A "comodificação da Outridade" nas organizações: diversidade como fetiche no capitalismo canibal

The "commodification of Otherness" in organizations: diversity as fetish in cannibal capitalism

La "comodificación de la Otredad" en las organizaciones: la diversidad como fetiche en el capitalismo caníbal

Dayana Karla Melo da Silva

- Doutora em Sociologia pela Université Sorbonne Paris Cité
- Mestre em Comunicação e Culturas Midiáticas pela Universidade Federal da Paraíba, com estágio Procad de mobilidade acadêmica na Universidade Federal do Rio de Janeiro
- Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo (UFPB) e em Ciências Sociais (USP). Realizou pós-doutorado na ECA/USP e no IEA/USP.
- Professora do Departamento de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP)
- E-mail: dayanamelo@usp.br
- Orcid: https://orcid.org/0000-0003-4954-0510

Carlos Eduardo Souza Aguiar

- Doutor em Sociologia pela Université Sorbonne Paris Cité
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo
- Especialista em Ciências da Religião (PUC-SP) e graduado em Relações Públicas, Filosofia e Ciências Sociais (USP)
- Professor Assistente da Universidade Estadual Paulista (FAAC/UNESP)
- E-mail: ces.aguiar@unesp.br Orcid: https://orcid.org/0000-0002-3308-4074

RESUMO

O artigo discute criticamente a captura da diversidade pelas engrenagens do capitalismo tardio, nas quais a Outridade é estetizada e convertida em recurso simbólico esvaziado de densidade política. Argumenta-se que a simples ampliação da representatividade não rompe com estruturas de dominação, funcionando antes como fetiche inclusivo. Sustenta-se, por fim, o deslocamento para a diferença como fundamento ético capaz de instaurar práticas comunicacionais emancipatórias e instituir novos imaginários de justiça social e transformação cultural.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DIVERSIDADE • ALTERIDADE • ÉTICA DA DIFERENÇA • INTERSECCIONALIDADE.

ABSTRAC

This article critically examines the capture of diversity by the dynamics of late capitalism, in which Otherness is aestheticized and converted into a symbolic resource emptied of political density. It argues that the mere expansion of representation does not dismantle structures of domination, operating instead as an inclusive fetish. The article sustains a shift toward difference as an ethical foundation, capable of instituting emancipatory communicational practices and envisioning new imaginaries of social justice and cultural transformation.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DIVERSITY • OTHERNESS • ETHICS OF DIFFERENCE • INTERSECTIONALITY.

RESUMEN

El artículo analiza críticamente la captura de la diversidad por los engranajes del capitalismo tardío, en los cuales la Otredad es estetizada y convertida en un recurso sim-bólico desprovisto de densidad política. Se sostiene que la mera ampliación de la representa-tividad no rompe con las estructuras de dominación, sino que opera como un fetiche inclusi-vo. Finalmente, se propone un desplazamiento hacia la diferencia como fundamento ético capaz de instaurar prácticas comunicacionales emancipadoras y de instituir nuevos imagina-rios de justicia social y transformación cultural.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DIVERSIDAD • ALTE-RIDAD • ÉTICA DE LA DIFERENCIA • INTERSECCIONALIDAD.

INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, a valorização da diversidade — em suas dimensões racial, de gênero, sexual, entre outras — e a promoção da inclusão tornaram-se centrais nas políticas institucionais e estratégias de imagem. Essa visibilidade, frequentemente celebrada como avanço rumo ao pluralismo e à equidade, é atravessada por tensões estruturais que remetem ao que Nancy Fraser (2024) denomina "capitalismo canibal", um sistema que sustenta sua acumulação devorando, sem repor ou reparar, os "suportes extraeconômicos" dos quais depende, como o trabalho de cuidado, os bens comuns e a riqueza expropriada de povos racializados. A própria diversidade, na condição de expressão de identidades historicamente ligadas a esses suportes — negros, indígenas, mulheres, pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência —, é apropriada como recurso cultural e simbólico, sem que se enfrentem as condições materiais de desigualdade que a constituem. Nesse contexto, elementos da Outridade, antes marginalizados ou invisibilizados, são incorporados às lógicas mercadológicas como "ativos simbólicos de marca", transformando diferenças históricas em recurso estético e econômico. Surge, assim, uma fetichização da ideia de diversidade, adotada como símbolo de responsabilidade social, mas desvinculada do enfrentamento das raízes estruturais da opressão. Tal operação espelha a negação estratégica de reconhecimento (*disavowal*) do capitalismo, que admite de forma tácita sua dependência dessas condições não monetizadas, mas as trata como gratuitas enquanto as consome.

A questão central que se impõe é até que ponto essas iniciativas rompem com os regimes de opressão, como o racismo, o patriarcado e a heterocisnormatividade, ou apenas reconfiguram, sob nova estética, regimes históricos de desigualdade. A análise busca compreender como, ao embaçar a fronteira entre exploração e expropriação, o capitalismo reinventa suas linhas de falha e perpetua a lógica canibalista em relação à diversidade, utilizando-a para benefício próprio sem alterar as estruturas de poder. A comunicação organizacional ocupa papel estratégico nesse processo, não apenas como mediadora de fluxos simbólicos, mas como instância capaz de consolidar ou tensionar visões de mundo eurocêntricas e hierarquias raciais, de gênero e sexuais. Herdando oposições binárias da modernidade, os regimes de representação enquadram o "Outro" segundo idealizações ocidentais, convertendo-o em figura exótica ou estereotipada, operação central à colonialidade do poder e à reprodução de violências epistêmicas.

Refletir criticamente sobre a celebração contemporânea da diversidade no ambiente organizacional exige compreender como práticas e discursos inclusivos se articulam com processos históricos de exclusão e apropriação, e como podem, ou não, deslocar as fronteiras entre a diferença reconhecida como valor simbólico e a diferença vivida como desigualdade estrutural. Conforme nos ensina bell hooks (2019), a "comodificação da Outridade" transforma a diversidade racial e cultural em um "tempero" que intensifica o apelo da cultura dominante branca, explorando fantasias racistas sob o verniz da valorização e neutralizando seu potencial crítico. Absorvido pelas lógicas de mercado, o discurso da diversidade tende a perder densidade política e transformadora, convertendo-se em estilos de vida vendidos como *commodities* e deslocando-se de um horizonte de justiça social para um regime de consumo simbólico (Oliveira, 2023).

Tal apropriação, enraizada na herança colonial da comunicação, historicamente difundiu regimes de representação eurocêntricos, fixou estereótipos e enquadrou diferenças segundo padrões ocidentais, produzindo a exclusão como parte constitutiva da própria estrutura de poder. Curiosamente, essa lógica mercadológica não se limita à estetização da inclusão, mas também se manifesta na mercantilização da rejeição à diversidade. O chamado *backlash* tornou-se, ele próprio, um ativo simbólico e econômico. Exemplo disso é a campanha da American Eagle com Sydney Sweeney, celebrada por setores conservadores como "*anti-woke*" e acusada por outros de flertar com discursos racistas e sexistas. Ao recusar se retratar e capitalizar sobre a polêmica, a marca converteu a contestação às pautas inclusivas em diferencial de *marketing*. Seja

no discurso pró-diversidade, seja no discurso antidiversidade, a lógica permanece: instrumentalizar signos culturais e identitários para gerar valor econômico e reforçar posicionamentos de marca, sem alterar as estruturas de poder e opressão.

O objetivo deste artigo é problematizar a articulação entre comunicação, alteridade e diversidade à luz dos novos dinamismos contemporâneos, sustentando que o deslocamento do foco da "diversidade" — frequentemente esvaziada e fetichizada — para a "diferença" — se compreendida como processo relacional, dinâmico e interseccional — oferece maior potencial para enfrentar desigualdades estruturais e romper com a colonialidade do poder. Mais do que ampliar representações, trata-se de questionar quem define a diferença, como ela é enquadrada e a serviço de quais projetos políticos e econômicos. O texto está estruturado em três movimentos complementares: primeiro, examina a questão da alteridade e a forma como o "Outro" é historicamente instrumentalizado pela comunicação; em seguida, analisa a captura da diversidade pelas lógicas do capitalismo tardio, que a converte em fetiche e mercadoria simbólica; por fim, propõe o deslocamento para a diferença como categoria ética e política, capaz de romper com o esvaziamento mercadológico da diversidade e afirmar práticas comunicacionais interseccionais e decoloniais.

A QUESTÃO DA ALTERIDADE E A INSTRUMENTALIZAÇÃO DO "OUTRO" NA COMUNICAÇÃO

A alteridade, em seu sentido filosófico, designa o caráter daquilo que é outro e se afirma como possibilidade de reconhecer esse outro para além de si e em relação a si. Conforme Nadja Hermann (2014), o termo "outro" tem origem no grego το ετερον e no latim *alteritas*, constituindo-se filosoficamente como categoria ligada ao trabalho de identificação e diferenciação, do qual resulta o par conceitual identidade e alteridade, estruturado pela oposição entre o mesmo e o outro, sendo este último concebido como limite da própria identidade. Hermann observa ainda que, no pensamento grego, a articulação entre identidade e diferença é concebida como relação fundante nos planos lógico e ontológico, o que exerceu influência decisiva na maneira como passamos a compreender o ser humano e sua relação com o outro. Nessa perspectiva, a identidade se ancora no uno, tomado como princípio e origem de todo ser, enquanto a diferença se define apenas em função da identidade. Assim, o outro não é reconhecido em sua positividade, mas apenas como contraposição ao mesmo, dentro de uma visão metafísica marcada pela ideia de fixidez.

Essa matriz conceitual, ao definir o outro como limite da identidade, acaba por associá-lo também ao estranho, algo que desde a Antiguidade se manifesta na oposição entre o civilizado e o bárbaro, em que o primeiro se toma como medida e o segundo é relegado à condição de ameaça ou desvio. Desse modo, a alteridade não se reduz a uma mera oposição abstrata, mas se desdobra em dinâmicas de inclusão e exclusão que atravessam a história e se projetam em diferentes formas de separação. Com a modernidade, contudo, essa lógica assume outra configuração: o princípio da subjetividade confere ao sujeito a posição de fundamento exclusivo, de modo que o *cogito* cartesiano, ao instaurar a certeza do "eu penso", dispensa qualquer referência à alteridade. Nesse quadro, o outro deixa de ser um termo necessário para a constituição da identidade e se reduz a uma presença residual, subordinado à autossuficiência do sujeito.

Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que essa configuração inaugurada pela modernidade não se limita à esfera filosófica, mas se articula diretamente à experiência histórica da colonização, de modo que não existiria modernidade sem colonialismo e colonialidade (Maldonado-Torres, 2008). O sujeito moderno, afirmado como "sujeito da razão" e centro universal de referência, só pôde se estabilizar porque, em contrapartida, os povos sequestrados, escravizados, invadidos e colonizados foram inventados como outro, o "outro da razão" (Castro-Gómez, 2005). Tudo o que não se enquadra nos parâmetros da razão ocidental moderna tende a ser destituído de subjetividade, sustentando práticas etnocêntricas que

legitimam a eliminação — simbólica e/ou física — daquilo que não se ajusta aos modelos considerados legítimos (Fanon, 2002; Quijano, 2005).

Sob essa perspectiva, a história da colonização pode também ser lida como um processo sistemático de apropriação e expropriação de mundos e modos de existência, ancorado na imposição de uma episteme hegemônica (Mignolo, 2003). A dificuldade de lidar com a alteridade é recorrente na trajetória do Ocidente, alimentando hierarquias e confusões conceituais, como a crença em desníveis culturais entre as assim chamadas sociedades "civilizadas" e "não civilizadas". A oposição entre cultura erudita e cultura popular exemplifica essas divisões. Foram necessários séculos de experiências traumáticas para se reconhecer os impactos desse modelo global de poder, cujas consequências incluem tanto reducionismos interpretativos quanto violências físicas e epistêmicas.

Homi Bhabha (1992), ao deslocar a discussão sobre a alteridade para uma chave interpretativa colonial, argumenta que a subjetividade dos colonizados é produzida não apenas pela presença física do colonizador, mas, sobretudo, por meio de discursos de poder que enfatizam e manipulam as diferenças entre colonizador e colonizado. O autor situa essa dinâmica na periferia colonial, isto é, "onde o Ocidente deve encontrar-se com uma imagem peculiarmente deslocada e descentrada de si mesmo, 'num salto de dupla obrigação', imediatamente numa missão civilizadora e numa força de subjugação violenta" (Bhabha, 1992, p. 177). É justamente na margem colonial que, de acordo com Bhabha, a cultura ocidental revela sua própria "diferença" e sua prática de autoridade, expondo a ambivalência como estratégia discursiva e física do poder discriminatório, seja racista ou sexista, periférico ou metropolitano. Nessa lógica, as diferenças raciais e sexuais são instrumentalizadas como justificativas para a dominação e o controle, compondo um repertório de representações que naturaliza hierarquias.

Assim, o "outro" colonial não é apenas alguém distinto, mas alguém cuja identidade é deliberadamente moldada e restringida para sustentar desigualdades estruturais. Trata-se de uma identidade aprisionada em um regime de fixidez no qual o universalismo europeu reduz todos os povos não europeus ao "outro", excluindo-os de qualquer posição de produção legítima de conhecimento ou de agência histórica, ou, de modo ainda mais violento, conforme enfatiza Stuart Hall (2006, p. 24) em diálogo com Edward Saïd e Frantz Fanon, tendo "o poder de fazerem com que nos víssemos e vivêssemos a experiência de nós próprios como o 'Outro'". Essa construção e gerenciamento da diferença não se restringem, no entanto, ao espaço político ou ao encontro físico entre colonizador e colonizado, mas se expandem e se perpetuam por meio de dispositivos culturais e tecnológicos que mediam a percepção e a circulação de representações.

Nesse ponto, as tecnologias de comunicação desempenham um papel central. Ao fixar imagens e narrativas sobre o "outro", elas não apenas reproduzem o repertório colonial, mas o adaptam e atualizam, garantindo sua persistência em diferentes contextos históricos. As tecnologias de comunicação são, desse modo, fundamentais nesse processo que também pode ser definido como um processo de "colonialidade do poder" (Quijano, 1992), pois ajudam a reforçar e disseminar os regimes de representação da episteme ocidental que marginalizam o outro. No Brasil, como aponta Lélia Gonzalez (2020), os meios de comunicação de massa foram decisivos para propagar a ideologia do branqueamento, difundindo valores e padrões estéticos brancos como universais, ao mesmo tempo em que marginalizavam e exotizavam expressões culturais negras e indígenas:

> O racismo latino-americano é suficientemente sofisticado para manter negros e índios na condição de segmentos subordinados no interior das classes mais exploradas, graças à sua forma ideológica mais eficaz: a ideologia do branqueamento. Veiculada pelos meios de comunicação de massa e pelos aparelhos ideológicos tradicionais, ela reproduz e perpetua a crença de que as classificações e os valores do Ocidente branco são os únicos verdadeiros e universais (Gonzalez, 2020, p. 171).

Nessas tecnologias, a representação do "outro" aparece em formas estereotipadas e fetichizadas que, como observa Bhabha (1992), procuram estabilizar a diferença em imagens reconhecíveis, embora sempre atravessadas pela ambivalência entre desejo e ameaça. É precisamente essa ambivalência que, como mostra bell hooks (2019), é capturada pela cultura de massa e transformada em prazer consumível, em um processo de "comodificação da Outridade" em que a diferença é convertida em mercadoria, oferecida de modo fetichizado para a branquitude. De acordo com hooks, dentro dos debates sobre raça e diversidade, tal cultura cumpre um papel central ao publicizar e perpetuar "a ideia de que existe prazer a ser descoberto no reconhecimento e na apreciação da diferença racial", e complementa afirmando que "A comodificação da Outridade tem sido bem-sucedida porque é oferecida como um novo deleite, mais intenso, mais satisfatório do que os modos normais de fazer e de sentir" (hooks, 2019, p. 64).

Do ponto de vista do patriarcado supremacista branco capitalista, hooks observa que tais desejos e fantasias são projetados de modo a não subverter as estruturas de dominação racistas. Trata-se de uma expansão da cultura das *commodities* em direção à raça/etnicidade, ao gênero, à sexualidade, entre outros marcadores sociais da diferença doravante quantificados e capitalizados sem que essa capitalização signifique uma ascensão em termos estruturalmente econômicos e mesmo afetivos. Longe de gerar resistência crítica, o que se observa é o reforço das relações de poder, isso porque a busca pelo encontro com o outro não exige a abdicação de poder por parte dos dominantes, mas, ao contrário, reafirma sua posição de controle, inclusive no âmbito das relações sexuais. O cinema, a publicidade e a moda atuam, assim, para promover esse encontro com o outro pela via do consumo, comodificando a diferença ao mesmo tempo em que a anula ao negar a realidade histórico-sócio-racial que forjou esse outro, que fez dele/a/u um outro.

Essa trajetória, da fixação estereotipada e fetichização do outro à sua conversão em mercadoria simbólica, não se limita às dinâmicas da cultura dita de massa, ou, mais recentemente, digital. Ela atravessa igualmente as práticas comunicacionais de organizações públicas e privadas, nas quais a diversidade frequentemente é mobilizada como ativo reputacional e capital de marca. No contexto organizacional contemporâneo, marcado pela visibilidade midiática e por pressões sociais por representatividade, discursos e imagens de inclusão podem tanto sinalizar compromissos éticos quanto reproduzir, de forma sutil, a mesma lógica de controle e exotização da alteridade herdada do colonialismo. Conectar a análise da alteridade colonial e da comodificação da Outridade ao universo da comunicação organizacional é, portanto, fundamental para compreender como as políticas de diversidade corporativas se configuram, em sua maioria, como estratégia de gestão simbólica afinada à lógica do capitalismo tardio.

DA DIVERSIDADE À "ÉTICA DA DIFERENÇA"

Nesse cenário, a diversidade corre o risco de ser absorvida como valor de mercado. Esse deslocamento, do campo político para o campo mercadológico, transforma a diferença em ativo simbólico, esvaziando seu caráter de enfrentamento às desigualdades. Diante disso, torna-se urgente deslocar o debate da "diversidade" — frequentemente capturada por lógicas de consumo — para a "diferença" como prática ética e política. Tal deslocamento exige reconhecer que não basta ampliar a visibilidade de grupos historicamente marginalizados se essa visibilidade estiver presa à gramática do mercado. hooks (2019) alerta para o risco de que diferenças raciais, culturais e étnicas sejam transformadas em mercadorias, consumidas e rapidamente esquecidas. Por isso, considera fundamental que essas novas representações não sejam aceitas de forma acrítica. Nessa mesma direção, Dennis de Oliveira (2023) aponta o esvaziamento da diversidade na comunicação hegemônica. Fruto da pressão dos movimentos sociais, sua visibilidade ocorre em uma sociedade regida pela "ação direta do capital", que inverte os avanços contraculturais dos anos 1960.

Assim, a diversidade é absorvida como ativo reputacional, convertida em estilos de vida-mercadoria e em recurso de *branding*, o que neutraliza seu potencial transformador e reforça a lógica de mercado. Nesse horizonte crítico, Peter McLaren (1997) mostra como a própria noção de diversidade, quando articulada em chave liberal, opera como política de assimilação que mantém intactas as estruturas de poder. Ao diferenciar o multiculturalismo crítico e de resistência das versões celebratórias e superficiais, o autor enfatiza que tais políticas de inclusão frequentemente se reduzem a gestos performativos que incorporam o "Outro" apenas como um acréscimo à cultura dominante, neutralizando seu potencial insurgente. Trata-se de uma lógica da diferença domesticada, que transforma identidades em signos de consumo e converte a alteridade em espetáculo, em sintonia com a lógica predatória do capitalismo que captura a outridade para intensificar sua acumulação. Contra essa captura, McLaren (1997) propõe um multiculturalismo crítico capaz de tensionar os regimes de representação, desconstruir a branquitude como norma invisível e universal e abrir espaço para práticas comunicacionais que, por meio de uma "narratologia crítica", não apenas representem, mas subvertam os códigos coloniais de poder e fomentem "identidades de fronteira" como violações corajosas da normalidade em direção à libertação.

É na adoção da diferença como categoria central que se encontram potenciais de deslocamento eficazes contra o essencialismo e contra a apropriação mercadológica da diversidade. Contudo, essa adoção não pode ser compreendida como um simples deslocamento terminológico ou como uma ampliação retórica do repertório inclusivo. A diferença, nesse registro crítico, é sempre relacional, historicamente produzida e atravessada por relações de poder, constituindo-se nos próprios sistemas que organizam a vida social em padrões de dominação e subordinação (McLaren, 1997). Por essa razão, não basta problematizar incessantemente a diferença no plano simbólico. Torna-se necessário reescrevê-la como diferença-em-relação, articulando-a a processos capazes de transformar as condições materiais, institucionais e culturais que sustentam a desigualdade. Trata-se, portanto, de uma ética que desloca o foco da mera representação para a intervenção crítica, convocando práticas comunicacionais comprometidas não apenas com a visibilidade do outro, mas com a transformação das relações de poder nas quais a própria diferença é produzida, disputada e continuamente reinscrita.

Como observa Costa (2015), críticos do multiculturalismo liberal — especialmente no campo dos estudos pós-coloniais — rejeitam a noção de uma identidade cultural anterior à política, argumentando que as identificações culturais são sempre temporárias e contextuais, e não a repetição automática de repertórios herdados. Em oposição às narrativas identitárias que tendem a uniformizar a cultura, esses autores defendem o conceito de diferença como algo que emerge nas lacunas de significado entre fronteiras culturais. Nessa perspectiva, a representação da diferença é, ao mesmo tempo, o momento de sua construção. Não existe uma entidade social prévia que apenas "se manifeste" na política. A diferença é um fluxo de representações que se forma de modo situacional, nos interstícios das identidades totalizadoras e essencialistas.

Essa concepção, influenciada pela noção derridiana de *différance*, recusa a tradução da diferença em termos fixos ou em pares binários como eu/outro, nós/eles, sujeito/objeto. Autores como Bhabha (1992) e Hall (2009) incorporam essa perspectiva para escapar da ideia de uma identidade fixa e essencial, enfatizando que a coexistência entre culturas se dá em processos marcados por contato, negociação, cooperação e conflito. Assim, a diferença só pode existir como algo móvel, flexível e mutável, continuamente moldado pelas interações culturais e pelas dinâmicas sociais.

Avtar Brah (2006) propõe quatro abordagens da noção de diferença: como experiência, relação social, subjetividade e identidade. A diferença como experiência não reflete uma realidade prévia, mas é construída culturalmente, um processo de significação que funda nossa percepção do "real". A experiência deve ser entendida não como via de acesso direto à verdade, mas como prática de atribuição de sentido, espaço de disputa simbólica e narrativa em torno das condições materiais e do significado. Na perspectiva da diferença como relação social, Brah (2006) enfatiza que ela se organiza por

discursos econômicos, culturais e políticos, e por práticas institucionais. A sistematicidade decorre das contingências. Gênero, classe e racismo são incorporados em formações históricas que moldam as interações sociais. A abordagem da subjetividade questiona o sujeito humanista, unificado e centrado na consciência. Para Brah (2006), a subjetividade é fragmentada, sempre em processo, atravessada por discursos, desejos e fantasias, o que desafia a ideia de um "Homem" universal como medida da verdade. Por fim, a diferença como identidade revela identidades construídas em contextos culturais e sociais específicos. Elas são múltiplas, fluidas e relacionais, assumindo padrões contingentes, mas nunca fixos.

A proposta de Brah (2006) é evitar a compartimentalização das opressões, defendendo estratégias que considerem suas articulações. Raça, classe, gênero, sexualidade e outros marcadores só podem ser compreendidos em sua mútua constituição. Isso implica reconhecer que a "raça" atravessa também a experiência de pessoas brancas, ainda que de modo distinto: sua subjetividade é racializada pela posição de dominância que o "branco" ocupa como significante hegemônico. Essa invisibilidade não torna o processo menos estruturante das relações sociais. De modo que, como nos lembra a autora, "Estruturas de classe, racismo, gênero e sexualidade não podem ser tratadas como 'variáveis independentes' porque a opressão de cada uma está inscrita dentro da outra — é constituída pela outra e é constitutiva dela" (Brah, 2006, p. 351). Assim, os marcadores sociais da diferença devem ser compreendidos como aquilo que são: construções sociais, e não como características fixas, refletindo a fluidez das identidades e a interseção das experiências.

A DIFERENÇA PELO VIÉS DA INTERSECCIONALIDADE E DA DECOLONIALIDADE

É justamente na perspectiva das intersecções que se torna possível tensionar o modo como o discurso da "diversidade" tende a neutralizar dinâmicas fluidas, moventes, transformando-as em mercadorias simbólicas, em vez de reconhecer a diferença como prática relacional e política. Nesse sentido, a própria abordagem interseccional (Crenshaw, 2004) revela-se particularmente fértil como ferramenta analítica, permitindo mapear os diferentes atravessamentos que moldam relações de poder e possibilidades de agência. No campo da comunicação organizacional voltada à diversidade e inclusão, essa perspectiva amplia a capacidade de identificar como as narrativas institucionais representam — ou silenciam — determinados grupos, além de possibilitar a formulação de práticas comunicacionais que evitem a reprodução de lógicas excludentes.

A superação da diversidade como mero recurso mercadológico exige que as organizações incorporem uma perspectiva crítica e interseccional na comunicação, capaz de romper com a lógica de comodificação da Outridade e afirmar uma ética da diferença como fundamento. Partindo da crítica de hooks (2019) à diferença convertida em objeto de desejo, consumo e prazer para a cultura dominante, isto é, uma diferença estetizada, controlada e desprovida de densidade histórica, torna-se possível distinguir essa operação da diferença aqui mobilizada. Esta não é concebida como signo disponível à apropriação simbólica ou como recurso de gestão identitária, mas como relação produzida em contextos de desigualdade e conflito. Nessa chave, a diferença não opera como garantia ética nem como horizonte consensual, mas como campo de disputa de sentidos, no qual se tornam visíveis os limites das políticas de diversidade quando capturadas pela lógica do capital, bem como as tensões e impasses envolvidos em qualquer tentativa de rearticulação crítica no âmbito das práticas comunicacionais organizacionais.

Como observa Erick Torrico (2021), a comunicação organizacional compartilha os condicionamentos da chamada "comunicação ocidental", fundada em uma concepção instrumental e desumanizante que formaliza, no plano do conhecimento, a in-comunicação instaurada pela modernidade colonial. A decolonialidade, nesse sentido, não se restringe a reivindicar inclusão nos marcos da modernidade, mas propõe a reconstrução radical do ser, do saber e do poder, criando condições de

existência e comunicação distintas. Aplicada ao campo organizacional, essa perspectiva exige romper com a predeterminação instrumentalizadora que historicamente marcou sua constituição, deslocando a prática para um horizonte (re)humanizador capaz de restituir a palavra e o diálogo equitativo. Decolonizar a comunicação organizacional, portanto, é enfrentar a matriz ocidental que sustentou a negação do outro e reinscrever o processo comunicativo como prática emancipatória.

Parte-se do pressuposto de que a condição colonial implica na negação da humanidade dos povos não europeus, resultando em uma situação de in-comunicação. Nesse sentido, a noção de subalternidade permite uma reflexão crítica e orientada para a libertação, ao considerar as interseções de diferentes formas de opressão, como raça, classe, gênero, sexualidade, territorialidade, entre outras. É por isso que a luta decolonial na comunicação ocorre sobretudo no campo epistemológico, pois é nele que se torna possível questionar e remover as restrições que historicamente reduziram a comunicação a um mero instrumento de poder. Nesse quadro, a prática das relações públicas tem sido frequentemente capturada pela lógica dominante como disciplina aplicada e funcional, voltada apenas a assegurar a eficácia dos emissores corporativos no interior do modo de produção capitalista (Peruzzo, 1986). A perspectiva decolonial, ao contrário, não busca apenas encontrar brechas nesse sistema, mas desestabilizar seus fundamentos, abrindo espaço para formas comunicacionais que restituam a agência e a voz dos sujeitos historicamente silenciados (Aguiar; Silva, 2023). E aqui vale pensar mais em termos de subalternização do que subalternidade.

Nessa chave, a interseccionalidade não opera como princípio organizador de políticas de inclusão, mas como operador crítico que impede a leitura fragmentada das opressões e evidencia sua coconstituição histórica. Raça, classe, gênero e sexualidade não comparecem como categorias somáveis ou equivalentes, mas como relações que se produzem mutuamente no interior das práticas e estruturas sociais. Assumir uma ética da diferença, portanto, não implica adornar a identidade organizacional com signos de diversidade, mas reconhecer a comunicação como espaço atravessado por assimetrias, no qual a produção simbólica é inseparável das relações de poder.

Nesse sentido, a crítica aqui formulada dirige-se à comunicação organizacional hegemônica em suas múltiplas frentes: nas políticas simbólicas de diversidade e inclusão, nas narrativas institucionais de reputação, nas estratégias de *branding* socialmente responsável, nas campanhas publicitárias e nos dispositivos internos de gestão da imagem e da cultura organizacional. O deslocamento da diversidade para a diferença deve operar, portanto, como ferramenta analítica que permite interrogar os regimes de visibilidade, normalização e captura que estruturam essas práticas. Em contextos organizacionais não orientados prioritariamente pela lógica mercadológica — como iniciativas do terceiro setor, redes colaborativas e organizações de base comunitária — esse deslocamento já se esboça de modo fragmentário, não como modelo a ser replicado, mas como indício de outras formas de produção comunicacional ancoradas na relacionalidade, na escuta e na partilha. Trata-se, assim, menos de propor um modelo alternativo de comunicação organizacional do que de afirmar uma inflexão epistemológica, que permite compreender a comunicação não como instância neutra de mediação, mas como dimensão constitutiva dos conflitos, dos enquadramentos e das possibilidades de reconfiguração do comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstra que a diversidade, quando capturada pelas engrenagens capitalistas, tende a ser reduzida a um simples signo de consumo. Esse esvaziamento é o que denominamos fetichização da diversidade, uma celebração performática de um "Outro" inventado, que, em vez de abrir espaço para o questionamento das hierarquias coloniais, reafirma a centralidade de uma lógica ocidental/eurocêntrica, sempre apresentando os seus signos como norma. Esse diagnóstico não supõe a inexistência de disputas, fissuras ou tensões internas no interior das organizações, nem ignora a

presença de conflitos localizados em torno das políticas de diversidade e inclusão. O que se sustenta, contudo, é que tais tensões tendem a operar sob um enquadramento estrutural mais amplo, no qual as dinâmicas críticas são continuamente absorvidas, reconfiguradas ou neutralizadas pelo que Fraser (2024) descreve como capitalismo canibal.

A diferença, pensada sob uma ética própria, resiste à captura mercadológica porque insiste na pluralidade de vozes, corpos e experiências como condição ontológica da comunicação. Esse deslocamento não se apresenta como solução ou garantia, mas como exigência crítica que recoloca a comunicação organizacional para além de sua função instrumental de gestão simbólica, reinscrevendo-a no campo das disputas políticas e epistêmicas comprometidas com a decolonização do poder, do saber e do ser. Mais do que promover representações, trata-se de instaurar condições para que diferentes cosmovisões disputem o sentido do comum. Isso implica reconhecer que não há neutralidade possível, pois toda política de comunicação ou tende a reproduzir a colonialidade ou a se insurgir diante dela. Nesse horizonte, a ética da diferença não se apresenta como ideal normativo abstrato, mas como um chamado à reconfiguração dos modos de pensar e praticar a comunicação, afirmando-a como espaço de confrontação crítica frente ao racismo, ao sexismo, à LGBTfobia e a outras formas de opressão. A atual ofensiva "*anti-woke*" e a mobilização de discursos reacionários como ativos de mercado tornam esse cenário ainda mais evidente, ao demonstrar como tanto a diversidade quanto sua recusa podem ser mercantilizadas, transformando disputas por dignidade em matéria-prima de acumulação.

Nesse cenário, a urgência da transformação não pode se limitar a ajustes cosméticos, ela exige uma ruptura epistemológica que desloque o centro, devolvendo à margem o estatuto de lugar de enunciação legítimo. Se o capitalismo canibal devora incessantemente as condições de sua própria possibilidade, a comunicação orientada por uma ética da diferença deve, ao contrário, cultivar o que ele destrói: vínculos de cuidado, reconhecimento e justiça. Só assim será possível imaginar organizações que não se limitem a gerir signos de inclusão, mas que se reinventem como espaços plurais de produção de mundos. Essa é a aposta política que este texto propõe, uma comunicação que, em vez de fetichizar a Outridade, reconheça na diferença a possibilidade de outros futuros e narrativas possíveis.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, C.; SILVA, D. Decolonialidade e comunicação contracolonial no tempo das catástrofes. *Extraprensa*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 29-45, 2023. DOI: 10.11606/extraprensa2024.219380. Disponível em: https://revistas.usp.br/extraprensa/pt_BR/article/view/219380. Acesso em: 14 fev. 2026.

BHABHA, H. A questão do "outro": diferença, discriminação e o discurso do colonialismo. Tradução de Francisco Caetano Lopes Júnior. *In*: HOLLANDA, H. B. (org.). *Pós-modernismo e política*. Rio de Janeiro: Rocco, 1992. p. 177-204.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 26, p. 329-376, 2006. DOI: 10.1590/S0104-83332006000100014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cpa/a/B33FqnvYyTPDGwK8SxCPmhy/?lang=pt. Acesso em: 14 fev. 2026.

CASTRO-GÓMEZ, S. Ciências sociais, violência epistêmica e o problema da "invenção do outro". *In*: LANDER, E. (org.). *A colonialidade do saber*: eurocentrismo e ciências sociais, perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 80-87.

COSTA, S. Da desigualdade à diferença: direito, política e a invenção da diversidade cultural na América Latina. *Contemporânea*, São Carlos, v. 5, n. 1, p. 145-165, 2015. Disponível em: http://contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/300. Acesso em: 14 fev. 2026.

CRENSHAW, K. A intersecionalidade na discriminação de raça e gênero. In: VV. AA. *Cruzamento*: raça e gênero. Brasília: Unifem, 2004. p. 7-16.

FANON, F. *Damnés de la Terre*. Paris: La Découverte, 2002.

FRASER, N. *Capitalismo canibal*: como nosso sistema está devorando a nossa democracia, o cuidado e o planeta e o que podemos fazer a respeito disso. Tradução de Aline Scatola. São Paulo: Autonomia Literária, 2024.

GONZALEZ, L. Por um feminismo afro-latino-americano. In: HOLLANDA, H. B. (org.). *Pensamento feminista hoje*: perspectivas decoloniais. Rio de Janeiro: Bazar dos Tempos, 2020. p. 38-51.

HALL, S. Identidade cultural e diáspora. Tradução de Regina Afonso. *Comunicação & Cultura*, Lisboa, n. 1, p. 21-35, 2006. DOI: 10.34632/comunicacaoecultura.2006.10360. Disponível em: https://revistas.ucp.pt/index.php/comunicacaoecultura/article/view/10360. Acesso em: 14 fev. 2026.

HALL, S. Quem precisa da identidade? Tradução de Tomaz Tadeu da Silva. *In*: SILVA, T. T. (org.). *Identidade e diferença*: a perspectiva dos Estudos Culturais. São Paulo: Vozes, 2009. p. 103-133.

HERMANN, N. A questão do outro e o diálogo. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 19, p. 477-493, 2014. DOI: 10.1590/S1413-24782014000200011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/qbv8xFwmCV35JGm4PV8QFnf/?lang=pt. Acesso em: 14 fev. 2026.

HOOKS, B. *Olhares negros*: raça e representação. Tradução de Stephanie Borges. São Paulo: Elefante, 2019.

MALDONADO-TORRES, N. A topologia do Ser e a geopolítica do conhecimento. Modernidade, império e colonialidade. Tradução de Inês Martins Ferreira. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, n. 80, p. 71-114, 2008. DOI: 10.4000/rccs.695. Disponível em: https://journals.openedition.org/rccs/695. Acesso em: 14 fev. 2026.

MCLAREN, P. *Multiculturalismo crítico*. Tradução de Bebel Orofino Schaefer. São Paulo: Cortez, 1997.

MIGNOLO, W. *Historias locales/diseños globales*: colonialidad, conocimientos subalternos y pensamiento fronterizo. Madrid: Akal, 2003.

OLIVEIRA, D. Jornalismo, ética e diversidade na sociedade da ação direta do capital. *Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo*, Brasília, v. 13, n. 32, p. 50-59, 2023. DOI: 10.46952/rebej.v13i31.1215. Disponível em: https://rebej.abejor.org.br/index.php/rebej/article/view/1215. Acesso em: 14 fev. 2026.

PERUZZO, C. K. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus, 1986.

QUIJANO, A. Colonialidad y modernidad/racionalidad. *Perú Indígena*, Lima, v. 13, n. 29, p. 11-20, 1992.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. 2005. *In*: LANDER, E. (org.). *A colonialidade do saber*: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 107-130.

TORRICO, E. Comunicación organizacional y decolonialidad: desafíos para una intersección factible. *Organicom*, São Paulo, v. 18, n. 37, p. 14-22, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.190356. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/es/article/view/190356. Acesso em: 14 fev. 2026.

Artigo recebido em 18/08/2025 e aprovado em 15/01/2026.