



## JORNALISMO E DIVERSIDADE: VOZES NA REVISTA EXAME

*Journalism and Diversity: voices in Exame magazine*

*Periodismo y Diversidad: voces en la revista Exame*

**Rudimar Baldissera**

Professor do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFRGS e bolsista de produtividade do CNPQ  
*rudimar.baldissera@ufrgs.br*

**Bruno Vinhola**

Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS)  
*bruno.vinhola@gmail.com*

**Charles F. Almeida**

Doutorando em Comunicação no PPGCOM/UFRGS  
*charlesf.almeida@gmail.com*

**Douglas Carvalho**

Doutorando em Comunicação no PPGCOM/UFRGS  
*douglasgravatai@yahoo.com.br*

### Resumo

Neste trabalho objetivamos evidenciar as vozes conformadoras do discurso da revista Exame sobre diversidade e compreender como elas são acionadas para instituir concepções que realizam uma captura gerencial desse tema. Após apreciação das edições publicadas pela Exame em 2019, identificamos 26 matérias que fazem alguma referência à diversidade, as quais foram selecionadas para compor o *corpus* de análise. Partindo de aportes teóricos sobre diversidade e gestão, jornalismo de revista e teoria do discurso, realizamos um estudo das vozes pela trilha da análise do discurso. As principais inferências são as de que, a despeito do acionamento de múltiplas vozes, inclusive as de grupos minorizados, materializa-se um discurso predominantemente monofônico, o qual, ainda que se proponha polifônico, tende a reafirmar um ideário organizacional preestabelecido.

**Palavras-chave:** Jornalismo. Diversidade. Vozes.

### Abstract

In this article we intend to evidence the voices that form the Exame magazine's discourse about diversity and understand how they institute conceptions that make a managerial capture of this subject. After analysis of all of Exame editions in 2019, we found 26 articles that make some reference to diversity, which were selected to integrate our *corpus* of analysis. From theoretical contributions about diversity and management, magazine journalism and discourse



theory, we conducted a study of the voices following the path of discourse analysis. The main inferences are that, although multiple voices are mobilized, including those from minoritized groups, a predominantly monophonic discourse occurs, and, even if it proposes to be polyphonic, it tends to reaffirm pre-established organizational ideals.

**Key words:** Journalism. Diversity. Voices.

## Resumen

En este trabajo buscamos resaltar las voces conformadoras del discurso de la revista Exame sobre la diversidad y comprender cómo son accionadas para instituir conceptos que hacen una captura gerencial de este tema. Después de examinar las ediciones publicadas por Exame em 2019, identificamos 26 artículos que hacen alguna referencia a la diversidad, los cuales fueron seleccionados para componer el corpus de análisis. A partir de aportaciones teóricas sobre diversidad y gestión, periodismo de revistas y teoría del discurso, realizamos un estudio de las voces por el camino de la análisis del discurso. Las principales inferencias son que, a pesar de la activación de múltiples voces, incluidas las de grupos minoritarios, se materializa un discurso predominantemente monofónico que, aunque se propone ser polifónico, tiende a reafirmar un ideal organizacional preestablecido.

**Palabras clave:** Periodismo. Diversidad. Voces.

## 1 INTRODUÇÃO

Fértil e polissêmica, a pauta das diversidades atualiza e é atualizada em uma série de estruturas sociais, entre as quais as organizações, dados o poder e a importância delas no mundo atual. Assim, verificamos a ocorrência de discursos e práticas das organizações que, ao dizerem respeito às diversidades dos e nos públicos, propõem e/ou reforçam concepções acerca desse tema, especialmente pelo uso estratégico da comunicação organizacional, aqui compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

A produção organizacional de discursos materializa-se em diversas instâncias da sociedade, com as quais negocia sentidos. Uma delas é a produção jornalística, cujas narrativas disseminam informações e caminhos para se compreender os acontecimentos, sedimentando valores e opiniões junto aos públicos. Assim, o discurso jornalístico carrega, entre suas responsabilidades, a de oferecer perspectivas plurais sobre a realidade, por meio de um movimento de abertura a diferentes vozes e ideias.

Ao refletir sobre a potencial polifonia do jornalismo, particularmente acerca da pauta das diversidades nas organizações, o presente trabalho pretende evidenciar as vozes conformadoras do discurso da revista Exame sobre diversidade e compreender como elas são accionadas para instituir concepções que realizam uma captura gerencial desse tema. Para isso,

empreendemos uma análise empírica de 26 matérias da publicação (todas as que, em 2019, fizeram alguma referência às diversidades), investigando as vozes acionadas. Ao mobilizar fundamentos da análise do discurso, o percurso metodológico estruturou-se em três elementos principais: locutor, delocutário e alocutário.

Cabe destacarmos que a revista *Exame*, publicada pela Editora Abril, circula 55 mil exemplares, entre digitais e impressos<sup>1</sup>. Ao abordar pautas sobre o setor de negócios, a revista dirige-se principalmente a um público de empresários e gestores empresariais, detendo a potência de influenciar pensamentos e iniciativas em diversas organizações, e é responsável, desde 2018, pelo Guia *Exame de Diversidade*, que se propõe a avaliar as práticas das organizações em termos de diversidade e inclusão.

## 2 BREVES NOVAS SOBRE DIVERSIDADE E GESTÃO

A noção de diversidade é polissêmica e complexa. Nesse sentido, Toth (2010) destaca que a diversidade considera categorias primária (atributos como idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual e habilidades físicas) e secundária (classe, língua, renda, estado civil, religião, geografia e experiência militar). O vínculo identitário compõe, para Toth (2010), outro modo de se conceituar a diversidade: grupos se formam com base em características que lhes são socialmente atribuídas ou assumidas como traços distintivos e de pertencimento grupal. Assim, assinala um terceiro viés de compreensão da diversidade, relacionando-a a imperativos éticos de representatividade social, tratamento equânime e respeito/reconhecimento às diferenças. Próxima a essa abordagem, ao refletir sobre diversidade, Brah (2006) confere centralidade ao conceito de diferença, desde que seja escrutinado por uma perspectiva não essencialista, e sim vinculada aos processos de construção social, política e histórica.

A abordagem de Netto (2017) para a diversidade se relaciona diretamente ao eixo temático deste estudo. O autor compreende a diversidade como discurso, argumentando que “a diferença não está entre as coisas, mas nos sentidos que damos às coisas de forma a classificá-las e, assim, diferenciá-las” (NETTO, 2017, p. 17). Salienta que a produção de sentidos da diferença se dá nas/pelas práticas discursivas, as quais modulam os níveis de diferenciação entre as coisas. De acordo com o autor, as formas da diferença constituem permanentes disputas, nas quais o discurso da diversidade suplanta outros discursos e se torna

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/midia/revistas-em-2020-circulacao-impressa-e-digital-despenca/>>. Acesso em: 15. mai. 2021.

hegemônico no ordenamento da diferença.

É fundamental pensarmos as diversidades também à luz da interseccionalidade – conceito surgido, conforme Carrera (2021), a partir das lutas por justiça social, protagonizadas por mulheres negras –, pois o pensar interseccional leva em conta, segundo a autora, o reconhecimento de diversidades entre os grupos sociais (de raça, gênero, sexualidade, entre outros) e o cruzamento de dois ou mais sistemas de opressão subjugando esses coletivos. E, em perspectiva do objeto empírico deste estudo, cabe ressaltar que “os espaços midiáticos [...] são lugares emblemáticos para o debate sobre matrizes de opressão e dinâmicas discriminatórias” (CARRERA, 2021, p. 6).

No que diz respeito ao contexto organizacional, nos anos 1960 despontaram movimentos sociopolíticos com distintas demandas relacionadas à busca por igualdade, estimulando um cenário de gradativa ampliação da diversidade em vários âmbitos, especialmente nos Estados Unidos e no Canadá, países que aprovaram dispositivos legais instituindo ações afirmativas (FLEURY, 2000). No contexto brasileiro, semelhante processo teve início em meio ao ambiente competitivo da década de 1990, no qual empresas subsidiárias de companhias estadunidenses foram impelidas a replicar práticas admissionais de suas controladoras. Esse movimento de abertura ao “diferente” pode ser analisado em perspectiva de “uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” (FLEURY, 2000, p. 20).

Ao analisar essa aproximação das organizações empresariais brasileiras com o tema da diversidade, Alves e Galeão-Silva (2004) sublinham que duas ideologias preponderam na gestão das diversidades: a da tecnocracia, que toma a administração de empresas numa perspectiva cientificista; e a da democracia racial (de viés culturalista), segundo a qual haveria convivência pacífica entre “raças” no país. Ambas as orientações ideológicas atuam, conforme os autores, no sentido de minorar as diferenças – controlando-as, no primeiro caso, e pacificando-as, no segundo. A gestão da diversidade, apontam Alves e Galeão-Silva (2004), inclui (e institui) determinados grupos sociais a fim de gerenciá-los e utilizá-los a favor de uma lógica de produtividade e competitividade.

Na mesma direção, importa ressaltar que Saraiva e Irigaray (2009) constataram, por meio de um estudo de caso, contradições entre discursos e práticas organizacionais no que tange à diversidade, isto é, verificaram que, embora as políticas da organização manifestassem valores socialmente comprometidos, ocorria baixa efetividade desse ideário. Fatores como preconceito dos funcionários, permissividade gerencial e falta de uma percepção coletiva

acerca das diversidades evidenciaram que a ótica econômica era a que mais condizia com os genuínos interesses da empresa. O estudo em questão, embora limitado a uma organização específica, contribui para a compreensão de que a gestão tende a reduzir as diversidades sempre que as mercantiliza e instrumentaliza.

### **3 JORNALISMO DE REVISTA: ENTRE FONTES E LEITORES, O DISCURSO DO JORNALISMO**

Assentado na credibilidade (BERGER, 1998), o jornalismo estabelece-se por um acordo entre jornalista e leitor: “um contrato de leitura que define um gênero discursivo, o gênero do discurso jornalístico” (BENETTI, 2007, p. 38). Ao produzir seu texto, o jornalista escreve para alguém, ou melhor, tem alguém em mente a quem destina suas palavras, o leitor imaginado (STORCH, 2012). Tanto o enunciador como o leitor empírico se relacionam com as expectativas que têm do outro, um imaginário, com o qual negociam os sentidos do texto. A relação aí constituída é, segundo Storch (2012, p. 70), de caráter dialógico e intersubjetivo, condicionada “pelas possibilidades de significação sócio-historicamente marcadas”.

Para além do jornalismo, em sua teoria do discurso, Pêcheux (1997) afirma que as formações imaginárias estão supostas em todo processo discursivo, ao entender o discurso como efeito de sentido, entre lugares de sujeito em uma formação social. Importa dizer que o lugar aí referido não funciona como algo objetivo no interior do processo discursivo; está presente de maneira transformada, como formações imaginárias que designam os lugares de sujeito do discurso, lugares esses determinados pelas formações sociais: “o que funciona nos processos discursivos é uma série de formações imaginárias que designam o lugar que A [destinador] e B [destinatário] se atribuem cada um a *si* e ao *outro*” (PÊCHEUX, 1997, p. 82). Ainda conforme o autor (PÊCHEUX, 1997, pp. 82-84), as formações imaginárias podem ser identificadas a partir de questões, cujas respostas as subentendem. No caso do jornalismo, o leitor imaginado está presente quando o destinador (o jornalista) se pergunta “quem é ele para que eu lhe fale assim?”, remetendo à “imagem do lugar de B para o sujeito colocado em A”.

Entre as expectativas recíprocas de jornalistas e de leitores, erige-se um contrato, sendo que a adesão está relacionada ao reconhecer-se do leitor real com o leitor imaginado presente no texto. Cabe ressaltarmos que esse contrato, de acordo com Berger (1998), está baseado em relações de credibilidade que, dentre outros, juntamente com os jornalistas e os veículos, tem as fontes como elementos de amparo. Esses contratos guardam especificidades considerando o meio e, no caso das revistas, conforme Benetti (2013), apresentam

características tais como: são destinadas a um público definido, têm periodicidade, desenvolvem uma relação mais direta com o leitor (em relação ao jornalismo diário) e dão relevo especial aos temas de longa duração. Além disso, na qualidade de produto de uma sociedade capitalista, a revista não deixa de estar pressionada por interesses econômicos, editoriais e organizacionais, bem como pelos próprios interesses de seus públicos.

Complementarmente, observamos que a Exame é uma revista com “temporalidade ampliada” voltada a determinado tema (SCHWAAB; TAVARES, 2009), os *negócios empresariais*, a partir do qual são organizados subtemas, como o das *diversidades* nas organizações. Assim, a partir dos referenciais apresentados, podemos afirmar que os sentidos relativos às diversidades que a revista Exame faz circular participam de um processo global de disputas sobre essa questão, e não podem ser compreendidos sem que se tome a revista pelo seu caráter interdiscursivo, *codificado* como jornalismo de negócios, pois esse tema é seu referencial básico a partir do qual se articulam os demais.

#### 4 ESTUDO DE VOZES PELA TRILHA DA ANÁLISE DO DISCURSO

Os fundamentos para realizarmos a identificação e a análise das vozes que estão presentes na enunciação da revista Exame vêm da teoria do discurso, conforme destacamos a seguir, de modo sucinto. O primeiro deles é a noção do discurso como prática social, tendo em vista sua correlação com o contexto histórico (PINTO, 2002). Dessa forma, o discurso se afasta de uma concepção de instrumentalidade, deslocada das afetações sociais. Assim, ganha relevo a noção de interdiscursividade, pois que qualquer enunciação “prolonga aquelas que a precederam, trava uma polêmica com elas” (BAKHTIN, 1999, p. 101) e, por isso, demanda uma compreensão ligada ao seu contexto.

Outra noção fundamental é a da heterogeneidade da enunciação, visto que o discurso é sempre tecido por diferentes vozes (PINTO, 2002). Isso posto, emerge o caráter dialógico do discurso, uma vez que o autor empírico de um enunciado nunca está sozinho, pois “qualquer enunciação, por mais significativa e completa que seja, constitui apenas uma ‘fração’ de uma corrente de comunicação verbal ininterrupta” (BAKHTIN, 1999, p. 128).

Para o campo jornalístico, conforme Benetti (2006), importam especialmente as noções de interdiscursividade e de intersubjetividade. E, partindo do pressuposto de que o discurso apenas existe em um espaço entre sujeitos, a autora salienta que um dos atores do qual o discurso depende é o sujeito que o lê. Como exemplos das vozes que geralmente constituem o discurso jornalístico, Benetti (2006) cita as fontes, o jornalista responsável pelas



matérias, a organização jornalística responsável por uma matéria não assinada e, também, o leitor.

Um dos caminhos para pensar as vozes no discurso jornalístico, apontado por Benetti (2007, ps. 116-117), é o estudo a partir da polifonia dos sujeitos inscritos no discurso: locutor (“aquele que fala”); alocutário (“para quem o texto se dirige”); e delocutário (“de quem se fala”). No entanto, ela defende a importância de o estudo das vozes no jornalismo avançar para a instância do enunciador, que remete a diferentes posições de sujeito que um mesmo locutor pode assumir em determinado enunciado ou a vários locutores com a mesma perspectiva.

A teoria da polifonia utilizada como referência pela autora foi desenvolvida por Ducrot (1987), que emprega os conceitos de enunciador, locutor e alocutário para análise dos enunciados. Tomando como referência essa concepção, apontamos “locutor” como sendo uma figura do discurso (não se trata do autor empírico), que pode ser identificado como responsável pelo enunciado, normalmente indicado pelas marcas de primeira pessoa “Eu” e “Nós”. No caso do jornalismo, posição válida para a revista Exame, o locutor tende a não trazer explicitado um “Eu” ou “Nós”, de modo que esse distanciamento confere um efeito de sentido de objetividade ao texto. O “alocutário” é a quem se destina o enunciado, marcado discursivamente como “Tu”. Nesse ponto, levamos em conta a reflexão sobre o leitor imaginado da revista, sendo um veículo direcionado a um público segmentado. Essa definição tende a surgir no discurso, mesmo que não explicitada pelos pronomes “Tu” ou “Você”. Por sua vez, o “delocutário” é o referente do discurso, o de quem se fala.

Os “enunciadores”, na perspectiva de Ducrot (1987, p. 142), são as “[...] personagens que são apresentadas pelo enunciado como autores destes atos”. Essa autoria não se limita a quem “fala”, mas diz respeito à posição de um sujeito. Isto é, a enunciação deve ser considerada como expressão do ponto de vista de um sujeito, e não limitada ao sentido material, a quem está ‘dizendo’ as palavras.

Complementarmente, importa problematizarmos o “ideal polifônico” do discurso jornalístico, pois que, mesmo partindo do princípio de que qualquer discurso é essencialmente dialógico, conforme Benetti (2006), o discurso jornalístico nem sempre implica em polifonia:

Podemos pensar no exemplo de uma reportagem que ouça, digamos, quatro fontes [...] Se todas as quatro fontes enunciarem sob a mesma perspectiva, filiadas aos mesmos interesses e inscritas na mesma posição de sujeito, complementando-se umas às outras, podemos dizer que configuram um único enunciador [...] Como se esta complexidade não fosse suficiente, é preciso pensar em um situação oposta, mas factível, quando um mesmo

locutor se posiciona ora de uma perspectiva, ora de outra (BENETTI, 2006, p. 9).

Portanto, de acordo com Benetti (2006), para a apreensão qualitativa das vozes materializadas nos discursos, é importante mapear a tríade mais fundamental das vozes (locutor, alocutário, delocutário), bem como avançar em direção ao segundo nível de categorização para que possamos verificar a perspectiva pela qual é expresso o discurso jornalístico.

Neste artigo, para o estudo das fontes como vozes no discurso jornalístico de revista especializada, a partir dos pressupostos acionados e atentando particularmente para a característica intersubjetiva do discurso, os enunciadores são compreendidos como diferentes posições de sujeito que expressam a perspectiva pela qual se organiza o enunciado.

## 5 DIVERSIDADES E GESTÃO: VOZES ACIONADAS PELA REVISTA EXAME

Antes de apresentarmos os resultados das análises empreendidas, ressaltamos que as 26 matérias que compõem o *corpus* empírico desta pesquisa foram selecionadas a partir do seguinte critério: matérias que fizeram alguma referência ao tema das diversidades, veiculadas pela revista Exame durante no ano de 2019. Além disso, destacamos que a apresentação dos resultados das análises, considerando os fundamentos metodológicos que acionamos, está organizada em três seções: Locutor; Delocutário; e Alocutário.

### 5.1 Locutor

Em se tratando de textos com marcas de autoria, assinatura, identificamos o Locutor 1 (L1) como “Eu” (implícito) jornalista, que fala da posição de sujeito da revista Exame, veículo de jornalismo de negócios, remetendo à credibilidade conferida pela organização. Pela sua relevância para esta análise, de modo particular, destacamos a estratégia discursiva presente no L1 como um “Eu”, implícito, que permite discursivamente fazer referência à revista como delocutário (Sequência discursiva – SD 1).

**SD 1:** *Um levantamento do Instituto Ethos, encomendado por EXAME (...), aponta que pelo menos 30 delas têm metas de contratação de minorias para vagas de jovens aprendizes.* (Revista Exame – RE, ed. 1177).

Cumpramos, também, que o L1 manifesta-se na marca discursiva da assinatura que indica uma jornalista (entre as 26 matérias, há 20 registros de jornalistas mulheres responsáveis pelos textos – alguns em coautoria – e apenas dois registros de homens



assinando matérias), mas que tal indicação não parece impactar em uma posição de sujeito feminista ou mesmo feminina no discurso. É preciso registrar, desde aqui, que tanto a estratégia de tornar a própria revista delocutário quanto a suspensão do gênero de L1, por si, tendem a restringir a potência polifônica dessas matérias.

Cabe registrarmos que, em perspectiva de ampliarmos a análise, atentamos para as fontes jornalísticas como Locutores. Além disso, ressaltamos que, neste estudo, as características da gestão (posição na empresa ou em relação ao mercado) e o que denominamos de características das diversidades (identidades) são consideradas a partir das marcas discursivas da revista, que, em processo parafrástico, traz as diversidades como: “negros”, “mulheres”, “PCDs”, “LGBTQIA+”, e geração (jovem e idoso)<sup>2</sup>.

A análise das 26 matérias permitiu identificarmos a presença de 19 Locutores acionados pela marca *presidente* ou *vice-presidente*. Desses, 17 não apresentam descrição relativa às diversidades, apenas o nome como marca discursiva que remete ao gênero masculino. A descrição de presidentes e vices como ‘mulheres’ aparece apenas em duas fontes. Outras características das diversidades, mesmo sob os grandes agrupamentos identitários, estão omitidas. Essas fontes falam na perspectiva de suas empresas e dão visibilidade a casos de políticas e ações voltadas às diversidades (SD 2), tidos como exemplares. Em convergência, também encontram-se marcados no texto Locutores associados a institutos de pesquisa e de consultoria que assumem posições de sujeito de especialista, reivindicando autoridade da ordem do conhecer.

**SD 2: *O programa (...) já trouxe resultados. Há três anos, funcionários com mais de 50 anos representavam 5,2% do quadro nessa área. Hoje somam 6,9%. "O objetivo é fortalecer a diversidade geracional na área que concentra mais funcionários", diz Mauricio Pordomingo, vice-presidente de recursos humanos da Pepsico. (RE, ed. 1190).***

Em 11 situações os Locutores foram apresentados com marcas de sócios/proprietários, sendo que cinco aparecem com marcas (nomes próprios) de gênero feminino e seis masculino; não há outras marcas de diversidades. A posição de sujeito preponderante é a de especialista/conhecedor. E, em relação aos casos de Locutores mulheres como sócias/proprietárias, há ocorrências da posição de sujeito de mulher que empreende (SD 3).

---

<sup>2</sup> Não incluímos na descrição das vozes os Locutores identificados apenas pelo nome da organização, pois não haveria como caracterizarmos em relação à sua posição de gestão e características de diversidades. No texto, em geral, com esse registro aparecem institutos de pesquisa e consultorias que trazem dados de mercado ou levantamentos de caráter censitário.

**SD 3:** *As sócias fundadoras apresentam algo em comum: todas têm alguma história de preconceito no trabalho para contar e resolveram empreender para ter mais flexibilidade. (...) Na visão de Sigrid, o tratamento acolhedor (...)*. (RE, ed. 1199).

Em nível hierárquico abaixo da presidência (ou vice), detectamos, sob diferentes nomenclaturas, executivos, diretores, superintendentes. Esse grupo reúne 36 Locutores marcados como fontes jornalísticas, dos quais 27 são identificados com marcas discursivas (nomes próprios) que indicam o gênero feminino, enquanto nove têm marcas de gênero masculino. Aparecem duas indicações de regionalidade (mulheres nordestinas), e duas indicações étnico-raciais (homens negros) (SD 4). Não há marcas textuais de diversidades. Dessas fontes, a posição de sujeito preponderante é a de representante de empresa modelo de atuação na área da diversidade (SD 5). E também aparecem as posições de sujeito especialista/conhecedor vinculada a instituto de pesquisa e/ou consultoria, e a de minorizado com ascendência social ou trajetória de sucesso.

**SD 4:** *Quando Paulo Baraúna, (...) diretor de negócios medicinais da companhia, tornou-se o primeiro negro em sua classe de engenharia civil na Universidade Católica de Salvador, em 1980, mal se pensava em iniciativas semelhantes.* (RE, ed. 1182).

**SD 5:** *A FABRICANTE DE GASES INDUSTRIAIS WHITE MARTINS passou a oferecer em seu programa de estágio dez vagas exclusivas para jovens negros (...). A medida faz parte do programa de diversidade étnico-racial, que existe desde 2014. (...) "Percebemos que podíamos oferecer isso a eles e ao mesmo tempo ganhar talentos", diz Cristina Fernandes, diretora de talentos e comunicação da White Martins.* (RE, ed. 1182).

Por sua vez, foram acionadas 13 fontes procedentes do nível intermediário de gestão, identificadas como gerente, coordenador e secretário executivo, dentre as quais dez trazem marcadores de gênero (nome próprio) feminino e três masculino. Surgem características das diversidades relacionadas à PCD, um caso (SD 6), e idade (maior que 50), um caso. A perspectiva preponderante é a da empresa que está produzindo política ou ação relacionada às diversidades, mas aparece a posição do beneficiário da política (dois casos) e do especialista/conhecedor (dois casos).

**SD 6:** *MARIANNA JORGE DE MORAES, (...) é gerente de marcas na Natura (...). Ela é uma entre os funcionários que possuem alguma deficiência – física ou intelectual – representa 6,5% do total.* (RE, ed. 1182).

Temos ainda, no nível de gestão, a presença do Locutor funcionário, aprendiz e

assistente, que soma cinco fontes encontradas no material pesquisado. Esses Locutores possuem marcas de diversidades: um como jovem, um como pessoa com deficiência e negro e três mulheres mães (SD 7). A posição de sujeito reconhecida nessas fontes é a de beneficiário de política ou ação de diversidade. A reduzida presença do Locutor funcionário, avaliado do ponto de vista da gestão, e, conseqüentemente, de Locutor com marcas discursivas das diversidades (exceção são as marcas de mulheres), denota baixo grau de importância aos agentes com os quais a revista busca produzir um efeito de sentido de preocupação.

**SD 7:** *Ela deixou o cargo de gerente de desenvolvimento de negócios sênior para ocupar o de diretora comercial de um cliente global. “Trabalhei muito durante a gestação e sinalizei meu desejo de voltar e crescer”, afirma Karla. (RE, ed. 1198).*

Identificamos ainda o Locutor que não é apresentado a partir de sua posição na estrutura de uma organização e sim pela sua profissão/ocupação marcada pela identificação como consultor, professor e especialista. Nesse caso, são 14 Locutores, sendo nove identificados pela marca discursiva do gênero feminino e cinco do gênero masculino. A perspectiva que apresentam é a do especialista/conhecedor. Há Locutores repetidos nas matérias, o que mostra o recurso às mesmas fontes, de modo a reafirmar um discurso já conhecido pelo jornalista/revista. A marca professor/a traz apenas instituições privadas, algumas internacionais. Por fim, há a presença de um Locutor que é fonte governamental, no caso um chefe de fiscalização do trabalho infantil, que fala em posição do sujeito fiscalizador/de Estado.

Dessa forma, entre os locutores das matérias analisadas, preponderam as lideranças empresariais como vozes mais acionadas e constitutivos de um discurso atrelado ao ideário corporativo. Tais líderes raramente procedem do ‘lugar de fala’ dos grupos minorizados dos quais tratam as iniciativas retratadas na publicação, o que reafirma as mesmas posições dos sujeitos autorizados e legitimados a ter voz naquele espaço.

## 5.2 Delocutário

A análise das construções discursivas permitiu evidenciar dois núcleos no âmbito do delocutário (o “ele” dos enunciados). Nesse ponto, há distinção entre as referências a sujeitos que são ativos na promoção das diversidades e os sujeitos que são meros objetos dessa ação. É evidente a preponderância das empresas como sujeitos ativos, que se engajam, estudam, criam e gestionam (SD 8), ao passo que os objetos dessas ações, os beneficiários (SD 9), não

protagonizam sua inclusão no universo empresarial. Em diversos momentos, verificamos a sobreposição entre locutor e delocutário sempre que o texto da revista discorre acerca das vozes que aciona e amplifica, as quais, por sua vez, também produzem discursos autorreferentes.

**SD 8:** *a Dell mantém esse laboratório para que pessoas com deficiência aumentem as oportunidades de ser empregadas.* (RE, ed. 1189).

**SD 9:** *Na instituição financeira [Santander], ele [Ricardo Carvalho Silva] participa ativamente de dois grupos de discussão com os quais se identifica, o de negros e o de pessoas com deficiência (PCD), criados para promover a diversidade (...).* (RE, ed. 1182).

No conjunto de matérias analisadas, o delocutário empresa apareceu 97 vezes como sujeito ativo, considerando o total de ocorrências em que diferentes locutores (líderes, consultores, a própria revista, entre outros) referiram o sujeito empresa no contexto das diversidades, seja apresentando ações consideradas inclusivas, como na SD 8, seja apontando desigualdades no mundo corporativo. Nesse ponto, cabe destacarmos que as ações empresariais (tanto as consumadas como as planejadas) são primordialmente narradas em uma perspectiva modelar (SD 10), que parece prescrever tais receitas/exemplos ao público gestor imaginado pela revista, e os déficits de diversidades no âmbito organizacional costumam ser tratados como oportunidades de melhoria. Em ambos os casos (iniciativas e lacunas), fica explícita a defesa de que as diversidades podem ser convertidas em ganhos ao negócio.

**SD 10:** *Um grupo de 300 líderes com cargo a partir de supervisão da fabricante de bebidas Ambev afastou-se por alguns dias do escritório ao longo do último ano para fazer algo totalmente fora da rotina. Eles se tornaram mentores voluntários dedicados a melhorar a gestão de 221 ONGs selecionadas em todo o país.* (RE, ed. 1196).

Há a presença das mulheres como delocutário-sujeito em dez ocorrências, número significativamente menor em comparação ao de empresas. A Exame fala: da presença feminina no mercado de trabalho – na perspectiva da desigualdade de gênero (SD 11) – e de mulheres que construíram trajetórias profissionais de sucesso, chegando a cargos de alta gestão; dos consumidores, por meio de seus perfis de consumo (cinco vezes); da própria revista Exame e do seu Guia Exame de Diversidade, em caráter de autorreferência (duas vezes); dos negros, na fala de um professor universitário sobre a importância de pessoas negras ocuparem espaços de gestão (uma vez); e do poder público, por meio da lei de cotas (uma vez).

**SD 11: *Em salários, a disparidade é ainda maior: eleita pela Uefa, que administra o futebol europeu, a melhor jogadora do mundo, a norueguesa Ada Hegerberg faturou 400 000 euros em 2018. O argentino Lionel Messi ganhou 325 vezes esse valor.*** (RE, ed. 1187).

No nível do delocutário-objeto, o segmento das diversidades mais acionado discursivamente na/pela revista é o das mulheres, em 42 SDs, eminentemente sobre a inserção feminina em ações inclusivas e sobre a contribuição desse público como um ativo para certo desenvolvimento das empresas. Ainda no que tange às diversidades, são objeto das matérias os públicos das diversidades em geral (em 19 vezes), negros (10), PCDs (sete), funcionários em geral (sete), LGBTQIA+ (seis), jovens (cinco), público acima de 50 anos (quatro), latinos (uma) e homens, na comparação com as mulheres (uma).

Isso posto, no que se refere ao delocutário, predominam as empresas como sujeito ativo de ações pretensamente voltadas às diversidades, e os públicos beneficiados por tais iniciativas surgem como objetos dessa enunciação. De modo geral, os ‘diversos’ são acionados pela revista apenas como um recurso gerenciável a serviço de uma lógica produtiva, configurando um cenário em que a gestão tende a limitar as diversidades.

### 5.3 Alocutário

Primeiro, ressaltamos que nos estudos em jornalismo, a concepção de “alocutário” dialoga de maneira próxima com a noção de “leitor imaginado”, pois se refere a “quem se destina” o texto. Característica do discurso jornalístico e midiático, o alocutário não aparece no texto com a marca pronominal “Tu” ou “Você/s”; o que ocorre é uma espécie de alocutário implícito, anônimo.

Considerando os locutores e delocutários, conforme apresentamos, entendemos que, nos textos em análise, o alocutário parece se identificar com os referentes do tipo “empresas”, “gestores”, “líderes” – delocutários que chamamos de “sujeitos ativos” no item anterior. Verificamos essa relação a partir das estratégias discursivas empregadas pela revista Exame, tais como apresentar casos modelares, acionar locutores de reconhecidas empresas multinacionais, consultorias e especialistas em tendências de mercado, dentre outras que conformam um processo de “aprendizado”, remetendo o alocutário a posições que oscilam entre alguém que “precisa ser convencido” sobre a importância das diversidades para sua empresa e alguém que “precisa aprender a fazer da forma correta”. A SD 12, a seguir, exemplifica o emprego combinado dessas estratégias:



**SD 12:** *Para Amir Somoggi, sócio-diretor da consultoria de marketing esportivo Sport Value, a representatividade e o incentivo da prática esportiva entre as mulheres são fatores importantes para as marcas que desejam se conectar com o poder de compra feminino.* (RE, ed. 1187).

A tentativa de convencimento e/ou capacitação fica explicitada em efeitos de sentido que tendem a valorizar ou legitimar essa abordagem da diversidade, absorvida pela gestão. Alguns desses efeitos de sentido construídos são os proveitos do emprego de ações e/ou políticas de diversidade pelas organizações (SD 13), as formas corretas de gestão da diversidade e a consolidação de organizações como modelos para a redução e/ou superação de problemas sociais.

**SD 13:** *as mulheres gastaram globalmente 18 trilhões de dólares no ano passado, e pesquisas mostram que muitas vezes elas estão propensas a dar preferência por consumir produtos das empresas que mais claramente as apoiam.* (RE, ed. 1189).

Esse leitor imaginado, a quem se destina essa função pedagógica, evidencia-se como o gestor de nível intermediário para cima (em sentido hierárquico), que necessita replicar, nos ambientes organizacionais, as concepções que a revista procura instituir. Tanto as figuras-referência para o alocutário, quanto as estratégias discursivas operadas, mostram que o foco da revista não está nos níveis hierárquicos mais baixos das organizações, tampouco nos minorizados de forma geral, mas sim naqueles que têm potência para fazer circular e legitimar o discurso. Temos aqui a implicação do leitor imaginado no leitor real, que é afetado pelo discurso.

Importa salientarmos que esse alguém não é o outro distante. O locutor implícito (enunciador) “Eu”, revista Exame, propõe ao alocutário a possibilidade de um nós, uma comunidade, formada a partir da aceitação (lógica) do sentido de diversidade proposto pelo Locutor. Essa identidade, conduzida pelo Eu, que conhece, reúne o alocutário (você), o qual partilha do sentido de diversidade proposto, e o delocutário “ativo”, que são as referências de bom sujeito, aquele que pensa, promove e fomenta o modelo de “gestão da diversidade”, isto é, o padrão a ser seguido.

Para que esse “nós” seja possível, a revista opera a simplificação da polissemia das “diversidades” em categorias estanques “negro”, “mulher”, “PCDs”, “LGBTQIA+”, apagando os processos de diferenciação que estão por detrás dessas marcas, permitindo, assim, seu enquadramento gestor, instrumental para o objetivo do negócio, a lucratividade. Quando o jornalismo de negócios se apropria das diversidades, converte-as à



sua lógica de funcionamento, à visão de mundo que expressa e que o orienta.

Cabe ressaltar, ainda, que assim como há implicações do leitor imaginado sobre o leitor real, é preciso reconhecer que há afetações do leitor imaginado (alocutário), que se baseia no leitor real, sobre a produção discursiva da revista, tendo em vista a premissa da polifonia discursiva, em seu caráter dialógico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui é importante retomar o contexto de polissemia que envolve a noção de diversidades. Nesse sentido, constatamos que as vozes acionadas pela Revista Exame conformam um discurso que enquadra as diversidades no que Toth (2010) denomina como categorias primária – principalmente, tendo em vista a relevância empregada às diversidades de fundo demográfico – e secundária, de abordagem. O terceiro viés de compreensão das diversidades, ligado à representatividade social e ao respeito/reconhecimento às diferenças, acaba não sobressaindo no discurso em análise, seja porque há escolha excessiva de vozes que não carregam os traços distintivos que lhes permitiriam “lugar de fala”, seja pela instrumentalização que, muitas vezes, é feita no tratamento das diversidades. Assim, o discurso da Revista Exame não atualiza uma perspectiva que escape do essencialismo no tratamento das diversidades (BRAH, 2006), até porque as vozes acionadas, de modo preponderante, acabam por explorar a noção de diversidades apenas em perspectiva das estratégias de negócios.

Nesse sentido, cabe retomarmos as afirmações de Netto (2017) de que emerge a dimensão da diversidade como discurso na medida em que é classificada e passa a ocupar um determinado lugar nas organizações (setor e/ou grupo de pessoas da organização que tratam dessa temática). Nessa direção, a Revista Exame classifica as diversidades na perspectiva simplificadora de grandes grupos identitários (“negros”, “mulheres”, “PCDs”, “LGBTQIA+” e “geração”) ao tempo que, dentre outras coisas, tende a eliminar as interseccionalidades. Além disso, é evidente o esforço empreendido pela revista para acomodar as diversidades na gramática gestora, definindo seu lugar no âmbito do discurso de mercado, em perspectiva capitalista. Não por acaso, uma das principais justificativas para a presença de minorizados nas organizações é a geração de ganhos para elas, sejam em criatividade, inovação, imagem-conceito, legitimidade e/ou lucros financeiros, dentre outros. Nesse campo de disputas, as diversidades são discursivamente instrumentalizadas à medida que são reduzidas a acessórios

de gestão, dentre outras coisas, pelo silenciamento e/ou esvaziamento de suas historicidades, de seu processo de construção sociocultural e, principalmente, de seu lugar político.

Isso posto, cabe destacarmos que, no contrato estabelecido entre a revista e o leitor empírico (BERGER, 1998) não podemos considerar apenas a expectativa do leitor imaginado (STORCH, 2012), em sentido da busca pelo interesse dos públicos por parte da revista. Ao considerarmos que essa relação (enunciador-leitor) é de expectativa mútua, tendo em vista o caráter dialógico do discurso (BAKHTIN, 1999), certas posições de sujeito (DUCROT, 1987) são esperadas no processo de enunciação. E, no caso da Exame, revista voltada ao tema “negócios empresariais”, pelo lugar que instituiu para si nesse setor, ao acionar o subtema “diversidades”, como enunciadora, produz algo como o espelhamento da posição que assume e a que os públicos esperam dela, que é a de prescritora. Assim, em caráter de especialista/conhecedora, apresenta e disserta sobre as diversidades, indica caminhos, comportamentos e valores a serem aceitos e seguidos pelo leitor imaginado, neste caso, lideranças empresariais, para que repliquem, nos ambientes organizacionais, as concepções que a revista procura instituir. Aqui, cabe destacar que, segundo Schwaab e Tavares (2009, 190), as revistas “estão sujeitas às estruturas que formam uma certa temática na sociedade”.

Por fim, destacamos que a enunciação geral da revista, apesar de abordar aspectos das diversidades, procura ajustar e enquadrar as diferenças em identidades simplificadas e simplificadoras. Esse movimento superficializa as diferenças em favor de um discurso de gestão que prioriza a eficiência e o lucro em detrimento de temáticas sociais, tais como as desigualdades relativas aos segmentos das diversidades. Nessa direção, mesmo acionando muitas vozes, e até mesmo quando as vozes são de representantes de grupos minorizados – como é o caso das falas das mulheres, por exemplo –, a tendência é a de reafirmação do mesmo, das mesmas convicções, do mesmo lugar para as organizações. E assim, considerando a forma como as vozes são acionadas e movimentadas, apesar das intenções de propor efeitos de sentidos de um discurso polifônico, de fato, realiza algo muito próximo de um discurso monofônico, com apenas algumas vozes que, em alguma medida, materializam momentos de polifonia.

Procedendo dessa forma, a revista Exame apropria-se dos discursos dos grupos minorizados para enquadrar as diferenças no discurso da diversidade em perspectiva gestonária, isto é, procura neutralizar as disputas atualizadas pelas diferenças (principalmente sua qualidade política), ordenando-as em um discurso da diversidade que se propõe hegemônico e atende os interesses empresariais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.
- BENETTI, Marcia. Jornalismo e perspectivas de enunciação. **Intexto**, Porto Alegre: PPGCOM/UFRGS. v.1, n. 14, p. 1-11, 2006.
- \_\_\_\_\_. Apontamentos – análise do discurso e jornalismo: estudo de vozes e sentidos. In: LAGO, Cláudia; BENETTI, Marcia. **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- \_\_\_\_\_. Revista e jornalismo: conceitos e particularidades. In: TAVARES, Frederico; SCHWAAB, Reges (org.). **A revista e seu jornalismo**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 44-57.
- BERGER, Christa. **Campos em confronto: a terra e o texto**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1998.
- BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. In: **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 26, p. 329-376, jan-jun. 2006.
- CARRERA, Fernanda. Roleta interseccional: proposta metodológica para análises em Comunicação. In: **E-Compós – Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v. 24, ps. 1-22, jan.-dez. 2021.
- DUCROT, Oswald. **O dizer e o dito**. Campinas: Pontes, 1987.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- NETTO, Michel Nicolau. A diferença do discurso da diversidade. In: **Revista Contemporânea**. v.7, n.1, p. 39-61, jan.-jun. 2017.
- PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (orgs.). **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. 3 ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1997. p. 61-162.
- PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso: introdução à análise do discurso**. São Paulo: Hacker Editores, 2002.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva.; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, EAESP, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.



SCHWAAB, Reges Toni; TAVARES, Frederico de Mello Brandão. O tema como operador de sentidos no jornalismo de revista. **Revista Galáxia**, São Paulo, PUCSP, n. 18, p.180-193, dez. 2009.

STORCH, Laura. **O leitor imaginado de revista: uma proposta metodológica**. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

TOTH, Elizabet. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In.: KUNSCH, Margarida Krohling. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 125-134.

*Original recebido em: 15 maio 2021*

*Aceito para publicação em: 21 janeiro 2022*

***Rudimar Baldissera***

Doutor em Comunicação Social (PUCRS). Professor do Departamento de Comunicação da UFRGS e do PPGCOM/UFRGS. Líder do Grupo de Pesquisa Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP)/UFRGS. Bolsista de produtividade do CNPQ.

***Bruno Vinhola***

Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). Mestre em Ciências da Comunicação (UNISINOS). Jornalista. Pesquisador membro do GCCOP/UFRGS.

***Charles F. Almeida***

Graduado em Com. Soc. - Jornalismo (UFSM), mestre em Comunicação (Unisinos) e doutorando em Comunicação (UFRGS). Jornalista da Assessoria de Imprensa da UFRGS. Pesquisador membro do GCCOP/UFRGS.

***Douglas Carvalho***

Doutorando em Comunicação e Mestre em Comunicação e Informação (UFRGS). Jornalista. Pesquisador membro do GCCOP/UFRGS.



Esta obra está licenciada com uma Licença  
Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional

