

Governança simbólica da diversidade: a incorporação da pauta LGBTQ+ no discurso organizacional¹

Bruno CARRAMENHA²

FECAP, São Paulo, SP

Resumo

Este artigo examina a incorporação da pauta LGBTQ+ no discurso organizacional a partir de revisão bibliográfica integrativa, articulando a crítica estrutural às Relações Públicas, as noções de *pinkwashing* e *diversitywashing* e abordagens contemporâneas de comunicação e diversidade. Propõe-se o conceito de governança simbólica da diversidade, para nomear o processo institucional pelo qual organizações incorporam discursivamente demandas sociais, estruturam políticas e produzem narrativas de inclusão que reforçam sua legitimidade pública, sem necessariamente alterar suas hierarquias de poder. Argumenta-se que, nesse processo, a comunicação organizacional opera simultaneamente como promotora de accountability e como mecanismo de estabilização simbólica das desigualdades que afirma combater.

Palavras-chave: comunicação organizacional; diversidade e inclusão; LGBTQ+; relações públicas; governança.

Introdução

Divergindo de uma tendência global de retração na promoção da diversidade, o cenário corporativo brasileiro demonstra resiliência, mantendo orçamentos e estruturas dedicadas a iniciativas de diversidade (Braga, 2025). Entretanto, a proliferação de relatórios ESG, campanhas de comunicação e ações de letramento coexiste com um hiato crítico: diversidade muitas vezes permanece como um "artifício linguístico" (Ferrari; Cabral, 2019), resultando em um "discurso vazio e uma prática rasa" (Cappellano; Carramenha, 2018) não incorporada à identidade organizacional.

Corroboram essa dissonância dados que mostram que, mesmo com a maioria das companhias brasileiras afirmando ter estratégia formal de diversidade e inclusão e

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação Intercultural, Interseccionalidade e Governança, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestre em Comunicação pela Cásper Líbero, professor na FECAP e FAAP, e-mail: bruno.carramenha@gmail.com.

contar com investimento dedicado (Braga, 2025), entre trabalhadores, 54% avaliam que “fatores ligados à diversidade, origem ou identidade influenciam negativamente os processos de contratação e as oportunidades de carreira” (Mais..., 2025). Adicionalmente, processos trabalhistas de assédio moral cresceram 28% entre 2024 e 2025 (Camargo, 2025). Essas evidências apontam para uma violência organizacional - conjunto de violências que encontra no contexto das organizações mecanismos para sua legitimação, afetando a saúde do trabalhador (Cabral; Gonçalves; Salhani, 2018).

Em investigações pregressas, identificamos que essa dissonância configura um paradoxo organizacional da diversidade: o fenômeno em que a ampliação do discurso e das estruturas formais de inclusão não resulta, necessariamente, na redução das barreiras estruturais ou do assédio, gerando uma organização que fomenta um discurso inclusivo, mas é excludente na prática (Cappellano; Carramenha, 2026). Tal paradoxo se sustenta também por um processo que denominamos "intercâmbio de legitimidade", movimento observado de vinculação de empresas a entidades setoriais de promoção da equidade racial como forma de associação simbólica a pautas sociais, enquanto as entidades ganham em relevância com o respaldo corporativo das marcas associadas (Carramenha, 2025).

Neste artigo, deslocamos o foco para a incorporação discursiva da pauta LGBTQ+ pelas empresas, com o objetivo de examinar os mecanismos pelos quais a comunicação organizacional opera como promotora de accountability e, simultaneamente, como dispositivo de estabilização simbólica de desigualdades, gerando uma “governança simbólica da diversidade”, constructo que nomeia e sistematiza esse processo. A literatura sobre *pinkwashing* (Gois; Ferraz, 2021) e *diversitywashing* (Carrera; Torquato, 2020) já havia identificado, em escala de marca e campanha, dinâmicas análogas, nas quais o engajamento discursivo com pautas sociais encobre práticas inconsistentes. O presente artigo propõe avançar nessa direção, buscando uma abordagem de alcance institucional mais ampla.

Como objetivos específicos, buscamos ainda: (a) articular conceitualmente a crítica estrutural às Relações Públicas, a literatura sobre a instrumentalização corporativa de pautas identitárias e abordagens contemporâneas sobre comunicação intercultural e diversidade; (b) precisar o conceito de governança simbólica da diversidade, em distinção ao de *diversitywashing* e correlatos; (c) identificar como a

dupla função da comunicação se manifesta na incorporação da pauta LGBT+; e (d) reconhecer em que medida o intercâmbio de legitimidade se replica nesse campo.

Referencial teórico

As organizações contemporâneas produzem discursos sociais que assumem a forma de uma persona corporativa (Ferrari; Cabral; Salhani, 2022): ao aderirem a pactos globais, publicarem relatórios de sustentabilidade e se posicionarem sobre diversidade, constroem uma identidade simbólica que as torna, paradoxalmente, mais capazes de absorver pautas críticas sem transformar as estruturas que as produziram.

Peruzzo (2009) evidencia que essa ambivalência é constitutiva - e não acidental - da função comunicacional nas organizações em lógicas capitalistas. Ao analisar as Relações Públicas a partir da teoria crítica e das dinâmicas do modo de produção capitalista, a autora argumenta que as práticas comunicacionais nas organizações participam da produção e manutenção de determinadas formas de poder e legitimidade social. Assim, a comunicação pode simultaneamente dar visibilidade a demandas sociais e contribuir para a estabilização simbólica das estruturas que as produzem.

No contexto específico da diversidade, o conceito de *diversitywashing* (Carrera; Torquato, 2020) emerge para nomear as incoerências da comunicação de marcas, evidenciando que quando a identidade de marca "diversa" se constitui como projeto de si resulta em uma dissonância entre o que se professa e o que efetivamente é feito. O termo integra a família conceitual associada à ideia de "*washing*", que aborda "estratégias de comunicação usadas por organizações para criar uma imagem positiva que não corresponde à realidade" (Terra, 2025, p.5). Neste sentido, o *pinkwashing* nomeia a instrumentalização da pauta LGBT+ pelas organizações (Gois; Ferraz, 2021).

Tais conceitos operam em escala de campanha ou de marca - e têm como limite implícito enquadrar o problema como falha de coerência individual, e não como processo institucional sistêmico. É para preencher essa lacuna que se propõe o conceito de governança simbólica da diversidade, descrevendo um processo institucional de longa duração pelo qual organizações desenvolvem estruturas de diversidade, vinculam-se a redes setoriais e constroem narrativas de transformação, sem que tais dispositivos resultem em reconfiguração efetiva das hierarquias internas de poder. A distinção em relação aos "*washings*" não é de grau, mas de natureza:

enquanto esses conceitos descrevem incoerências expressivas, a governança simbólica descreve um padrão estrutural de coerência expressiva sem transformação estrutural - o estágio em que a organização aprende a fazer o *washing* de forma sistemática e institucionalizada. É nessa operação que a comunicação cumpre simultaneamente sua dupla função: torna o compromisso público e verificável e, ao definir os termos nos quais a diversidade pode ser reivindicada, contém as demandas por transformação.

Adota-se aqui a revisão bibliográfica integrativa como percurso metodológico, com vistas a uma construção conceitual, reconhecendo que tal metodologia permite a incorporação de estudos com diferentes delineamentos, buscando uma síntese crítica e elaboração conceitual. A análise orienta-se pela identificação de convergências e tensões entre as diferentes correntes e pela construção progressiva do conceito de governança simbólica da diversidade como resposta às lacunas identificadas.

Considerações parciais e perspectivas

A revisão em curso indica que a literatura oferece ferramentas valiosas para identificar incoerências expressivas em nível de marca, mas opera com uma concepção implicitamente voluntarista do problema - como se a solução residisse em maior autenticidade comunicacional. O conceito de governança simbólica da diversidade propõe deslocar esse enquadramento: o problema não é a incoerência, mas a coerência sistêmica de um processo que absorve demandas sem transformar estruturas. Aplicado à pauta LGBTQ+, esse quadro permite identificar como os discursos organizacionais tendem a tratar a identidade LGBTQ+ de forma dessocializada, invisibilizando as exclusões produzidas pelo cruzamento de marcadores da própria pauta - como identidade de gênero e orientação sexual -, e ainda mais com outros marcadores, como raça e classe, revelando como essa invisibilização é funcional à manutenção das hierarquias internas de poder.

A contribuição teórica do trabalho está em propor um constructo que articula práticas discursivas pontuais com estruturas institucionais mais amplas, ampliando o quadro do paradoxo organizacional da diversidade (Cappellano; Carramenha, 2026) e oferecendo ao campo uma alternativa analítica para examinar a incorporação corporativa de pautas identitárias para além dos casos individuais de *washing*.

Referências

BRAGA, Jorge Alex. Empresas aumentam iniciativas de diversidade para LGBTs, mas não quantificam os lucros. **Valor Econômico**. São Paulo, 28 jun. 2025. Disponível em <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2025/06/28/empresas-aumentam-iniciativas-de-diversidade-para-lgbts-mas-nao-quantificam-os-lucros.ghtml>. Acesso em: 05 mar. 2026.

CABRAL, Raquel; GONÇALVES, Gisela; SALHANI, Jorge. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. **Organicom**, São Paulo, v. 15, n. 28, 2018.

CAMARGO, Lucia Helena de. Diversidade requer atenção contínua da comunicação. **Valor Econômico**. São Paulo, 15 dez. 2025. Disponível em <https://valor.globo.com/publicacoes/especiais/revista-comunicacao-corporativa/noticia/2025/12/15/diversidade-requer-atencao-continua-da-comunicacao.ghtml>. Acesso em: 05 mar. 2026.

CAPPELLANO, Thatiana; CARRAMENHA, Bruno. Panorama da Gestão da Diversidade nas maiores empresas brasileiras. **XII Congresso Abrapcorp**, 2018.

CAPPELLANO, Thatiana; CARRAMENHA, Bruno. O paradoxo organizacional da diversidade. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 19, n. 1, 2026.

CARRAMENHA, Bruno. Intercâmbio de legitimidade: a apropriação da agenda racial no discurso empresarial. **XIX CONGRESSO ABRAPCORP**, v. 3, n. 3, 1 out. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55592/abrapcorp2025.v3i3.13087>. Acesso em: 6 mar. 2026.

CARRERA, Fernanda; TORQUATO, Chalini. Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 17, n. 48, p. 84, 2020.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão. **XIII Congresso Abrapcorp**, 2019.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel; SALHANI, Jorge. Estudo analítico do mapeamento de empresas brasileiras comprometidas com a agenda 2030 da ONU. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 105–120, 2022.

GOIS, Pedro; FERRAZ, Janaynna. Introdução ao pinkwashing. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 88-103, 2021.

MAIS da metade dos profissionais brasileiros percebe viés em diversidade no trabalho. **Propmark**, 12 set. 2025. Disponível em <https://propmark.com.br/mais-da-metade-dos-profissionais-brasileiros-percebe-vies-em-diversidade-no-trabalho/> Acesso em: 05 mar. 2026.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, Margarida. **Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TERRA, Carolina Frazon. **Washing mania**: glossário de termos sobre as práticas de washing. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes, 2025. Disponível em: www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/1769. Acesso em 6 mar. 2026.