando uma governamentalidade. (FEIJÓ; RIBEIRO, 2023, p. 13).

No entanto, ao darmos continuidade a nossa pesquisa, identificamos que esse governo dos corpos deve se dar para que essas pessoas sejam produtivas, e que tragam grandes resultados a empresa. Uma vez que não é apenas incluir a Diversidade é uma diversidade que ofereça sucesso, resultados melhores e lucros.

Um outro ponto que fica evidenciado na busca por esses resultados melhores, é a ênfase que a empresa dá ao fato de estar entre as trinta melhores empresas para a população LGBT+ trabalhar. Embora isso contraste com as falas de nossas/os/es entrevistados, que tem receio de não serem vistos como uma empresa de primeira escolha no que se refere a população trans, uma das reportagens, é dedicada a destacar esse fato que é visto pela empresa como uma conquista. Fato esse, que reforça a ideia, de que a inclusão não se dá apenas para ofertar oportunidade de trabalho a uma fatia da população que historicamente ficou a margem do trabalho formal.

A empresa com a inclusão da diversidade sexual e de gênero, pretende espelhar e também demonstrar para a sociedade na qual está inserida, que ela é uma empresa que valoriza essa parcela da população, pois busca tornar-se uma empresa compreendida dentro dessa sociedade como uma referência em empregabilidade para um público diverso. Além de buscar dentre essas pessoas que compõem essas diversidades, as/os/es melhores talentos, aquelas/es profissionais mais bem capacitadas/os/es, mesmo que para isso, a própria empresa tenha que fazer investimentos em formação, pois com isso, é feito um investimento em capital humano para obter os tão aspirados melhores resultados. Seja por investir na formação dessas pessoas, seja por ampliar a igualdade de gênero dentro das suas equipes, desde que no final os resultados sejam os melhores possíveis, toda estratégia de inclusão é válida.

Cabe destacar, que em nenhum momento ao longo da construção desse texto, buscamos valorar as estratégias de inclusão, nosso objetivo não é afirmar se programas como o que estamos problematizando são bons ou não. Porém ao desenvolvermos tal pesquisa, colocamos em suspenso essas verdades que permeiam as narrativas tanto das/os/es entrevistadas/os/es,

quanto das reportagens, e observamos que cada vez mais se faz necessário que nos questionemos: “Como podemos promover a inclusão das diferenças? É possível incluir as diferenças num programa marcado pela racionalidade neoliberal e pela cisheteronormatividade?” Embora não tenhamos respostas para tais questões, sabendo como estão estruturados tais programas, podemos buscar, forçar e/ou criar brechas para o ingresso das/os/es dissidentes, das/os/es desviantes, das/os/es não heteros, das/os/es não cisgêneras/os/es e aos poucos, quem sabe ir estabelecendo uma outra possibilidade que não seja pautada nessa lógica atual.

## Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS (ANTRA). Dossiê assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2021. BENEVIDES, Bruna, Org. Brasília: Distrito Drag, ANTRA, 2022. Disponível em: <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2022/01/dossieantra2022-web.pdf> Acesso em 10/05/2023.

**BUTLER, Judith. Problemas de gênero – Feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.**

\_\_\_\_\_. **Corpos em aliança e a política das ruas** – notas para uma teoria performativa de assembleia. Civilização Brasileira: Rio de Janeiro, 2018.

\_\_\_\_\_. **Desfazendo gênero.** São Paulo: Ed. Unesp, 2022.

BROWN, Wendy. O Frankenstein do neoliberalismo: liberdade autoritária nas “democracias” do século XXI. In: RAGO, Margareth; PELEGRINI, Maurício (Org.). **Neoliberalismo, feminismos e contracondutas: perspectivas foucaultianas.** São Paulo: Intermeio, 2019.

COLLING, Leandro. **Gênero e Sexualidade na Atualidade.** Salvador, UFBA, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30887> Acesso em: 30/04/2023.

COLLING, Ana Maria. **A cidadania da mulher brasileira: uma genealogia.** São Leopoldo: Oikos, 2021.

DELEUZE, Gilles. **Diferença e Repetição.** Tradução: Luiz Orlandi e Roberto Machado. Relógio D’água: 2020.

GADELHA, Sylvio. **Biopolítica, governamentalidade e educação: introdução e conexões a partir de Michel Foucault.** Belo Horizonte: Autentica Editora, 2016.

GADELHA, Sylvio. Empresariamento da sociedade e da educação: o complexo corpo-subjetividade do *homo economicus* neoliberal, o imperativo da alta *performance* e seus efeitos. In: RESENDE, Haroldo de. (Org.) Michel Foucault: a arte neoliberal de governar e a educação. São Paulo: Intermeios, 2018. p. 227-246.

FIGUEIREDO, Eurídice. Desfazendo gênero: a teoria queer de Judith Butler. **Criação & Crítica**, n. 20, p. 40-55, fev. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324903685\\_Desfazendo\\_o\\_genero\\_a\\_teorja\\_queer\\_de\\_Judith\\_Butler](https://www.researchgate.net/publication/324903685_Desfazendo_o_genero_a_teorja_queer_de_Judith_Butler). Acesso em: 20/05/2023.

FEIJÓ, Ana P. S; RIBEIRO, Paula R. C. Problematizações sobre diversidade e diferença e a relação com a racionalidade neoliberal no mercado de trabalho do agronegócio. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 9, n .1, p. 01-23. jan./jun. 2023. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/2248/1597> Acesso em 08/05/2023.

FOUCAULT, Michel. Segurança, território e população. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, Michel. Nascimento da Biopolítica. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.

FOUCAULT, Michel. **História da Sexualidade 2: o uso dos prazeres**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2017.

GALLO, Silvio. Biopolítica e Subjetividade: resistência? **Educar em Revista**, v. 33, p. 77-94, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/nmFRqJV8P8mRGzbB3j7bHXm/?format=pdf>. Acesso em: 15/05/2023.

GALLO, Silvio. A educação entre o governo dos outros e o governo de si. In: RESENDE, Haroldo de (Org.). **Michel Foucault: a arte neoliberal de governar e a educação**. São Paulo: Intermeios; Brasília: Capes/Cnpq, 2018.

JOHNSON, Stefanie K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. São Paulo: Benvirá, 2020.

JUNQUEIRA, Rogério. Pedagogia do armário: a normatividade em ação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 13, p. 481-498, jul./dez. 2013. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4255854/mod\\_resource/content/1/PedagogiaDoArmario\\_RogeroJunqueira.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4255854/mod_resource/content/1/PedagogiaDoArmario_RogeroJunqueira.pdf) Acesso em 05/05/2023.

LAPOLLI, Édis M. *et al.* **Diversidades**: o bê-á-bá para a compreensão das diferenças. Florianópolis: Pandion, 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/359061689\\_DIVERSIDADES\\_O\\_BE-A-BA\\_PARA\\_A\\_COMPREENSAO\\_DAS\\_DIFERENCAS](https://www.researchgate.net/publication/359061689_DIVERSIDADES_O_BE-A-BA_PARA_A_COMPREENSAO_DAS_DIFERENCAS) Acesso em: 20/04/2023.

LOCKMANN, Kamila. Ferramentas, procedimentos e posicionamentos: uma tríade que constitui os caminhos investigativos. In: SILVA, Gisele R.; HENNING, Paula C. (Org.). **Pesquisas em Educação**: experimentando outros modos investigativos. Rio Grande: Editora da FURG. 2013. p. 41-53.

LOCKMANN, Kamila. **Assistência social, educação e governamentalidade neoliberal**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.

LOURO, Guacira L. Gênero e Sexualidade: pedagogia contemporâneas. **Pro-Posições**, v. 19, n. 2, VER PÁGINA, maio/ago. 2008. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/pp/a/fZwcZDzPFNctPLxjzSgYvVC/?format=pdf&lang=pt>  
 Acesso em 21/03/2023.

MEYER, Dangmar E.; PARAÍSO, Marlucy A. Metodologias de pesquisas pós-críticas ou Sobre como fazemos nossas investigações. In: MEYER, Dangmar E.; PARAÍSO, Marlucy A. (Org.) Metodologia de pesquisa pós-crítica em educação. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

OKSALA, Johanna. O Sujeito Neoliberal do Feminismo. In: RAGO, Margareth, (Org.); PELEGRINI, Maurício, (Org.). **Neoliberalismo, feminismos e contracondutas**: perspectivas foucaultianas. São Paulo: Intermeio, 2019. p.191-212.

OLIVEIRA, João M. de. Cidadania sexual sob suspeita: uma meditação sobre as fundações homonormativas e neo-liberais de uma cidadania de “consolação”. **Psicologia & Sociedade**; v. 25, n. 1, p. 68-78, 2013. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/psoc/a/jC7kRjXmQLwGq4SXGgYt9kx/abstract/?lang=pt>  
 Acesso em 22/04/2023.

OLIVEIRA, Kaynã de. Linguagem neutra pode ser considerada movimento social e parte da evolução da língua. **Jornal da USP [on line]**, São Paulo, Atualidade, 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=390959> Acesso em: 15/05/2023.

PANIZA, Maurício D. R.; MORESCO, Marcielly C. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e mundo do trabalho. **FGV EAESP ERA**, São Paulo, v. 62, n. 3, p.01-20. maio/2022. Disponível em:  
<https://doaj.org/article/5047290acd8c4699a3bf17d674647d86> Acesso em:18/04/2023.

RAGO, Margareth. Foucault em defesa de Eva. In: RAGO, Margareth; PELEGRINI, Maurício,(Org.). **Neoliberalismo, feminismos e contracondutas**: perspectivas foucaultianas. São Paulo: Intermeio, 2019. p.175-190.

REIS, Bruno. A dança hétero: coreografias sociais da cis-heterossexualidade compulsória. In: ANAIS DO VI CONGRESSO DA ANDA, 2021, Salvador. Anais eletrônicos... Campinas, Galoá, 2021. Disponível em: <<https://proceedings.science/anda/anda-2021/trabalhos/a-danca-hetero-coreografias-sociais-da-cis-heterossexualidade-compulsoria?lang=pt-br>> Acesso em: 30 Maio. 2023.

RODRIGUÊS, Évelin P.; RIBEIRO, Paula R. C.; RIZZA, Juliana L. Gênero e sexualidade nos espaços educativos: em foco enunciações de estudantes do ensino superior. **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 27, VER PÁGINA E MÊS, 2020. Disponível em:  
<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/issue/view/94> Acesso em [20/02/2023](https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/issue/view/94).

STIVAL, Mônica L. O sujeito do (Neo)liberalismo. In: RESENDE, Haroldo de. (Org.) Michel Foucault: a arte neoliberal de governar e a educação. São Paulo: Intermeios, 2018. p.157-170.

SEFFNER, Fernando. Sexualidade, vivência e pesquisa: “o pessoal é político!” Entrevista *on line* realizada por JUNGES, Márcia; COSTA, Andriolli. **Revista do Instituto Humanitas**

**Unisinos IHU ON LINE**, set/2015. Disponível em:

<https://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/5876-fernando-seffner> Acesso em: 02/05/2023.

ROSA, Eli B. P. R. Cisheteronormatividade como instituição Total. **Revista Digital de Periódicos** – Cadernos Pet de Filosofia, v. 18, n. 2, p. 59-103, ago, 2017. Disponível em:

<https://revistas.ufpr.br/petfilo/article/view/68171> Acesso em: 07/05/2023.

ZANETTE, Marcos S. Pesquisa qualitativa no contexto da educação no Brasil. **Educar em Revista**, v. 33, n. 65, p. 149-166. Set./2017. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155053745010>. Acesso em 20/04/2023.

## 5. A PORTA DAS CONSIDERAÇÕES

Ao iniciarmos a realização dessa pesquisa, tínhamos como meta problematizar um Programa de inclusão da diversidade no mercado de trabalho, implantado em 2018 numa empresa do agronegócio que está instalada no Brasil, tendo uma de suas filiais na cidade de Rio Grande. Para alcançarmos nossos objetivos, muitos foram os caminhos percorridos.

Uma das primeiras portas que abri foi a que me conduziu à leitura de muitas escritas de algumas/uns/es teóricos pós-estruturalistas, como Michel Foucault, Alfredo Veiga-Neto, Tomaz Tadeu da Silva, entre outras/os/es. Conforme íamos nos aprofundando no desenhar do projeto de pesquisa, novas necessidades teóricas surgiam e mais leituras foram necessárias, como textos de Gilles Deleuze, mais textos de Foucault, Margareth Rago, Silvio Gallo, Kamila Lockmann, Judith Butler, Johan Scott, Fernando Seffner, assim como produções do GESE, entre outras escritas.

Os caminhos de uma pesquisa longa, como a que compõe um doutoramento, não são retos, e muitas vezes, se mostram tortuosos. Após o projeto escrito, foi preciso aprová-lo no comitê de ética, fazer contato com as/os/es entrevistadas/os/es, agendar e reagendar diversas vezes as entrevistas, até conseguirmos nos encontrar com as/os/es sujeitas/os/es da pesquisa. Dentre os tantos materiais produzidos, se fez necessário selecionar quais iríamos trabalhar, visto que, em cada produção foram abertas novas portas na pesquisa que necessitou de uma série de atenção, cuidados e muito trabalho.

A cada findar de uma etapa, identificava-se a possibilidade de um novo caminho, pois saber quando dizer que está na hora de parar é algo difícil, árduo e muito intenso. Portanto, parar, nesse momento, para redigir a escrita que encostará essa porta não é algo simples e tranquilo. Isso porque, é impossível que não nos questionemos sobre a possibilidade de termos feito escolhas diversas, outras, que poderiam ter nos conduzido a outras produções. E, sim, a resposta é, provavelmente sim.

Cada escolha nossa impactou para que chegássemos a essa produção. Cada porta que abrimos, ou deixamos de abrir, nos possibilitou encontrar, forjar, ou produzir determinadas ideias, e, automaticamente, não trabalhar com outras. Dessa forma, penso ser fundamental iniciarmos as últimas páginas dessa tese reafirmando esses fatos. Pesquisar, afinal, penso ser fazer escolhas, pautadas em teorias, tendo como foco objetivos pré-estabelecidos, buscando trabalhar com os dados que produzimos e que nos causam algum tipo de desconforto, que nos movem a buscar possíveis respostas, e colocar “verdades em suspenso”.

Sendo assim, desde os primeiros passos, nós fomos escolhendo percorrer caminhos e, automaticamente, deixamos outros de lado. Ao fazermos isso, fomos traçando, desenhando o formato dessas portas que fomos encontrando, produzindo, abrindo, abandonando, reencontrando e chegamos até aqui, quando, finalmente, entendemos ser o momento de concluir essa fase/pesquisa/doutoramento/tese.

Ao longo desse trajeto, tive perdas dolorosas, conquistas e momentos prazerosos, e vivemos tempos muito árduos, pois enfrentamos uma pandemia viral, que assolou o mundo. Além disso, houve tempos políticos muitos difíceis, com a extrema-direita governando nosso país, atacando diariamente pautas que nos são muito caras, como a inclusão, os direitos humanos, os direitos as pessoas LGBTQ+, os direitos das mulheres, entre tantas outras pautas importantíssimas que vimos serem assoladas por um governo totalmente avesso ao direito das minorias.

Sendo assim, é difícil, apontar os principais pontos que problematizamos na tese, sem pontuar todos esses fatos, uma vez que aprendemos com o filósofo Michel Foucault (2008a,) que as verdades são desse mundo, são históricas e situadas num tempo e num espaço. Portanto, nossos apontamentos também são produzidos com um marcador desses tempos sombrios que vivemos, e que, agora, começamos a ver alguns sinais de mudanças, para caminhos nos quais as minorias começam a ser novamente ouvidas e visualizadas.

Em nossas produções, identificamos que o Programa Diversidade foi formulado com quatro pilares, cada um com focos estabelecidos na inclusão de uma determinada parcela da população: um para gênero, outro para pessoas com deficiência, para raça e etnia e para população LGBTQ+, e, no ano de 2021, lançaram um quinto pilar, com foco em gerações. Cabe destacar, ainda, que nossa primeira produção destacou que o Programa não é nomeado como diversidade ao acaso, pois realmente a empresa, embora afirme valorizar a diferença, tem foco em incluir a diversidade. Isso porque, busca a/o/e diversa/o/e daquelas/es que já têm em suas equipes.

Essa busca pela diversidade não é uma ação apenas de inclusão para oportunizar empregabilidade a essas pessoas. A alta gestão da empresa afirma que investir em diversidade pode colocar a empresa em um outro patamar de ganhos, lucros, e posições de sucesso num futuro próximo. E, se a empresa almeja ser uma referência em seu ramo de negócios, investir nessa temática é uma necessidade.

Num segundo movimento de pesquisa, fomos problematizar alguns materiais disponibilizados na intranet da multinacional e, também, nas redes sociais da “Empresa”, buscando identificar como essa temática é conduzida pela cúpula gerencial. Identificamos que,



para alcançar os objetivos do programa, os líderes acreditam ser necessário que cada um/a/elas/dos/des trabalhadoras/es que já formam as equipes dessa instituição estejam abertas/os/es a receber essas/es novas/os/es colaboradoras/es vistas/os/es como diferentes. Além disso, também é feito um convite para que essas pessoas percebidas pela alta gestão como “normais”, ou não diversas, reconheçam seus privilégios e se abram para o novo. Importante lembrar que a/o/e nova/o/e seria aquela pessoa que pertença a um dos pilares que o programa “diversidade” entende ser o diferente do que as equipes já tem, ou seja, se identificam como população negra, ou de outra etnia, seja LGBTQ+, seja mulher, seja pessoa com deficiência ou de gerações etárias diferentes.

Uma das frases de impacto que nos mobilizou nesses vídeos analisados foi “Sou diverso, sou plural, valorizo a diferença, sou “Empresa””. O/A/E sujeita/o/e é convidada/o/e a ser diversa/o/e, ser plural, valorizar a diferença e ser a empresa, não é convidado/a/e, apenas, a refletir e repensar sobre essas questões, é convidado/a/e e/ou convocado/a/e a ser, incorporar isso como uma verdade e passar a ser a “Empresa”. Essas/es trabalhadoras/es são colocadas/os/es numa posição, em que, ou aprendem a rever suas posições, e assumem essas temáticas, vinculadas aos pilares do programa “diversidade”, como algo que lhes são caras, ou será complicado que haja um espaço para elas/eles nesses times.

Outro aspecto que fica bem evidente nessa etapa de nossa análise é que a inclusão é pautada numa lógica de produtividade. Desse modo, não basta ser diversa/o/e, é preciso estar preparada/o/e para desempenhar suas funções com muita competência, oferecendo sua melhor versão à empresa e oportunizando que a equipe que compõe seja a melhor, a que oferece os melhores resultados, os mais inovadores. Desta feita, garantindo a empresa as melhores posições dentro de sua área de atuação.

Sendo assim, percebemos que há uma busca da empresa pelos melhores talentos e que façam parte desses pilares que ela elenca como diversidade. Caberá, portanto, às pessoas que se identificarem como pertencentes a um desses pilares investirem em seus capitais humanos, para terem uma oportunidade na empresa. Embora num terceiro movimento de pesquisa tenhamos visto que a multinacional, em algumas de suas filiais, fez parcerias para investir na formação de mulheres para atuarem em área que antes, suas vagas eram, predominantemente, ocupadas por homens, como a manutenção.

Nessa etapa da pesquisa, nos dedicamos a problematizar estratégias de governo para inclusão de gênero e da população LGBTQ+ nas equipes. Vimos, neste momento que, embora o pilar seja com foco em gênero, o nome dado a ele representa, em parte, o que o mesmo tem buscado. Podemos perceber pelo fato de ser denominado “Por Elas”, e basicamente,

promover a inclusão de mulheres nas equipes. Porém, estas são apenas algumas mulheres, já que não identificamos, nessas iniciativas, a busca, por exemplo, de mulheres transexuais e travestis, entre outras possibilidades de ser mulher.

Também o pilar da população LGBTQ+ que se denomina “Orgulho Empresa”, nos provocou alguns questionamentos, pois muitas são as afirmações de ser um tema de muita importância para a empresa. Contudo, tanto nas entrevistas quanto nas reportagens, percebemos que, dessa população, as/os/es sujeitas/os/es mais presentes nas equipes são homens, brancos, *gays*, seguidos por mulheres brancas lésbicas, que ainda não ocupam cargos de alta liderança. Novamente, aqui, fica evidenciado que se busca a diversidade, mas não é qualquer diversidade, é aquela que tem alta escolaridade, que seja diferente da já presente nas equipes, que espelhe, de alguma forma, a sociedade na qual a filial que está contratando está inserida e que, necessariamente, traga os melhores resultados para as equipes, e, consecutivamente, para a empresa.

Evidenciamos que as narrativas, os documentos, os vídeos, as reportagens, trazem a perspectiva da importância de valorizar a diferença, de ser reconhecida como uma empresa que investe em equipes diversas. Porém, ainda é evidenciado, tanto nas características das/dos/des entrevistadas/os/es por nós, quanto nos vídeos e nos demais materiais, que a grade de inteligibilidade presente na empresa é de uma governamentalidade neoliberal cisheteronormativa, que afirma valorizar a diferença, mas que busca a/o/e diferente, daquela/e que já está lá, preferencialmente selecionando entre essas/es as/os melhores e mais bem formadas/os/es.

Sendo assim, evidenciamos a importância de, cada vez mais, a temática da inclusão das diversidades, em especial das diversidades sexuais e de gênero, esteja presente em todos os espaços educativos, uma vez que essas foram as pautas principais dessa tese. Já que entendemos que todos os locais podem promover, de alguma forma, um possível aprendizado e reafirmar, de certo modo, o jeito de ser um/a/e cidadã/ão/e na sociedade. Sendo a nossa sociedade patriarcal, na qual as relações de poder são marcadas por uma subordinação das mulheres em relação aos homens, bem como por uma cisheteronormatividade, tornando as demais formas de performar gênero e sexualidade como dissidentes. É fundamental que as temáticas que envolvam gênero e sexualidade estejam presentes em todos os locais, sendo o mercado de trabalho um desses espaços.

Sem dúvida, cada vez mais, faz-se necessário que promovamos, sim, a inclusão de todas/os/es, em todos os espaços, bem como o respeito e o amor a/ao/e próxima/o/e como um ato político. (LOCKMANN, 2022). No entanto, precisamos estar atentas/os/es para reconhecer

as armadilhas que a racionalidade neoliberal traça, quando captura pautas dos movimentos sociais e as utiliza a fim de, assim, tornar a ideia de que tudo e todas/os/es podem e devem funcionar como um mercado. Assim, somos todas/os/es produto e produtor/a/e, consumo e consumidor/a/e, matéria-prima e mão-de-obra, e, com isso, vamos naturalizando situações e nos deixando levar por essa lógica, sem perceber as armadilhas desse sistema.

Por fim, gosto de pensar que essa pesquisa nos provoca a perceber o quanto precisamos estar sempre atentas/os/es a todas as possibilidades de inclusão e exclusão que se apresentam em iniciativas que se afirmam como voltadas a um ou outro grupo de sujeitas/os/es. Sendo assim, acredito que existem, ainda, muitas possibilidades de olhares, e novas investigações científicas dentro dessa temática da inclusão da diversidade no mercado de trabalho. Nesse sentido, pretendo dar continuidade à minha caminhada no campo da pesquisa, me aprofundando na problematização dessa inclusão da diversidade sexual e de gênero, permeada pela racionalidade neoliberal, ampliando o olhar para outras áreas, como as áreas da saúde pública e privada e, também, em outros espaços laborais da indústria, no nosso continente americano, ou em terras distantes, como Ásia, África e Europa.

## Referências

AGENCIA BRASIL. Mais de 18 milhões de mulheres sofreram violência em 2022. 03/2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-03/mais-de-18-milhoes-de-mulheres-sofreram-violencia-em-2022> Acesso em: 13/05/2023.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS DO BRASIL (ANTRA). Dossiê assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2021 / Bruna G. Benevides (Org). – Brasília: Distrito Drag, ANTRA, 2022. Disponível em: <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2023/01/dossieantra2023.pdf>. Acesso em 13/05/2023.

ÀVILA, Dárcia. Gênero nas malhas discursivas do desenvolvimento sustentável: emergências, bio/ecopolíticas e dispositivos. 2018. 163 f. **Tese (doutorado)** – Programa de Pós-graduação em Educação Ambiental, Universidade Federal do Rio Grande, 2018.

BEZERRA, Sabrina. Mulheres ocupam 20% das cadeiras de conselhos de administração no mundo. **Época Negócios**: out/2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/10/mulheres-ocupam-20-das-cadeiras-de-conselhos-de-administracao-no-mundo>. Acessado em 20/04/2020.

BRASIL. **Lei de Cotas para a contratação de Pessoas com Deficiência (PCD) 8.213/9**. Brasília: DF. Disponível em <https://www.deficienteonline.com.br/lei-8213-91-lei-de-cotas-para-deficientes-e-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 24/07/2021.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9.394/1996**. Brasília: DF. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578>. Acesso em 24/07/2021.

\_\_\_\_\_. **Lei que estabelece o Plano Nacional de Educação, Lei 4.155/1998**, Brasília: DF. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10172-9-janeiro-2001-359024>. Acesso em 24/07/2021.

\_\_\_\_\_. **Lei que estabelece o Plano Nacional de Educação, Lei 10.112/2001**, Brasília: DF. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10172-9-janeiro-2001-359024>. Acesso em 24/07/2021.

\_\_\_\_\_. **Lei 12990/2014**, Brasília: DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112990](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990). Acesso em 17/08/2021.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 7824, que regulariza a Lei Nº12711/2012. Brasília: DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7824.htm) Acesso em 22/04/2023.

\_\_\_\_\_. **Lei 13409/2016**, Brasília: DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Lei/L13409.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Lei/L13409.htm) Acesso em: 22/04/2023.

BRASIL MINISTÉRIO DAS MULHERES. IGUALDADE NO TRABALHO. Conheça os principais pontos do PL da Igualdade Salarial aprovado na Câmara nesta quinta-feira (4).

Brasília: DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2023> Acesso em 13/05/2023.

BUREAU MUNDO. **Noruega implementa Lei de Transparência para promover diretrizes internacionais de direitos humanos em empresas.** Orlando: 2022. Disponível em: <https://bureaumundo.com/travel-updates/noruega-implementa-lei-de-transparencia-para-promover-diretrizes-internacionais-de-direitos-humanos-em-empresas/>. Acesso em 26/12/2022.

BROWN, Wendy. O Frankenstein do Neoliberalismo: liberdade autoritária nas “democracias” do século XXI. In: RAGO, Margareth, Org.; PELEGRINI, Maurício, Org. **Neoliberalismo, feminismo e contracondutas: perspectivas** 165ducación165no. São Paulo: Intermeios, 2019.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero – Feminismo e subversão da identidade.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARTA CAPITAL. **Noruega: exemplo de políticas públicas para a igualdade de gênero.** São Paulo: 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/justica/noruega-exemplo-de-politicas-publicas-para-a-igualdade-de-genero>. Acesso em 26/12/2022.

COLLINS, Patrícia, H.; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade.** São Paulo: Boitempo, 2021. CHIES, Paula V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 18(2): 507-528, maio-agosto/2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/vNpYg8vTqCJ5vxqCz9KfKVR/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 05/04/2021.

CRUZ, Lilian. M; SOUZA, Marcos. L.; SILVA, Zenilton G. O brinquedo e a produção do gênero na educação infantil: uma análise pós-estruturalista. In: **II Seminário de Educação, Diversidade Sexual e Direitos Humanos**, 2012, Vitória-ES. Anais do Seminário Nacional de Educação, Diversidade Sexual e Direitos Humanos. Vitória-ES: Alexsandro Rodrigues, 2012. V. 01.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão de mundo: um ensaio sobre a sociedade neoliberal.** São Paulo: Boi Tempo, 2016.

DELMONDEZ, Polianne; NASCIMENTO, Wanderson F. do. Sujeitos da Diversidade. In: PULINO, Lúcia H. C. Z. et.all. (org.). **Educação e Diversidade Cultural.** Vol. 1. Brasília: Paralelo 15, 2016.

ESTADO DE MINAS DIVERSIDADE. Brasil tem mais negros em universidades, mas eles são minoria nas empresas. 03/2022. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/diversidade/2022/03/21/noticia-diversidade,1354302/brasil-tem-mais-negros-em-universidades-mas-eles-isso-minoria-nas-empresas.shtml> Acesso em: 13/05/2023.

ESTIMADO, R.; FORTUNATO, T.; CRUZ, J. F.; HOTIMSKY, M.; BASSANI, A. Entrevista: Margareth Rago. **Humanidades em diálogo**, v. 7, p. 15-43, 26 mar. 2016.

FERRARI, Carlos. **Lei de Cotas e a evolução da inclusão no Brasil**. Porto Alegre: 2013. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/sindimilho/noticias/lei-de-cotas-e-a-evolucao-da-inclusao-no-brasil/>. Acessado em 03/05/2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Multinacionais brasileiras: competência para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In P. Rabinow, H. Dreyfus. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica** (V. P. Carrero, trad., pp. 231-248). Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária, 1995.

\_\_\_\_\_. . Poderes e estratégias. In: FOUCAULT, Michel. **Ditos e escritos IV: estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. P.241-252.

\_\_\_\_\_. **Michel Foucault: Por um vida não-fascista**. São Paulo: Sabotagem, 2004.

\_\_\_\_\_. **Segurança, território, população**. São Paulo: Martins Fontes, 2008<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. . A ordem do discurso. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Polêmica, Política e Problematizações (Entrevista a Paul Rabinow). In: FOUCAULT, Michel. **Ditos e Escritos, vol. V. Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

\_\_\_\_\_. . **O Nascimento da Biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.

\_\_\_\_\_. **A arqueologia do saber**. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008c.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir**. 42<sup>a</sup> ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Capital Humano. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde, Fundação Osvaldo Cruz**: 2009. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/caphum.html> Acesso em: 22/04/2023.

GADELHA, Sylvio. **Biopolítica, governamentalidade e educação: introdução e conexões a partir de Michel Foucault**. Belo Horizonte: Autentica Editora, 2016.

GALLO, Silvio. Filosofias da diferença e educação: o revezamento entre teoria e prática. In: CLARETO, Sônia M.; FERRARI, Anderson. (Org.). **Foucault, Deleuze e Educação**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2010.

GALLO, Silvio. Biopolítica e Subjetividade: resistência? **Educar em Revista**, v.33, p. 77-94, 2017.

GALLO, Silvio. A educação entre o governo dos outros e o governo de si. In: RESENDE, Haroldo de, Org. **Michel Foucault: a arte neoliberal de governar e a educação**. São Paulo: Intermeios; Brasília: Capes/Cnpq, 2018.

GUTERRES, Antônio. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Plataforma Agenda 2030**, 2021. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/>. Acessado em 08/02/2021.

GRUPO RBS – **CAPSULA – 5 comportamentos do presente que vão impactar a relação entre marcas e pessoas no futuro**. Porto Alegre: 2019. Disponível em: <http://comercial.gruporbs.com.br/capsula/> Acessado em 01/04/2020.

HOOKS, Bell. **E eu não sou uma mulher?: mulheres negras e feminismo**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Pense globalmente, aja solidariamente**. São Paulo:2012. Disponível em: <http://verdevitae.blogspot.com/2012/05/instituto-ethos-de-empresas>. Acesso em 20/07/2021.

ISA, Mariam. **As primeiras feministas nórdicas?** Público, jan., 2000. Disponível em: <https://www.publico.pt/2000/01/16/jornal/as-primeiras-feministas-nordicas-138705>. Acesso em 26/12/2022.

ISSO 26000 – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR ISO 26000– **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/anaps/Downloads/NBRISO26000.pdf>. Acesso em: 22/04/2023.

JUNQUEIRA, Rogério D. A invenção da “ideologia de gênero”: a emergência de um cenário políticodiscursivo e a elaboração de uma retórica reacionária antigênero. *Psicologia Política*. Vol. 18. Nº 43. Pp. 449-502 set. – dez. 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v18n43/v18n43a04.pdf> Acesso em: 13/05/2023.

KRIVKOVICH, Alexis, *et. al*, Um panorama atual das mulheres no mercado de trabalho. **McKinsey & Company**, out, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018/pt-br>. Acessado em 01/04/2020.

LANDER, Edgardo. Ciências Sociais: saberes coloniais e eurocêtricos. In: LANDER, Edgardo (org.). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais perspectivas latino-americanas*. Colección Sur Sur, CLACSO, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. 2005. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/> Acesso em: 23/04/2023.

LAZZARATO, Maurício; NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: Lamparina, 2013.

LOPES, Maura C.; LOCKMANN, Kamila; HATTGE, Morgana D. Inclusão e biopolítica. In: JUNGES, Márcia; WOLFART, Graziela. *A articulação entre inclusão e biopolítica*. Revista do **Instituto Humanitas da Unissinos – on line**: set., 2010. Disponível em: <https://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/3530-maura-corcini-lobes,-kamila-lockmann-e-morgana-domenica-hattge> Acesso em: 23/04/2023.

LOCKMANN, Kamila. Consórcios entre pesquisas: possibilidades para o aprofundamento dos estudos qualitativos no campo da educação. In: SILVA, Gisele R.; HENNING, Paula C. **Pesquisas em Educação: experimentando outros modos investigativos**. Rio Grande: Editora da FURG. 2013.

LOCKMANN, Kamila. **Assistência social, educação e governamentalidade neoliberal**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.

\_\_\_\_\_. Governamentalidade neoliberal fascista e o direito à escolarização. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2015408, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 29/01/2020.

MACIEL, Suellen N. P. Olhares para a memória e para o tempo presente: o programa de governo de 2006 apresentado pelo Partido dos Trabalhadores e o Programa Nacional de Direitos Humanos 3. **Em Tempo de Histórias**. Publicação do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade de Brasília (PPGHIS/UnB) N°. 20, Brasília, jan. – jul. 2012. ISSN 2316-119. Disponível em: [https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/7376/2012\\_maciel\\_olhares\\_memoria\\_tempo.pdf](https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/7376/2012_maciel_olhares_memoria_tempo.pdf). Acesso em: 24/07/2021.

MANZINI, Eduardo J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**: Maringá, v. 4, n. 2, p. 149- 171, 2012.

MEYER, Dagmar E.; PARAÍSO, Marlucy A. Metodologia de pesquisa pós-crítica ou sobre como fazemos nossas investigações. In: MEYER, Dagmar E.; PARAÍSO, Marlucy A. (Org.). **Metodologia de pesquisa pós-crítica em educação**. Belo Horizonte, Mazza Edições, 2012.

NIETZSCHE, Friedrich, W. **Humano, demasiado humano**. São Paulo: Lafonte, 2018.  
OLIVEIRA, Gilson B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. In: OLIVEIRA, Gilson B. de; SOUZA-LIMA, José E. de. **O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar**. São Paulo: Annablume, 2006. P. 16-30.  
ONU. **Padrões de Conduta para Empresas** – Enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo. Set. 2017. Disponível em: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/Padroes-de-conduta-para-empresas.pdf> . Acessado em 20/11/2018.

ONU MULHERES. **Sobre a ONU Mulheres**. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>. Acessado em 03/05/2019.

ONU BRASIL. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/>. Acessado em 08/02/2021.  
POLITIZE. Escola sem Partido: entenda a polêmica. 11/2018. Disponível em: [https://www.politize.com.br/escola-sem-partido-entenda-a-polemica/?https://www.politize.com.br/&gclid=CjwKCAjw6vviBhB\\_EiwAQJRopnnnEVBU\\_R\\_bNV9UgIFyhMuR1HPW4-z\\_TG1LdgUgeT3fQFBLKs-JlqxoCxKsQAvD\\_BwE](https://www.politize.com.br/escola-sem-partido-entenda-a-polemica/?https://www.politize.com.br/&gclid=CjwKCAjw6vviBhB_EiwAQJRopnnnEVBU_R_bNV9UgIFyhMuR1HPW4-z_TG1LdgUgeT3fQFBLKs-JlqxoCxKsQAvD_BwE) Acesso em: 13/05/2023.

RIBEIRO, Cândia M.; MARINS, Kátia B. Brincades como obra de arte: devir criança na expressão das relações de gênero e sexualidade nas instituições de educação infantil. In: RIBEIRO, Paula R. C. ; MAGALHÃES, Joanalira C. (Org.). Debates contemporâneos sobre Educação para a sexualidade. Rio Grande: Ed. da FURG, 2017.

SANTOS, Renato E dos. **Diversidade, espaço e relações étnico-raciais – O negro na Geografia do Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 3ª ed., 2013.



SEFFNER, Fernando. Sempre atrás de um buraco tem um olho: racionalidade neoliberal, autoritarismo fundamentalista... **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2015010, p. 1-19, 2020 Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa> Acessado em 01/09/2021.

SILVA, Gisele R. Discursos de verdade nas práticas de escolarização com crianças pequenas: uma arte pedagógica na atualidade. **Tese** (Doutorado no Programa de Pós-Graduação Educação em Ciências) Universidade Federal de Rio Grande, Rio Grande, 2019.

SILVEIRA, Rosa, M. H. Olha quem está falando agora! A escuta das vozes em educação. In: COSTA, Marisa, (Org.). **Caminhos Investigativos I: novos olhares na pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

VEIGA-NETO, Alfredo. Na oficina de Foucault. In: GONDRA, José; KOHAN, Walter (Org.). **Foucault 80 anos**. B. Horizonte: Autêntica, 2006. P. 79-91.

\_\_\_\_\_. Alfredo. **Foucault & a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

VEIGA-NETO, Alfredo; LOPES, Maura Corcini. Há teoria e método em Michel Foucault? Implicações educacionais. In: CLARETO, Sônia; FERRARI, Anderson (org.). **Foucault, Deleuze & Educação**. Juiz de Fora: UFJF, 2010. P. 33-47.

VEIGA-NETO, Alfredo. Gubernamentalidad neoliberal: implicaciones para la educación. In: **Alfredo Veiga-Neto y los estudios de educación neoliberal en educación**. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2018 p. 193-225.

VEIGA-NETO, Alfredo; RECH, Tatiana. Esquecer Foucault? **Pro-Posições**, Campinas, v. 25, n. 2 (74), mai/ago 2014. P. 67-82. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73072014000200004&lng=pt&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73072014000200004&lng=pt&nrm=isso). Acessado em: 13/05/2019.

## ANEXOS

### Anexo A

Ao ingressar no Portal de Periódicos da CAPES, empregando os seguintes descritores: diversidade, inclusão, mercado de trabalho e governamentalidade, separados por ponto e vírgula, encontramos nove trabalhos: sete livros e dois artigos, desde 1994 até 2020, conforme tabela 1, que segue:

Tabela 1 – Levantamento do Portal de Periódicos da CAPES

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Resumo</b>	<b>Tipo de pesquisa que gerou a publicação/ formato</b>	<b>Ano</b>
Filosofia, história e sociologia das ciências I: abordagens contemporâneas	Portocarrero, Vera	A obra reúne diversos especialistas do Brasil e da França na busca de contemplar as “diversas vertentes de pensamento que constituem a fundamentação do atual debate sobre as ciências”, em artigos que questionam as relações das ciências, das técnicas e da sociedade, não de um ponto de vista estritamente “positivista” ou “dogmático”, mas com enfoque histórico-crítico.	Coletânea de vários autores/Livro – Editora Fiocruz	1994
Geoprocessing as biopolitical practice in municipal government/Geoprocessamento como prática biopolítica no governo municipal/Geoprocessamiento como practica biopolítica en lo gobierno municipal	Stassun, Cristian Cae Seemann ; Filho, Kleber Prado	Esse artigo visa analisar, com ferramentas foucautianas, o geoprocessamento como recurso de saber e poder, o qual consegue conhecer e se constituir para governar a vida dos indivíduos.	Artigo – Revista de Administração Pública – RAP	2012
Políticas da diversidade: (in)visibilidades , pluralidade e cidadania em uma perspectiva antropológica	Jardim, Denise Fagundes; López, Laura Cecilia	Este livro propõe uma aproximação com as políticas da diversidade a partir de uma abordagem antropológica. Temas como multiculturalismo, multiculturalidade, interculturalidade, diversidade	Livro – Editora da UFRGS	2013

		cultural e pluralidade vêm sendo debatidos como noções-chaves para políticas públicas nacionais. O ingresso de novos sujeitos políticos, no diálogo com as políticas públicas, tem chamado os antropólogos a examinarem as práticas de justiça. Essas vêm sendo elaboradas em um horizonte de política de Estado. Tal obra também promove a reflexão de como é habitual, para os antropólogos, os usos da noção de diversidade e seus desafios atuais.		
“Respect is checked in!”: understanding the attitudinal and programmatic dimension in 171orna from the 171orna171ão 171 hotel managers and consumers with disabilities/”O respeito fez check in!”: entendendo a dimensão atitudinal e programática nos hotéis sob a visão dos gestores hoteleiros e dos consumidores com deficiência física	Da Silva Lacerda, Jefferson O. ; Mano, Rayane Fernandes ; de Abreu, Nelsio Rodrigues ; Baldanza, Renata Francisco	Esse trabalho buscou identificar as ações de acessibilidade em meios hoteleiros; verificou sua implantação na visão dos gestores hoteleiros e das pessoas com deficiência física consumidoras desse serviço. Foi observado que os gestores entrevistados sempre atrelam as dimensões de acesso tão somente às questões estruturais do hotel. Já os consumidores com deficiência, na maioria dos discursos, ligam a acessibilidade, principalmente, ao direito ir e vir. Palavras-chave: Acessibilidade; Empresa Hoteleira; Hospitalidade; Marketing e Sociedade.	Trabalho qualitativo com entrevistas – Artigo Publicado em Podium: Sport, Leisure and Tourism Review	2016
Linguagem e produção de sentidos no cotidiano	Spink, Mary Jane	Nessa obra são abordados diversos temas importantes para a Psicologia Social, desde a problematização dos sentidos produzidos no cotidiano até sua relação com a pesquisa acadêmica.	Livro – Centro Edlstein	2010
Relações étnico-raciais, de gênero e sexualidade: perspectivas contemporâneas	Ferreira, Aparecida de Jesus	O livro aborda como a ideia de diversidade tornou-se, frente à crescente afirmação das identidades, um fenômeno significativo, especialmente em sociedades oriundas do colonialismo europeu, nas quais grupos e indivíduos reafirmam	Livro – Editora UEPG	2014

		seus particularismos locais, suas identidades étnicas, raciais, culturais ou religiosas. Com isso, chamam a atenção de organismos internacionais a atributos da globalização que não são apenas econômicos ou tecnológicos, mostrando a inadequação das análises estritamente socioeconômicas.		
Violência e cidadania: práticas sociológicas e compromissos sociais	Santos, José Vicente Tavares dos; Teixeira, Alex Niche; Russo, Maurício	O livro é resultado de uma série de estudos sociológicos realizados pelo Grupo de Pesquisa Violência e Cidadania da UFRGS, desde a década de 1990, partindo de uma conjuntura política e teórica que levou a pesquisar novas questões sociais globais. Dentre essas, em particular, as dimensões da violência, do crime e do controle social, vivenciando um movimento teórico fecundo, mundializado e inovador, de uma prática sociológica na Era da Mundialização das Conflitualidades.	Livro organizado com artigos de diferentes autores – Editora da UFRGS	2011
Estratégias de invenção do presente: a psicologia social no contemporâneo	Guareschi, Neuza	Apresenta a temática de um congresso - Estratégias de invenção do presente: a Psicologia Social no contemporâneo, abordando uma trajetória em que as múltiplas estratégias de resistência e criação encontram, na ABRAPSO, um território de interlocução e de interface entre saberes e fazeres.	Livro organizado com artigos de diferentes autores - Editora Centro Edeslstein	2008
Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas	Tasso, Ismara; Navarro, Pedro	Os artigos que compõem esta organização estão divididos em três grandes eixos temáticos. Na primeira parte, os textos discutem, em linhas gerais, o controle do corpo e o governo dos sujeitos. Na segunda parte, os artigos versam sobre representações do brasileiro marginalizado em interface com a exclusão e a inclusão. Já os textos da terceira e última parte abordam as representações do masculino e do feminino no público e no privado, a produção de identidades do sujeito político e os processos de subjetivação docente.	Livro organizado com artigos de diferentes autores – Editora Eduem	2012

Fonte: Arquivo pessoal

De acordo com o que notamos na tabela, um livro trata sobre a história da ciência; um artigo a respeito do geoprocessamento como práticas de biopolíticas; dois livros acerca da diversidade, sendo um sobre a temática de gênero, raça e sexualidade, já o outro sobre a diversidade e sua invisibilidade; um artigo a respeito da inserção de deficientes no consumo da rede hoteleira; um livro sobre linguagem e produção de sentido no cotidiano; uma obra acerca da violência e cidadania; um livro sobre estratégia de inversão do presente, com foco na psicologia social e, por fim, uma obra sobre produção de identidade e práticas de subjetivação em práticas discursivas.

Utilizando os mesmos descritores diversidade, inclusão, mercado de trabalho e governamentalidade, separados por ponto e vírgula, no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, foram encontradas 1280530 pesquisas. Ao refinar a busca, colocando o ano de 2018, já que foi quando demos início à pesquisa, doutorado, ciências humanas, na grande área, definindo as áreas de conhecimento, de avaliação e o nome do programa todos como educação, apareceram 709 pesquisas.

Dessas 709, optamos por ler os títulos, buscando identificar quais poderiam se relacionar à diversidade no mercado de trabalho. Durante essa avaliação, subdividimos 695 trabalhos em assuntos, conforme a tabela 2, que pode ser visualizada na sequência.

Tabela 2 – Levantamento do Portal de Periódicos da CAPES de Teses da CAPES subdivido por assuntos.

<b>Assunto</b>	<b>Número de trabalhos</b>
Metodologia de ensino	55
Investigação sobre Alunos	54
Gestão Escolar	52
Ensino Fundamental	72
Inclusão Escolar	43
Formação de Professores	198
Avaliação	28
Corpo e Estudos culturais	46
Literatura e História da Educação	29
Ciência e Tecnologia	43
Saúde do Trabalhador	5
Educação Ambiental	13
Políticas Públicas em Educação	50
Escola Sem Partido	6

FONTE: Arquivo pessoal

Tendo em vista que, embora os descritores tenham nos levado a esses títulos, eles não retratavam alguma coligação com nossa temática de pesquisa. Assim, nessa busca, identificamos 14 que acreditamos ter alguma relação com nossa temática de pesquisa, de acordo com seus títulos, os quais são destacados na tabela que segue, pois apresentavam títulos que poderiam ter essa relação com o estudo empreendido. Dessa maneira, apresentamos uma síntese dos resumos desses estudos na tabela 3.

Tabela 3 – Teses com assuntos relacionados à temática do nosso projeto

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Universidade</b>	<b>Resumo/Objetivos</b>
Governamentalidade neoliberal, educação e modos de subjetivação: o discurso do ENEM	SILVA, SIMONE GONCALVES DA	UFPel	O estudo objetiva analisar como os discursos do ENEM produzem efeitos no currículo do Ensino Médio e passam a instituir novos sentidos e significados sobre os processos de ensinar, aprender e conhecer na contemporaneidade.
Extensão e diversidade étnico-racial no ifsp: caminhos para construção de uma educação	SILVA, CAROLINE FELIPE JANGO DA	Unicamp	Teve o propósito de analisar a implementação da política de promoção da diversidade étnico-racial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), a partir da dimensão extensionista.
Trabalho, educação e regulação jurídica: formas contraditórias de subsunção do trabalho “informal” ao capital	MORAIS, RICARDO CAVALCANT E	UFF	A pesquisa teve, como objetivo, analisar as formas contraditórias de subsunção real do trabalho ao capital que se manifestam nas atividades de trabalho “informal” urbano, no contexto da acumulação flexível, mediadas pela regulação jurídica do trabalho e pelas relações trabalho-educação.
A contribuição do IFAM – Campus São Gabriel da Cachoeira, para o desenvolvimento regional/local frente à diversidade cultural da região do Alto Rio Negro no Amazonas (2007-2014)	SOUZA, JOSE EURICO RAMOS DE	UFA	Teve o propósito de identificar em que momento se passou a vincular a discussão de política de desenvolvimento com educação profissional e, ainda, política de desenvolvimento com diversidade cultural.
Relações de gênero na conformação de uma nova morfologia do trabalho: O fazer-se	DURAO, ANNA VIOLETA RIBEIRO	UFF	Nessa tese, foram analisadas as relações entre gênero e trabalho comunitário em saúde, tendo, como objeto de estudo, o fazer-

das Agentes Comunitárias de Saúde			se de mulheres-trabalhadoras como Agentes Comunitárias de Saúde.
Cotistas negros da UFSM e o mundo do trabalho	DUTRA, MARIA RITA PY	UFSM	Os objetivos desta tese foram compreender os desafios enfrentados por estudantes cotistas negros, formados na UFSM, para inserção no mundo do trabalho; resgatar a trajetória de implantação da política de cotas na UFSM; avaliar como se deu o processo formal de acesso ao mundo do trabalho. Ademais, teve o intuito de enumerar as dificuldades encontradas pelos estudantes cotistas negros, no decorrer da graduação, e o que fizeram para superá-las para acessar o mundo do trabalho; analisar o quanto o capital social ou cultural influenciou no acesso ao mundo do trabalho; identificar em que momento ocorreu o processo formal de acesso do formando no mundo do trabalho e em que as cotas mudaram suas vidas.
Educo(trans)formação : ensino mutação e aprendizagem como componentes imateriais do trabalho, o caso da gestão local em saúde	SANTOS, LILIANE MARIA DOS	UFRGS	Nessa tese, buscou-se refletir sobre as relações pedagógico-institucionais entre educação e trabalho, identificando a educação como componente imaterial da coordenação do trabalho e tomando como caso a vivência de direção institucional na gestão local em saúde.
Emergência do discurso da sustentabilidade nas políticas de inclusão na sociedade contemporânea de racionalidade neoliberal	MOHR, ALANA CLAUDIA	UFSM	Este estudo propôs problematizações sobre a emergência e o funcionamento da noção de sustentabilidade articulada à inclusão na contemporaneidade. Para isso, teve, como objetivo principal, compreender como a sustentabilidade emergiu discursivamente na racionalidade neoliberal, funcionando como uma estratégia de governmentação e possibilitando um alargamento do imperativo da inclusão.

Bertha Lutz e a Construção de Condições para a Autonomia da Mulher Brasileira: Trabalho, Política, Educação (1919-1937)	QUADROS, RAQUEL DOS SANTOS	UEM	Esta tese teve, como propósito, analisar as intervenções nas áreas social, política e educacional que Bertha Maria Júlia Lutz (1894-1976) promoveu na sociedade brasileira, no período de 1919 a 1937, com vistas ao reconhecimento da mulher como cidadã.
A educação profissional no contexto das relações de cooperação entre brasil-moçambique: o protagonismo de empresas brasileiras	VAZ, JOANA D ARC	UFSC	O objetivo geral dessa tese foi analisar o papel da Educação Profissional, no contexto da expansão das relações capital-imperialistas e dos acordos de cooperação entre o Brasil e Moçambique.
Eu nasci assim, eu cresci assim, eu sou mesmo assim, vou ser sempre assim(?): Propondo um dispositivo pedagógico educutivo para discutir papéis sociais de gênero	ANDRADE, ELIZANE DE	UESC	O intuito desta pesquisa foi mapear as possibilidades pedagógicas de um dispositivo pedagógico em oficinas colaborativas para a sensibilização de professoras e professores, em quatro experiências de diferentes contextos de formação.
Memória de uma escola de trabalhadores que fizeram história: estudo sobre o CADTS – Centro de Apoio e Desenvolvimento Técnico Social (1984-2008)	BAPTISTA, ANDERSON JOSE LISBOA	UFF	A pesquisa teve, como propósito principal, refletir sobre as relações entre educação, trabalho, política, sentidos e possibilidades para sujeitos jovens e adultos do tempo presente. Ela tomou como campo de análise a educação popular através da experiência do CADTS.
Escravos, selvagens e loucos: estudos sobre figuras da animalidade no pensamento de Nietzsche e Foucault	OLIVEIRA, FLAVIO VALENTIM DE	UFP	Neste estudo, teve-se como objetivo geral compreender o problema da educação (enquanto projeto civilizatório), como busca constante de assepsia, transcendência, evolução e superação da animalidade nos indivíduos. Já seu objetivo específico foi investigar três figuras da animalidade nas filosofias de Nietzsche e Foucault, a saber: o escravo, o selvagem e o louco.
A mestria socrática do cuidado de si e a formação como autoformação: um	ROSSETTO, MIGUEL DA SILVA	UFP	Este estudo teve o propósito de recolocar, no cenário da formação humana, a figura do mestre. Pretendeu-se repensar



estudo com Michel Foucault			seu lugar diante do desafio de formar para a autoformação, um desafio cada vez mais premente frente à complexidade da vida nas sociedades contemporâneas.
----------------------------	--	--	---

FONTE: Arquivo pessoal

Esses trabalhos, de forma geral, utilizam conceitos relacionados aos que também estou trabalhando, porém nenhum se aproxima à minha proposta. Dentre os estudos, temos uma tese com a proposta de avaliar a implementação e a promoção da diversidade étnico-racial no Instituto Federal de São Paulo. Em outra pesquisa analisou-se os efeitos dos discursos utilizados nas provas do Enem e os impactos disso no currículo. Outro trabalho, por sua vez, versou sobre os impactos do capital no trabalho informal. Em outro, foram analisadas as políticas de educação profissional e a política de desenvolvimento e diversidade cultural.

Ainda com relação aos trabalhos pesquisados, também há uma tese em que analisou o papel das mulheres, desempenhando o trabalho de agentes comunitárias de saúde. Há, ainda um estudo que avaliou os impactos da diversidade na coordenação de saúde, bem como uma das pesquisas analisou a emergência da sustentabilidade, enquanto temática. Outro trabalho tratou de Bertha Maria Júlia Lutz e do impacto de seu trabalho para impulsionar as mulheres a ocuparem diferentes frentes de atuação profissional. Desse modo, todas as pesquisas abordam questões muito interessantes ligadas à diversidade, porém nenhuma com o olhar que proponho nesse projeto de tese, o que reforça ainda mais a relevância de nossa pesquisa.

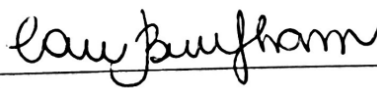
## Anexo B

---

### Termo de Anuência

#### Yara Brasil Fertilizantes

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado “**Diversidade em pauta no mercado de trabalho**”, sob a coordenação e a responsabilidade do pesquisador responsável, doutoranda Ana Paula Speck Feijó, orientada pela Profª. Dra. Paula Regina Ribeiro da Costa do Programa de Pós Graduação de Ensino em Ciências e Química da Vida - PPGEC da Universidade Federal de Rio Grande o qual terá o apoio desta Instituição.



Assinatura e carimbo do responsável institucional

YARA BRASIL FERTILIZANTES S/A

92660604/0161-86

AV. ALMIRANTE MAXIMINIANO, S/Nº Grande, 11 de novembro de 2019.

RIO GRANDE  
INDUSTRIAL

RS

## Anexo C

### **Entrevista semiestruturada - Instrumento de Coleta de Dados – formulado pela pesquisadora principal com orientação da sua orientadora, professora Dra. Paula Regina Costa Ribeiro**

As entrevistas deverão ser realizadas com as questões mais relevantes que conduzirão a investigação. No momento da entrevista, o formato destas questões será adaptado para linguagem coloquial.

#### **1 – Apresentação da empresa e pessoal:**

1.1 Data de nascimento mês: \_\_\_\_\_ ano: \_\_\_\_\_

1.2. Com qual gênero você se identifica?

(Mulher Trans; Travesti; Transexual; Homem Trans; Mulher Cis; Gênero Fluido; Não Binário; Homem Cis; Outra/o. Qual?)

1.3. Quanto à raça/etnia você se considera? (Essa classificação descrita abaixo está relacionada aos dados de raça/etnia presentes no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –IBGE – Branca, preta, parda, amarela, indígena ou outra. Qual?)

1.4 A respeito de sua identidade sexual/orientação sexual, você se identifica como?

(Heterossexual; Bissexual; Lésbica; Gay; Assexual; Pansexual; Prefiro não declarar; Outros. Qual?)

1.5 Atualmente, qual sua religião? (Essa classificação descrita abaixo está relacionada aos dados de religião presentes no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – nenhuma, católica evangélica, espírita, afro-brasileira (Umbanda, Candomblé), prefiro não declarar, ou outra. Qual?)

1.6 Você é uma pessoa com deficiência? Caso a resposta seja sim. Qual deficiência?

1.7 Qual a sua formação escolar?

1.8 Conte-nos um pouco sobre quem é a Yara Fertilizantes no mundo e no Brasil.

1.9 Conte-nos como ingressou na Yara, sua trajetória profissional até chegar no cargo atual.

1.10 Quando a diversidade entrou na pauta da Yara no mundo e no Brasil?

1.11 Qual a sua compreensão sobre Diversidade? Como você se vê em relação ao programa Diversidade da empresa?

#### **2 – A Diversidade na empresa:**

2.1 – Quais as motivações para a implementação de um programa que tenha como foco a diversidade racial, gênero, LGBT e pessoas com deficiência?

2.2 – Os materiais são construídos por vocês na empresa? Ou tem alguma consultoria que apoia a confecção dos mesmos?

2.3 – Como foi a formação das equipes locais que formam os 4 pilares do programa da diversidade?

2.4 – Todas as filiais aderiram bem ou você observa que tem algumas com mais dificuldades para implementar o programa?

2.5 – Dentre os pilares qual você acredita que seja mais difícil de incluir pessoas? Porque

2.6 – Dentre os pilares qual você tem observado que tem sido mais difícil de ter adesão em suas propostas dentro da empresa?

2.7 – Como está o programa hoje? Quais os desafios atuais?

2.8 – Você poderia destacar alguns aspectos positivos ou negativos do programa da diversidade?

2.9 – A empresa já foi convidada a falar de seu programa, referente a diversidade, em locais fora da Yara?

### **3 – Colocações livres:**

3.1 – Neste momento, você pode deixar uma ideia geral sobre as facilidades e dificuldades na implantação da diversidade na empresa, bem como, como você vê os reflexos desse programa para além dos “muros” da empresa.

## Anexo D

**Universidade Federal do Rio Grande - FURG**

**Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências**

**Doutorado em Educação em Ciências e Química da Vida**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

#### **Projeto de Pesquisa: Diversidade em Pauta no Mercado de Trabalho**

"Você está sendo convidado a participar da pesquisa **Diversidade em Pauta no Mercado de Trabalho**, da estudante de doutorado Ana Paula Speck Feijó, do curso **Doutorado em Educação em Ciências e Química da Vida, do PPGEC/FURG**, orientada pela professora Dra Paula Regina Costa Ribeiro.

**Comitê de Ética em Pesquisa (CEP):** o CEP é o comitê responsável pela análise e aprovação ética de todas as pesquisas desenvolvidas com seres humanos assegurando o respeito pela identidade, integridade, dignidade, prática da solidariedade e justiça social. Sediado no segundo andar do prédio das reitorias, na Av. Itália, Km 8, Carreiros. Fone: (3237301353).

**Pesquisadora principal:** Doutoranda Ana Paula Speck Feijó, que pode ser encontrada pelo telefone (19)982294542 e/ou pelo e-mail: [anapaulaspeck@yahoo.com.br](mailto:anapaulaspeck@yahoo.com.br). Integrante do Grupo de Pesquisa Sexualidade e Escola – GESE que fica no prédio do CEAMECIM – FURG.

**Tipo de estudo e Objetivo do projeto:** Pesquisa qualitativa que visa compreender, utilizando as lentes teóricas foucaultianas, o que mobiliza uma empresa multinacional, ter como um de seus marcos a diversidade.

**Resumo de como acontecerá a pesquisa:** Os dados serão produzidos na multinacional norueguesa Yara Brasil Fertilizantes, tendo o apoio da filial localizada no extremo sul gaúcho na cidade de Rio Grande/RS, para consulta aos documentos institucionais e também ao contato com os membros que comporão a amostra. Para realização da pesquisa, serão analisados todos os materiais disponibilizados na *Internet* e intranet referentes a construção, formação e manutenção do programa diversidade dentro da empresa. E, também, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, com questionamentos formulados pela pesquisadora com orientação de sua professora orientadora, aplicada numa amostra de onze participantes, o diretor geral da América Latina, o presidente e um vice-presidente da Yara Brasil, os quatro *sponsors*, sendo um representante de cada pilar, bem como, quatro líderes locais da diversidade, um para cada pilar, que atuam na implementação das ações diretamente na fábrica. Fica esclarecido que o processo de realização das entrevistas se dará apenas após a aprovação do projeto no comitê de ética e pesquisa da FURG - CEP, conforme resolução ética da pesquisa 510/16.

**Riscos e Benefícios oferecidos pela pesquisa:** Os/as participantes serão convidados/as a falar das condições de possibilidades que levam a diversidade a ser pauta numa multinacional de sucesso do agronegócio. Em caso de haver algum participante com mais de 60 anos será redigido um TCLE com

fonte tamanho 14 e espaço de coleta da digital. Acreditamos que essa pesquisa não oferece riscos éticos, porém a pesquisadora garantirá assistência integral e gratuita ao participante, em caso de algum evento adverso relacionado a pesquisa, bem como, a interrupção imediata da pesquisa na presença de tal situação. Cabe ressaltar que essa pesquisa oferece benefícios, como a possibilidade de tornar a empresa uma referência conhecida no meio acadêmico como promotora de inclusão da diversidade no mundo do trabalho, bem como, promover conhecimentos dessa natureza pode ajudar na adesão de outras organizações ao desenvolvimento de programas com a premissa de inclusão das diferenças.

**Garantia de acesso:** em qualquer etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. A principal investigadora é a doutoranda Ana Paula Speck Feijó, que pode ser encontrada pelo telefone (19)982294542 e/ou pelo e-mail: anapaulaspeck@yahoo.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a pesquisa entrar em contato com a pesquisadora responsável. É garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem quaisquer prejuízos de qualquer natureza. Em caso de necessidade de contatar o comitê de ética que validou essa pesquisa o CEP da FURG sediado no segundo andar do prédio das reitorias, na Av. Itália, Km 8, Carreiros. Fone: (32373013).

**Direito de confidencialidade:** As informações obtidas serão analisadas em conjunto com a orientadora desta pesquisa Professora Dra. Paula Regina da Costa, não sendo divulgada a identificação dos participantes se assim eles não autorizarem. Os dados gerados serão armazenados em computador ou caixa lacrada sob tutela da pesquisadora Ana Paula Speck Feijó, e de sua orientadora professora Dra. Paula Regina Costa Ribeiro, por no mínimo 5 anos, na sala do GESE que fica no prédio do CEAMECIM/FURG na Av. Itália, Km8, Campos Carreiros – Rio Grande - RS.

**Despesas e compensações:** não há despesas pessoais para a/o participante em qualquer fase do estudo, incluindo exames e consultas. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

A pesquisadora reforça o compromisso de utilizar os dados gerados na pesquisa somente para utilização desta, conforme autorizado por todos os envolvidos.

Esse documento será sempre apresentado em duas vias, uma para a pesquisadora e outra para a/o participante.

**Você aceita participar da pesquisa?**

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo intitulado **Diversidade em Pauta no Mercado de Trabalho**. Eu discuti com a pesquisadora doutoranda Ana Paula Speck Feijó, sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso ao pesquisador quando necessário. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu

consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento neste Serviço.

\_\_\_\_\_

Assinatura da/o participante/representante legal

Contato: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura digital da/o participante

(caso esteja impossibilitado de assinar)

Assinatura do pesquisador responsável

Contato: \_\_\_\_\_