

## **PROBLEMATIZAÇÕES SOBRE DIVERSIDADE, DIFERENÇA E A RACIONALIDADE NEOLIBERAL NO MERCADO DE TRABALHO**

### **PROBLEMATIZATIONS ABOUT DIVERSITY, DIFFERENCE AND THE NEOLIBERAL RATIONALITY IN THE LABOR MARKET**

### **PROBLEMATIZACIONES SOBRE LA DIVERSIDADE, DIFERENCIA Y LA RACIONALIDAD NEOLIBERAL EN EL MERCADO LABORAL**

**Ana Paula Speck Feijó<sup>1</sup>**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8237-5716>

**Paula Regina Costa Ribeiro<sup>2</sup>**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7798-996X>

**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

---

1 Doutoranda do PPG Educação em Ciências da Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Rio Grande – RS, Brasil. E-mail: [anapaulaspeck@yahoo.com.br](mailto:anapaulaspeck@yahoo.com.br).

2 Doutora em Educação em Ciências, Professora Titular do Instituto de Educação, Professora do PPG Educação em Ciências, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande/RS. E-mail: [pribeiro.furg@gmail.com.br](mailto:pribeiro.furg@gmail.com.br).

nos fazer 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.

**Abstract:** This paper aims to analyze the “Diversity” Program that is part of an international agribusiness industry in order to understand how diversity has become a theme present in different spaces, including the labor market, more specifically the industry. In the study, we establish some connections with Foucault’s propositions, among them the problematization that is the analytical tool used to build this article. We analyzed three interviews with company directors about their understanding of diversity, and how this theme enters the company. To problematize these interviews, we sought, from post-structuralist lenses, theorists who address the concepts of diversity and difference and the relationship between these themes and neoliberal rationality. The analysis of empirical data shows that discourses about the diversity program are permeated by neoliberal rationality, and at the same time it does not guarantee the inclusion of difference, since diversity dialogues with the universal, and difference with the unique. It is also evident that the company, by including this theme as a value, seeks to have in its staff a certain reflection of the society in which it operates. We believe that this research is powerful in terms of better understanding how diversity is understood in the manufacturing context, and how this concept is worked for the inclusion of subjects in the work environment.

**Keywords:** Diversity; Difference; Neoliberalismo

**Abstracto:** Este trabajo tiene como objetivo analizar el Programa de Diversidad, que forma parte de una industria agroindustrial internacional, con el fin de discutir cómo la diversidad se ha convertido en un tema presente en diferentes espacios, incluso en el mercado laboral, más específicamente, en la industria. En el estudio, establecimos algunas conexiones con las proposiciones de Foucault, incluida la problematización, que es la herramienta analítica utilizada para construir este artículo. Analizamos tres entrevistas con directores de empresas sobre su comprensión de la diversidad y cómo este tema entró en la empresa. Para promover la problematización de estas entrevistas, buscamos, desde una óptica postestructuralista, teóricos que aborden los conceptos de diversidad y diferencia y los relacionen con la racionalidad neoliberal. El análisis de datos empíricos mostró que los discursos sobre el Programa de Diversidad están permeados por la racionalidad neoliberal y, al mismo tiempo, no garantizan la inclusión de la diferencia, ya que la diversidad dialoga con lo universal y la diferencia habla con lo único. También se evidenció que la empresa, al incluir este tema como valor, busca tener en su personal un cierto reflejo de la sociedad en la que opera. Creemos que esta investigación es poderosa en el sentido de hacernos comprender mejor cómo se entiende la diversidad en el contexto de la manufactura y cómo se trabaja este concepto para la inclusión de sujetos en el entorno laboral.

**Palabras llave:** Diversidad; Diferencia; 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>3</sup>, que faz parte de uma indústria internacional do agronegócio a fim de problematizarmos como a

---

3 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

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>4</sup> e em sua cadeia de negócios (INTRANET YARA, 2018<sup>5</sup>). Ele está subdividido em quatro pilares, a saber: gênero, denominado “Por elas”, raça/etnia, chamado “Multiraízes”, LGBTI+, intitulado “Orgulho Yara”, 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,p.233), 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 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.

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

---

multinacional a ter, enquanto um de seus marcos, a diversidade.

4 *Stakeholders* são os indivíduos e organizações impactados pelas ações da empresa.

5 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.

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>6</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 racionalidade a partir de Foucault (2008a), Brown (2019), entre outras/os/es, os quais nos ajudam a compreender o quanto as falas de nossos entrevistados 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 (YARA GLOBAL, 2021).

Em 2017, a referida empresa fez uma pesquisa interna<sup>7</sup>, na qual foi evidenciado que a diversidade era algo que representava um ponto fraco na empresa em se tratando do

---

<sup>6</sup> No artigo, trabalharemos com linguagem inclusiva, por temos a perspectiva da diversidade e da diferença, inclusive, na escrita.

<sup>7</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

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 YARA, 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 YARA, 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 Raíces (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 Yara (LGBT+): visa semear o conhecimento e o diálogo a respeito da realidade LGBTI+, gerando empatia, respeito e acolhimento.

Para a constituição do Programa Diversidade, cada grupo recebeu um/a/e líder como *sponsor*<sup>8</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>9</sup>, por meio de encontros virtuais<sup>10</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 stric-

---

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).

8 *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.

9 O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da FURG conforme Parecer Consubstanciado nº 4.072.055.

10 Todos os encontros foram gravados e, posteriormente, transcritos.

to 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 sensu* (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.

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>11</sup>. Tal discussão foi promovida tendo em vista que esses conceitos já estavam colocados no mun-

---

11 Na perspectiva teórica desse estudo, observamos que não podemos discutir o conceito de diversidade apartado do de diferença.



do, 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 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 LGBTQIA+, 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, p.297), 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 númeno 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.

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, normalizada. 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 diver-

sidade 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 quatro? 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 quatro. 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, todos e todes, de modo a não se deixar ninguém de fora.

Segundo Gallo (2021), as políticas públicas buscam incluir a todas, todos, e todes, 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>12</sup>, a qual tem, como perspectiva, a inclusão de forma geral. A 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 subdivide 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.

---

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



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 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 neoliberais 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 melhores 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, LGBTQI+, 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.

YARA GLOBAL. **This is Yara**. Disponível em <https://www.yara.com>. Acesso em 10/08/2018.

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.