

## COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS EMPREGADAS PELA REVISTA EXAME

*COMMUNICATION, DIVERSITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE: DISCURSIVE STRATEGIES  
EMPLOYED BY EXAME MAGAZINE*

*COMUNICACIÓN, DIVERSIDAD Y CULTURA ORGANIZATIVA: ESTRATEGIAS DISCURSIVAS  
EMPLEADAS POR LA REVISTA EXAME*

*Original recebido em: 29 de julho de 2024  
Aceito para publicação em: 03 de outubro de 2024  
Publicado em: 18 de novembro de 2024*

Sérgio Gabriel Fajardo  
Bruno Vinhola  
Rudimar Baldissera

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo ·

### RESUMO

O artigo tem como objetivo evidenciar estratégias discursivas empregadas pela Revista Exame que correlacionam as temáticas da diversidade e da cultura organizacional. Para isso, realizamos revisão de literatura, articulando conceitos em perspectiva de interfaces, e, metodologicamente, nos orientamos e alicerçamos nossos procedimentos em alguns elementos da análise de discurso, a fim de identificarmos marcas discursivas que desvelam tais estratégias. Como resultados, evidenciamos quatro estratégias discursivas principais, que envolvem ações para a ressignificação (acomodação) das diversidades na cultura organizacional, em perspectiva de seu gerenciamento e produtividade.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Diversidades; Estratégias Discursivas; Revista Exame.

### ABSTRACT

The aim of this article is to highlight the discursive strategies employed by Exame magazine to correlate the themes of diversity and organizational culture. To this end, we carried out a literature review, articulating concepts from an interface perspective, and methodologically, we oriented ourselves and based our procedures on some elements of discourse analysis, in order to identify discursive marks that reveal such strategies. As a result, we identified four main discursive strategies, which involve actions to resignify (accommodate) diversity in the organizational culture, with a view to its management and productivity.

**Keywords:** Organizational Communication; Organizational Culture; Diversities; Discursive Strategies; Exame Magazine.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es destacar las estrategias discursivas empleadas por la revista Exame que correlacionan los temas de diversidad y cultura organizacional. Para ello, realizamos una revisión bibliográfica, articulando conceptos desde una perspectiva de interfaz, y metodológicamente, nos orientamos y basamos nuestros procedimientos en algunos elementos del análisis del discurso, con el fin de identificar marcas discursivas que revelen tales estrategias. Como resultado, identificamos cuatro estrategias discursivas principales que implican acciones para resignificar (acomodar) la diversidad en la cultura organizacional, con vistas a su gestión y productividad.

**Palabras-clave:** Comunicación organizativa; Cultura organizativa; Diversidades; Estrategias discursivas; Revista Exame.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste estudo<sup>1</sup>, refletimos sobre o discurso da Revista Exame, especialmente quando correlaciona as temáticas de diversidades e cultura organizacional. A revista foi escolhida por ser uma mídia de destaque no que se refere a matérias sobre gestão e negócios, versando sobre práticas e políticas modelares no âmbito das organizações. Dessa maneira, suas publicações voltam-se, principalmente, a gestores(as)/líderes, publicando conteúdos de tendências importantes sobre diversos temas. Dentre os temas, aqui refletimos sobre as matérias que ofertam sentidos de diversidades.

Percebemos, nesse sentido, que as diferentes temáticas das diversidades vêm constantemente penetrando as porosidades dos ambientes organizacionais, conquistando, a passos lentos, mais espaços. Cabe destacarmos que, no contexto do Brasil, esse fenômeno ganha força especialmente pelas ações dos movimentos sociais antidiscriminação e pela responsabilidade social nas empresas. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), as pressões desses agentes resultaram nas primeiras práticas tentativas de gestão das diversidades nas organizações brasileiras. Das conquistas impulsionadas pela luta dos movimentos sociais, podemos citar, como exemplos: a) a criação de vagas específicas para LGBTs<sup>2</sup>, PcDs (pessoas com deficiência) e pessoas negras/indígenas em concursos públicos, nas universidades públicas e em processos seletivos das organizações; b) documentos que orientam a formulação de políticas de diversidade nas organizações de diferentes setores; e c) a criação de comitês de ações afirmativas nas organizações; dentre outras.

---

<sup>1</sup> Neste estudo apresentamos resultados da pesquisa “Comunicação Organizacional e Diversidade: sentidos ofertados pela Revista Exame”, realizada entre 2019 e 2022 pelo Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP), no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com apoio do CNPq, por meio da bolsa de produtividade.

<sup>2</sup> Apesar de sabermos que a sigla é aberta e inclusiva a outras letras, sendo atualizada em diferentes expressões que representam outros sujeitos, optamos pelo seu uso, pois esta é a forma como é empregada nas publicações da Revista Exame.

Ainda que a busca pela ocupação dos espaços organizacionais pelos grupos minorizados seja uma luta diária e tenha um longo caminho a percorrer, atualmente os resultados colhidos por equipes mais diversas já tensionam a tematização pública, especialmente a agenda corporativa. A título de exemplo, a consultoria de renome global McKinsey & Company, em relatório acerca dos impactos da diversidade, publicado em 2023<sup>3</sup> (Dixon-Fyle et al., 2023), ressalta a relação entre diversidade e desempenho financeiro e também seus impactos mais abrangentes em relação às comunidades, à força de trabalho e ao meio ambiente.

Ramificando-se a partir desses feitos, as temáticas da diversidade vêm ganhando espaço nos discursos organizacionais, em diferentes processos comunicacionais que incidem sobre as tessituras da cultura organizacional. Assim, a comunicação tanto pode ser empregada para reforçar estereótipos de gestão sobre a diversidade, como, em outra direção, tem potência para gerar transformações nas organizações, mudando concepções enviesadas.

Atentos a isso, ressaltamos que, nas reflexões propostas, compreendemos a comunicação como “processo de construção e disputa de sentido” (Baldissera, 2004, p. 128). Sob essa concepção, e observando práticas modelares que são apresentadas em algumas matérias, temos como principal objetivo evidenciar estratégias discursivas empregadas pela Revista Exame que correlacionam as temáticas da diversidade e da cultura organizacional. Para isso, realizamos uma revisão de literatura, com suficiência para o que objetivamos, conforme apresentamos na sequência, e nos orientamos e alicerçamos nossos procedimentos em elementos da análise do discurso (AD) como referencial metodológico norteador (os procedimentos serão melhor explicitados adiante). Desse modo, esclarecemos desde aqui que empregamos como lente da pesquisa noções que se filiam à vertente francesa da AD, sob as perspectivas de Orlandi (2009) e Benetti (2016), evidenciando algumas das estratégias discursivas que a Revista Exame utiliza ao mobilizar sentidos sobre a diversidade.

## 2. ALGUMAS PERSPECTIVAS SOBRE A DIVERSIDADE

Iniciamos recorrendo a Silva (2014, p. 76), autor que evidencia a relação de interdependência nos processos de produção da identidade e diferença, conceitos implicados, resultantes de “criação linguística”. Assim, Silva (2014, p. 78) também ressalta a importância de considerarmos que “a identidade e a diferença não podem ser compreendidas, pois, fora de sistemas de significação nos quais adquirem sentido”, já que “não são seres da natureza, mas

---

<sup>3</sup> O relatório “A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico” é resultado de pesquisa realizada com 1265 empresas, oriundas de 23 países e seis regiões do mundo (Dixon-Fyle et al., 2023).

da cultura e dos sistemas simbólicos que a compõem”. Sabendo que a linguagem é um sistema instável, que é constantemente atualizado, o autor (2014) esclarece que esses sistemas de significação são flexíveis e possuem diversos atravessamentos, sendo impactados pelas relações de poder. Nesse sentido, Silva (2014) evidencia que nos processos de significação, os sujeitos dividem e ordenam o mundo em diferentes grupos, isto é, a todo momento classificam os diferentes objetos e, também, as pessoas. Essas classificações resultam das relações de poder e, dessa forma, quando pensamos em classificações no contexto das diversidades, admitimos que algumas identidades (de indivíduos ou grupos) serão privilegiadas em detrimento de outras.

Em perspectiva discursiva, compreendemos, a partir de Hall (2014), que são os discursos e as práticas sociais que estabelecem distintos modos de identificações e diferenciações. Conjuntamente, acionamos Netto (2017), pois o autor compreende a diversidade como discurso. Para ele, “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). Dessa forma, o autor entende que a produção de sentidos da diferença se dá nas e pelas práticas discursivas, as quais modulam os níveis de diferenciação entre as coisas. As diferenças, transpassadas por assimetrias, constituem permanentes disputas, nas quais o discurso da diversidade infla, supera e até reprime outros discursos. Nessas disputas há evidente intenção dos grupos com mais poder em conformar hegemonia para impor suas concepções de mundo e ordenar as diferenças.

Trazendo a discussão para o contexto organizacional, Fleury (2000) destaca que os movimentos sociopolíticos voltados à busca por igualdade, nos anos 1960, impulsionaram o interesse pelo debate acerca das diversidades em vários países, especialmente nos Estados Unidos e no Canadá, pioneiros na aprovação de dispositivos legais para ações afirmativas. No Brasil, ressalta a autora, o movimento foi mais tardio, especialmente advindo das multinacionais e empresas subsidiárias de companhias estadunidenses que necessitavam replicar práticas admissionais de suas matrizes/controladoras. No entanto, a autora afirma que esse movimento não se tratou apenas de reprodução, mas de “uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” (Fleury, 2000, p. 20).

Já em relação aos processos da comunicação organizacional, outra autora a quem recorreremos é Toth (2010), pois em seus estudos problematiza as diversidades à luz da gestão da comunicação. Nesse sentido, Toth (2010) aponta que a gestão da comunicação reforça, em diferentes processos, modos de classificação que dizem sobre as diversidades, concebendo, nas

organizações, grupos identitários. Ou seja, as classificações dos diferentes, que pouco articulam interseccionalidades, são atravessadas pelas concepções de mundo de certos sujeitos que estão em lugares de poder, como nos cargos de gestão.

Como podemos perceber, o tema da diversidade nas organizações está intimamente ligado à gestão. Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a gestão da diversidade foi importada para o contexto das organizações brasileiras sob duas ideologias<sup>4</sup> preponderantes: a da tecnocracia, de cunho cientificista, que procura desarticular uma problemática de cunho político e localizá-la como ferramenta para administração de recursos humanos (RH); e a da democracia racial, de viés culturalista, segundo a qual haveria convivência pacífica entre ‘raças’ no país. Para os autores, tanto a ideologia tecnocrata quanto a da democracia racial procuram reduzir/minimizar as diferenças, seja pelo controle ou pela mascaramento do preconceito, respectivamente. Assim, a gestão das diversidades no meio corporativo, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), reconhece e institui determinadas diversidades, principalmente, com o objetivo gerencial, isto é, empregá-las a favor de uma lógica de produtividade e competitividade, sem espaço para aprofundamento da representatividade sociopolítica. Todavia, conforme abordamos brevemente na introdução, existem discussões - acadêmicas e no âmbito das organizações - que extrapolam objetivos gerenciais e buscam perceber outros impactos das relações mais diversas construídas a partir dos ambientes de trabalho.

E, mesmo em perspectiva de gestão da diversidade, independentemente dos objetivos postos, há desafios importantes a serem problematizados. Nesse sentido, Irigaray e Freitas (2013) reconhecem que a heterogeneidade é um desafio para o ambiente laboral. Os autores concordam com a máxima de que as diversidades impulsionam a criatividade, bem como potencializam o processo decisório (inclusive em perspectiva social). Afinal, como destacam os autores, essa configuração conforma mais fluidez entre as trocas de informações, experiências e valores, de modo que o encontro de abordagens diferenciadas tem elevado potencial de contribuição para a organização. Por outro lado, a mesma heterogeneidade pode

---

<sup>4</sup> Alves e Galeão-Silva (2004, p. 25), tendo por base as concepções de Alvesson (1987), esclarecem que a ideologia tecnocrática “é aquela que se expressa por meio da tentativa de retratar a administração de empresas como uma função neutra, baseada em uma cientificidade moderna que possui gestores especialistas e técnicos com influência e responsabilidades limitadas”. Sobre a ideologia do mito da democracia racial brasileira, os autores (2004, p. 26) afirmam que desde a década de 1930 há um movimento da elite brasileira em “defender a ideia de que um projeto de desenvolvimento viável para o Brasil só seria bem-sucedido pela aceitação do caráter mestiço da sociedade brasileira, apresentando-a como um cruzamento de identidades entre brancos, negros e índios, convivendo de forma harmoniosa”. Considerando isso, Alves e Galeão-Silva (2004) problematizam que o mito da democracia racial brasileira não tem por base aspectos políticos, visto que se baseia apenas em elementos simbólicos.

causar dificuldades de integração e, especialmente, de estabelecimento de laços sociais, em virtude de possíveis problemas de relacionamento (Irigaray; Freitas, 2013).

Sabendo, a partir dessas concepções, que a heterogeneidade é um desafio frequente para as práticas de gestão de diversidade nas organizações, consideramos válido, mesmo que sucintamente, refletir sobre o pensamento interseccional. Para isso, recorreremos a Bernardino-Costa (2015, p. 151), quando esclarece que a noção de interseccionalidade surge “[...] junto às feministas negras norte-americanas, que questionaram o suposto universalismo da categoria ‘mulher’”, e que o termo tem sido cada vez mais tensionado em diferentes estudos, conquistando uma melhor formulação a partir das ideias de Kimberlé Crenshaw. Desse modo, atualmente, o conceito vem sendo explorado na academia “[...] para referir-se à forma pela qual o racismo, as relações patriarcais, a opressão de classe e outros eixos possíveis de poder e discriminação criam desigualdades” (Bernadino-Costa, 2015, p. 151). Considerando isso, recorreremos a Crenshaw (2002, p. 177), quando afirma que a interseccionalidade ocupa-se “[...] especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras”, uma vez que “a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento”.

Portanto, a gestão da diversidade nas organizações precisa atentar, rompendo com ações universalistas (e excludentes), para a interseccionalidade que atravessa e constitui os sujeitos, com a perspectiva de reduzir e, principalmente, erradicar desigualdades que histórica e socialmente são (re)construídas, muitas vezes sendo reforçadas por vieses propagados nas/pelas organizações. Desse modo, é importante que gestores/as, ao elaborarem políticas organizacionais para a diversidade, considerem a complexidade dos sujeitos e os diferentes aspectos e nuances de suas identidades. Isto é, em que pese a causa em jogo, as organizações precisam estar atentas aos tensionamentos de ordem comunicacional que podem emergir a partir das interações entre os diferentes sujeitos.

### 3. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Iniciamos evidenciando, sucintamente, a noção de organização que nos orienta. De acordo com Uribe (2009), as organizações existem e se mantêm ou se transformam a partir das interações e intenções dos sujeitos, e devem possuir um sistema de regramento mínimo e serem passíveis de gestão. Entendemos, também, que “viver em sociedade é, também, viver

organizações” (Baldissera, 2009, p. 2), haja vista que, em relação interdependente, as organizações são construções e construtoras do seu entorno sociocultural. Assim, compreendemos como organização toda “construção social realizada por sujeitos em interação, a partir de uma ordem social criada (intenção) em torno de objetivo(s) comum(ns) e que, para isso, desenvolvem regras e normas de gestão frente perturbações a endógenas e exógenas” (Baldissera; Vinhola, 2020, p. 25).

As questões movimentadas nesta concepção evidenciam que as relações, as interações e as intenções são centrais para as organizações, e que a comunicação é sua condicionante, materializando-se em diferentes processos. Nessa perspectiva, compreendemos a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008b, p. 169). Alicerçado nos pressupostos do Paradigma da Complexidade (Morin, 1999; 2001, dentre outros), Baldissera (2009) afirma que a comunicação organizacional comporta todos os processos comunicacionais formais, informais, diretos e indiretos das organizações e em relação a elas, materializando-se como “fluxo multidirecional” que é atualizado nas/pelas relações que atravessam as organizações (ou que são atravessadas por elas). É por meio desses processos comunicacionais, construindo e disputando sentidos, que os sujeitos, e as organizações, atualizam significações nas tessituras da cultura organizacional (Baldissera, 2011).

De acordo com as concepções de Schein (2009), descritiva e estruturalmente, a cultura de determinado grupo pode ser interpretada a partir de três níveis: o primeiro nível, dos “artefatos”, inclui todos os aspectos que são visíveis/perceptíveis quando entramos em relação/interação com as materialidades de uma cultura, sendo o clima e o comportamento do grupo os artefatos mais notáveis; no segundo nível, das “crenças/valores”, estão presentes as normas/regramentos/filosofias, ou seja, os valores do grupo que são compartilhados a fim de serem internalizados pelos sujeitos; por sua vez, as “suposições básicas” são consideradas como o nível mais profundo da cultura organizacional, uma vez que dificilmente são postas em debate e/ou sofrem alterações (Schein, 2009). Nessa perspectiva, o autor (2009, p. 16) afirma que a cultura organizacional é “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Em perspectiva sistêmica, à luz das concepções de Geertz (1989) e Morin (2001), para Baldissera (2011, p. 57) “a cultura organizacional é compreendida/explicada como teias de significação do subsistema organização, (re)tecida por sujeitos que, ao (re)tecê-la, prendem-se

a ela (*complexus*<sup>5</sup>). Nessas interações que ‘atam e desatam’ significados, importa atentarmos para o fato de que alguns sujeitos possuem mais poder de influência que outros (Baldissera, 2011).

Sendo a Revista Exame (objeto deste estudo) uma mídia direcionada a gestores, cabe ainda ressaltarmos o protagonismo que os líderes assumem na cultura organizacional, pois são considerados “fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas internos e externos”, possuindo poder de “[...] influenciar os níveis mais profundos da cultura” (Schein, 2009, p. 34). Aqui, por mais que reconheçamos os impactos das lideranças na cultura organizacional, importa flexibilizarmos essa compreensão, pois, mesmo que as lideranças desejem e atuem para a estruturação de delineamentos específicos da cultura, não há garantias de que consigam determiná-la, até porque sua tessitura é modelada nos/por constantes processos comunicacionais.

Dito isso, e dado o que nos propomos, atentamos para os discursos materializados nas matérias da Revista Exame, falas oficiais que circulam a fim de propagar sentidos sobre estratégias legítimas e modelizantes para práticas empresariais. Esses discursos, além de comporem a comunicação organizacional da Exame, indicam, de modo planejado e intencional, ações a serem implementadas em outras organizações, a partir de exemplos tidos como modelares no mercado, de práticas reconhecidas e premiadas, de entrevistas com especialistas, entre outros.

Nesse caminho, notamos que as matérias que versam sobre diversidade fazem circular sentidos que visam (re)modelar e (re)orientar os contornos das culturas de diferentes organizações. Por pressuposto, isso não significa que essas prescrições sejam prontamente adotadas pelos gestores/líderes, mas é fato que seu discurso visa a estimular a adequação da cultura das organizações na perspectiva de sua adaptação a esse novo contexto.

#### 4. SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E O OBJETO EMPÍRICO

A perspectiva metodológica que nos orienta é a análise do discurso (AD), de modo que nos alicerçamos em alguns de seus elementos para o desenvolvimento das análises. De acordo com Orlandi (2009, p. 16), a AD visa a compreender as relações do discurso com seu contexto, revelando, assim, a “relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer”. Orientada por esse propósito, a AD tem potência para evidenciar “efeitos de sentidos que são produzidos em condições determinadas e que estão de alguma

---

<sup>5</sup> O termo “*complexus*” acionado parte da definição de Morin (2001, p. 21) como “o que é tecido em conjunto”.

forma presentes no modo como se diz” (Orlandi, 2009, p. 30). Conforme ressalta Orlandi (2009, p. 62) a AD se interessa pelo “gesto interpretativo” da construção do discurso, uma vez que “todo discurso se estabelece na relação com um discurso anterior e aponta para outro”. Nesse sentido, o que deve aguçar o analista são as propriedades do discurso, ou seja, seu contexto, as formações discursivas, o modo de funcionamento, entre outros aspectos (Orlandi, 2009). Assim, ao identificar marcas discursivas, “o analista defronta-se com a necessidade de reconhecer [...] os indícios (vestígios, pistas) dos processos de significação” (Orlandi, 2009, p. 89-90).

Recorremos também às proposições de Benetti (2016), que esclarece que há diferentes modos de organizar os procedimentos da AD, indicando que seus processos devem ser guiados pelo objetivo de pesquisa, buscando interpretar os “sentidos nucleares” mapeados nos discursos. Mais diretamente: “o que fazemos é localizar as *marcas discursivas do sentido*” (Benetti, 2016, p. 248, *grifos da autora*). Depois de identificar as marcas e agrupá-las, ainda conforme a autora, o analista deve atentar, para além do que é explicitado no texto, às condições em que se forma o discurso, ou seja, os atravessamentos das suas significações. Os excertos de texto, selecionados para análise, são denominados de “sequências discursivas” (SD) na AD. A sequência discursiva, segundo Benetti (2016, p. 248), “é o trecho arbitrariamente recortado pelo pesquisador, do texto em análise, porque contém elementos que respondem à questão de pesquisa”.

Com base nesses elementos da AD, a partir das marcas de sentido identificadas nas sequências discursivas (que em nossa análise destacamos em negrito), agrupamos os excertos por temáticas para desvelar as estratégias discursivas que são empregadas pela Revista Exame. Cabe pontuar que o *corpus* empírico foi composto a partir da análise das 24 edições da Revista Exame do ano de 2019. Como primeiro movimento realizamos uma busca para identificarmos todas as matérias em que havia o emprego dos termos “diversidade” e/ou “diferença” (ou possíveis variações). A partir disso, selecionamos as que apresentavam, central ou complementar, discussões sobre os principais grupos minorizados considerados pela revista Exame: mulheres<sup>6</sup>, negros, LGBTs, pessoas com deficiência (PCDs), e termos correlatos a esses. Nesse processo, foram identificados e selecionados 17 materiais para comporem o *corpus* da pesquisa, sendo de diferentes gêneros jornalísticos: reportagens, entrevistas, artigos, *cases* e notas. Na sequência, filtramos os que, de algum modo, correlacionaram explicitamente (com

<sup>6</sup> É importante registrarmos que das matérias analisadas, 15 versavam de algum modo sobre os sentidos de mulheres, dando maior destaque para essa diversidade nas publicações. Portanto, as mulheres receberam mais ênfase e as estratégias dirigidas a esse grupo minorizado assumiram mais visibilidade em comparação aos demais.

referência) os temas diversidades e cultura organizacional, resultando em cinco materiais selecionados para este estudo. Desses materiais, extraímos sete sequências discursivas relevantes, das quais exploramos as marcas discursivas, evidenciando sentidos nucleares a fim de chegarmos às estratégias discursivas empregadas. Na sequência, apresentamos as análises propriamente ditas.

## 5. ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS EMPREGADAS PELA REVISTA EXAME PARA ABORDAR AS DIVERSIDADES NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Da leitura que realizamos dos materiais selecionados, destacamos que são repetidas as sequências discursivas (SDs) que apontam práticas corporativas isoladas em prol das diversidades nas organizações, geralmente com ênfase promocional a uma determinada equipe (de forma genérica), ou enfatizando o apoio a um grupo minorizado em particular. Com frequência, isso é realizado com o emprego das seguintes estratégias discursivas: uso de dados de pesquisas de terceiros (consultorias, por exemplo); apoio nas manifestações de especialistas e/ou reconhecidos gestores de alta cúpula; valorização de práticas consideradas exemplares pela revista para organizações ‘modelares’. Além disso, identificamos sentidos nucleares (apesar de poucas repetições) que conferem relevo à dimensão da cultura organizacional relacionada ao fomento da diversidade, indo além dos exemplos modelares baseados em práticas isoladas. A análise dessas sequências evidenciou quatro principais estratégias discursivas: 1) afirmar a necessidade da mudança cultural para obtenção de avanços em termos de diversidade; 2) destacar dificuldades a serem superadas para a transformação da cultura organizacional; 3) indicar exemplos de organizações e/ou práticas modelares para a diversidade; e 4) evidenciar a necessidade do comprometimento de lideranças para a mudança na cultura organizacional.

Iniciemos pelo detalhamento da estratégia discursiva de *afirmar a necessidade da mudança cultural para a obtenção de avanços em termos de diversidade*. Ao observarmos a SD 01, em que a Exame se ampara na opinião de especialistas - no caso, acadêmicos - verificamos que o discurso da revista defende que há certo reducionismo no modo como as organizações encaram a temática das diversidades. Nesse caso (excerto extraído de uma matéria que versa sobre as mulheres em cargos de gestão e liderança), os pesquisadores destacam que não se ‘resolve’ a questão das diversidades apenas buscando equidade de gênero e advertem sobre a necessidade de um pensamento que contemple a complexidade da temática. Focado nos contextos de alta cúpula (conselhos de organizações), o discurso da Revista Exame procura abordar a necessidade do pensamento interseccional, apesar de não ser incisivo nesse sentido,

reconhecendo que só é possível alcançá-lo quando se consideram as diversidades no âmbito da cultura organizacional.

**SD 01:** *Os pesquisadores também apontam que, em geral, a questão vai além da equidade de gênero. Nos conselhos de grandes empresas americanas falta diversidade de perfis no sentido mais amplo, seja étnico-racial, seja de faixa etária, seja de formação. "Para tornar os conselhos diversos eficientes é preciso desenvolver uma cultura mais igualitária, que eleve vozes diferentes e integre pontos de vista contrastantes", escrevem os autores do estudo (Revista Exame – RE, ed. 1191<sup>7</sup>).*

Recorrendo a Geertz (1989), entendemos por que o especialista da SD 01 eleva a importância de uma cultura organizacional com vista à equidade: a cultura pressupõe padrões de significados incorporados pelos sujeitos, e, neste caso, tratam-se das formas simbólicas que têm relação com a equidade/diversidade. Isto é, em uma cultura organizacional, cuja tessitura possui fortes ‘nós’ relacionados à equidade/diversidade, será exercida considerável carga coercitiva/formadora sobre os indivíduos, que tendem a reproduzi-la (Baldissera, 2011). Logicamente, os sujeitos também realizam movimentos desviantes; todavia “[...] a cultura de um grupo, em algum nível e de alguma forma, inocula-se nos sujeitos, maculando-os” (Baldissera, 2009, p. 9) e, assim, prescreve comportamentos, sugere/impõe modelos, indica ideias/conceitos a seguir e/ou superar.

Por sua vez, na SD 02, percebemos na construção discursiva o objetivo de destacar o processo de formação cultural.

**SD 02:** *De lá para cá, um grupo passou a estudar as necessidades das mulheres, promoveu treinamentos sobre "vieses inconscientes", ou seja, ideias preconcebidas que influenciam a tomada de decisões, e criou cursos de liderança feminina [...] Após a iniciativa com as mulheres, a AstraZeneca passou a incluir a discussão sobre outros grupos, como pessoas com deficiência e LGBTQ+, num recém-criado comitê de diversidade (RE, ed. 1192<sup>8</sup>).*

A revista, através da apresentação de um exemplo modelar (SD 02), afirma que a diversidade não era pressuposto básico da organização em questão, nem mesmo um dos valores mais notáveis (Schein, 2009). No entanto, conforme a Exame, o esforço de algumas lideranças fez com que a pauta específica das mulheres fosse ganhando força, de modo a se tornar um

<sup>7</sup> Edição 1191 - Matéria: Agora elas estão em todas.

<sup>8</sup> Edição 1192 - Matéria: A ascensão delas.

padrão de significação incorporado, a ponto de ser uma política na organização (treinamentos). Esse movimento evidencia os aspectos de abertura e fechamento da cultura (Morin, 2005). A abertura ocorre nas novas possibilidades de conhecimentos, na medida em que os sujeitos atualizam as significações (trazendo novos elementos a serem incorporados, como no exemplo em questão); e o fechamento se dá na impregnação de suas normas, como vimos na afirmação da política de treinamentos e na criação de um comitê ainda mais abrangente. Esse processo de abertura e fechamento da cultura organizacional é destacado por Baldissera (2011), que sublinha o contínuo (re)tecer cultural, de modo que, mesmo que a cultura estabilize determinada significação, à medida que a organização se desenvolve, que novos sujeitos a integram, pelas interações, seu sistema será perturbado e exigirá outras tessituras de significação.

Isso posto, entendemos que, ao afirmar a necessidade da mudança cultural em prol das diversidades, o discurso da Revista Exame procura evidenciar exemplos modelares a serem seguidos pelas organizações, a fim de que as diversidades (como padrão de significado incorporado pelos sujeitos) gerem ganhos aos negócios. Essa intenção parece mais evidente do que a preocupação com um ambiente de maior equidade e com o bem-estar dos/as trabalhadores/as.

Na estratégia discursiva *destacar dificuldades a serem superadas para a transformação da cultura organizacional*, observamos exemplos de situações contextuais que a revista procura afirmar como consideráveis obstáculos à cultura das diversidades nas organizações. Dessa forma, essa estratégia é bastante conectada à primeira. Na SD 03, por exemplo, a revista afirma que a mudança para um cenário pró-diversidade necessita de esforço que extrapole o setor de recursos humanos ou as ações afirmativas específicas. Nessa direção, além de indicar esse caminho via mudança cultural, a SD 03 pontua um obstáculo que determinado grupo minorizado (as mulheres) enfrenta na busca por espaço e voz nas organizações.

**SD 03:** *É impressionante, pois detectamos que em geral elas têm um ótimo potencial quando começam na carreira. Mas, ao mesmo tempo, a explicação é fácil. As mulheres geralmente têm menos oportunidade de participar de projetos estratégicos e de outras ações que levem ao desenvolvimento de diversas capacidades. Para mudar esse cenário, não basta um esforço do departamento de recursos humanos ou a criação de políticas afirmativas. O presidente da empresa precisa estar empenhado de verdade em garantir a igualdade (RE, ed. 1180<sup>9</sup>).*

---

<sup>9</sup> Edição 1180 - Matéria: Elas são mais guerreiras.

Se retornarmos à SD 01, encontraremos outro exemplo de obstáculo apontado para a diversidade no meio corporativo: *“Nos conselhos de grandes empresas americanas falta diversidade de perfis no sentido mais amplo, seja étnico-racial, seja de faixa etária, seja de formação”* (RE, ed. 1191). Na mesma linha, que compreende as diversidades de maneira geral, sem especificar um grupo, a SD 04 sublinha outra adversidade, relativa à renovação da mentalidade da alta cúpula das organizações, tendo em vista a (sempre polêmica) questão da experiência.

**SD 04:** *“Como há a tendência de selecionar conselheiros com experiência, sempre houve pouca renovação do perfil contratado”, diz Fernando Carneiro, sócio da Spencer Stuart* (RE, ed. 1191).

De maneira geral, as dificuldades destacadas sinalizam que o discurso da Revista Exame propõe o sentido de que é muito custosa a mudança cultural em casos em que não há presença de indivíduos oriundos de grupos minorizados em posições de nível decisório. Ao compreendermos que essa estratégia vem a reboque da primeira, inferimos que o discurso da Exame faz questão de destacar essas dificuldades - com reforço ainda maior às questões contextuais - para justificar o que a revista define como um caminho árduo a ser traçado pelas organizações para chegar a um cenário adequado. Esses obstáculos contextuais (sociais) - e suas consequências para os ambientes de trabalho - são exibidos como uma espécie de salvaguarda ou subterfúgio para as organizações, que não teriam responsabilidade ou capacidade para resolverem problemas de cunho social, ‘maiores’ que elas. Assim, até mesmo os futuros fracassos na tentativa de mudança cultural estariam justificados.

Por outro lado, além do que evidenciamos, localizamos excertos que demonstram que *indicar exemplos de organizações e/ou práticas modelares para a diversidade* é, também, uma das estratégias discursivas utilizadas pela Revista Exame. Nesse sentido, são apresentadas algumas políticas ‘assertivas’ para reduzir as balizas impostas às diversidades, a fim de indicar possíveis novos contornos para a tessitura cultural. Vejamos um desses exemplos na SD 05:

**SD 05:** *O programa de jovens aprendizes, implantado na DXC há quase duas décadas por exigência da legislação trabalhista, tornou-se estratégico em 2016, quando a empresa passou a destinar 80% das vagas a mulheres, com o objetivo de aumentar a diversidade na companhia. Antes, sem essa*

*regra e a busca ativa por candidatas, 70% das vagas eram preenchidas naturalmente por rapazes (RE, ed. 1177<sup>10</sup>).*

O termo ‘naturalmente’, que sublinha a homogeneidade masculina nas organizações, assume o sentido de reforçar a abertura do sistema cultural a partir de recentes avanços (neste caso, a exigência de vagas destinadas às mulheres, conforme a legislação trabalhista). A possibilidade de inserção dos diversos na cultura das organizações, parece, como já pontuou Fleury (2000), ser fomentada via conquistas sociais (impactos da cultura do entorno). A criação de vagas específicas para mulheres é, sim, um avanço no mundo corporativo; mas, sendo uma ação implementada por meio de programas de menores aprendizes, notamos que, mesmo que sigam um plano de carreira na organização, levará longo tempo, e somente se a política organizacional realmente for pela sua inclusão, para que possam assumir cargos de gestão e, talvez, implementar/consolidar ações de diversidade idealizadas por mulheres. As ações destacadas pela Exame, por mais que se voltem a contornar balizas, mesmo quando apresentam grandes números (80% das vagas), ainda parecem ser políticas inócuas para transformar, para além do discurso, a cultura organizacional, mantendo, em grande maioria, os homens nos cargos de liderança.

Na SD 06, destacamos outra ação indicada como modelar:

***SD 06: Um exemplo de atividade que surgiu com esse movimento é o treinamento sobre vieses inconscientes, para deixar as pessoas atentas às decisões que tomam com base nas ideias preconcebidas que têm inconscientemente. No ano passado, todos os executivos receberam o treinamento e até 2021 todos os funcionários terão passado por ele. É uma maneira de envolver a força de trabalho no tema da diversidade; afinal, todos têm vieses e precisam estar cientes de suas escolhas (RE, ed. 1189<sup>11</sup>).***

Atuar sobre os ‘vieses inconscientes’ é uma maneira que as organizações têm encontrado para desmistificar estereótipos preconcebidos sobre diversidade, conforme apresenta a revista. A ação apontada como exemplo, que se volta à conscientização dos fatores que moldam as decisões no âmbito das organizações, ao disputar e (re)construir sentidos, opera como treinamento para que diferentes sujeitos (principalmente gestores) reformulem suas concepções sobre diversidade. A necessidade de desconstrução desses vieses distorcidos sobre a diversidade, concepções que acabam mantendo certas balizas, é um problema presente nas

---

<sup>10</sup> Edição 1177 - Matéria: Bom para o presente. E bom para o futuro.

<sup>11</sup> Edição 1189 - Matéria: Ele não quer mais ser uma exceção.

organizações. Porém, pela complexidade dessa transformação, simples treinamentos, apesar de relevantes, não têm o poder de impactar profundamente os níveis inconscientes. Nesse sentido, a Exame apresenta como uma solução modelar algo que se caracteriza mais como ação paliativa (apesar de relevante).

Como última estratégia discursiva, identificamos que a revista busca *evidenciar a necessidade do comprometimento de lideranças para a mudança na cultura organizacional*. Para isso, aciona exemplos que enfatizam a importância de oportunizar a formação das lideranças sobre as temáticas da diversidade, como é indicado na SD 07:

**SD 07:** *Em 2016, a então gerente de planejamento financeiro da farmacêutica AstraZeneca, Telma Silveira, recebeu a oportunidade de participar de um programa sobre liderança feminina e equidade de gênero na matriz sueca. Na volta ao Brasil, a executiva, que hoje é gerente de inovação para pacientes, compartilhou as informações com a equipe de recursos humanos. [...] De lá para cá, um grupo passou a estudar as necessidades das mulheres [...] (RE, ed. 1192).*

Percebemos que, como resultado da ação de formação de lideranças sobre assuntos da diversidade, podem surgir outros processos comunicacionais e comportamentais com potência para repensar práticas organizacionais. No exemplo, a revista indica que a formação da gestora oportunizou o planejamento de outra ação voltada para estudar as necessidades das mulheres (as suas interseccionalidades). Destarte, a SD 07, conjuntamente, demonstra que é medular, para que as políticas de diversidades se tornem empíricas e não se resumam a retóricas discursivas, que as lideranças assumam responsabilidades na implementação de políticas, podendo gerar transformações na cultura organizacional.

Retomando a SD 03, também percebemos como é enfatizada, pela revista, a necessidade do envolvimento responsável das lideranças na implementação (e manutenção) de políticas de diversidade:

**SD 03:** *Para mudar esse cenário, não basta um esforço do departamento de recursos humanos ou a criação de políticas afirmativas. O presidente da empresa precisa estar empenhado de verdade em garantir a igualdade. É preciso saber identificar corretamente os diferentes potenciais dos profissionais que podem se tornar líderes (RE, ed. 1180).*

A partir desses dados, a análise realizada revela que a principal tendência da revista Exame é a de indicar exemplos de práticas/ações corporativas que considera ter potência para

solucionar certos entraves para o fomento das diversidades nas organizações, e, com isso, também procura dar relevo à necessidade de certas reformulações dos contornos das diversidades na cultura organizacional. Todavia, se, por um lado, aciona especialistas para destacar que há necessidade de transformação cultural, e demonstra que preparar/formar as pessoas é um problema, por outro lado, a Exame procede por simplificações à medida que apenas apresenta exemplos de soluções e não explicita a complexidade da temática e seus atravessamentos no âmbito organizacional. Diante dessa postura, vale questionarmos sobre em que medida a revista Exame, de fato, compreende que a ação que serviu para uma organização é capaz de oferecer resultados semelhantes para outras organizações, de outros setores, em outros contextos, com outro perfil de trabalhadores/as. Pontuamos isso apenas para evidenciar um dos aspectos do que a revista não diz, uma vez que seu propósito parece ser o de simplificar e tornar a questão das diferenças palatável aos processos de gestão. Assim, identificando marcas discursivas e articulando as estratégias evidenciadas, entendemos que o discurso da revista Exame se propõe a indicar políticas e ações modelares (suportado em exemplos que considera de “sucesso”) que possibilitem (re)tecer as significações das diversidades na cultura organizacional sem gerar profundas transformações. Isto é, assumindo o lugar de uma espécie de ‘mentora’ e convergindo, principalmente, com os interesses empresariais, apenas propõe adaptações estruturais e a apropriação dos discursos dos diferentes grupos sociais de modo a que as organizações possam melhor responder ao atual contexto, evitando ataques e/ou crises. Cumpre destacarmos que a principal finalidade desse (re)tecer é a produtividade dos indivíduos em atenção aos negócios organizacionais e não a preocupação com os problemas sociais enfrentados pelos indivíduos minorizados. Em seu discurso, a Exame permanentemente libera as organizações do compromisso efetivo com problemas que atravessam as diversidades, justificando que são consequências da sociedade e da não ação e/ou inabilidade do Estado. Com isso, também procura naturalizar possíveis insucessos das organizações em suas políticas (?) de diversidades.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise transversal das quatro estratégias discursivas da revista Exame que identificamos no estudo permite que pontuemos que as diversidades são acionadas de forma genérica, com certos relevos a alguns grupos minorizados (caso das mulheres) e silenciamento a outros (não identificamos, por exemplo, menções à gordofobia nas organizações e nem às pessoas trans quando é feito uso da sigla LGBT). E, indo além, destacamos que o viés adotado

é o dos grupos identitários de minorizados sem atravessamentos, isto é, o dos grupos uniformes, coesos, pois a perspectiva das interseccionalidades não recebe significativa relevância.

Dito isso, ressaltamos que muito do que é discursivizado como políticas de diversidade são apenas ações pontuais, na maior parte das vezes para os níveis hierárquicos baixos (como a contratação de mulheres menores aprendizes), que parecem estar mais no campo da retórica do que no dos princípios e no das decisões organizacionais de realmente fomentar (re)tecimentos das diversidades nas organizações, incluindo-as com respeito, ética e justiça, entre outros aspectos. Contudo, são evidenciadas também ações (não políticas) voltadas a gestores/as, a fim de que promovam espaços para novas concepções sobre as diversidades a partir do rompimento de vieses preconcebidos. Cabe reafirmarmos que a não estabilização dos valores positivos das diferenças na cultura organizacional tenderá a se traduzir na inexistência de políticas e princípios que lhes deem suporte, limitando o processo a práticas isoladas que resultarão em nós ‘frouxos’ na tessitura cultural.

Isso posto, ao articularmos, de forma tensional, as quatro estratégias discursivas reveladas, isto é, interpretando as pistas deixadas pelas marcas discursivas do sentido, chegamos ao sentido nuclear de *ações para a ressignificação (acomodação) das diversidades na cultura organizacional em perspectiva de seu gerenciamento e produtividade*. Levando em conta que tais efeitos de sentidos são produzidos em determinadas condições (Orlandi, 2009) e, por conseguinte, ponderando que se trata de uma produção midiática que indica modelos e tendências de gestão e negócios, entendemos que essa ressignificação implica uma tentativa de amoldar, adequar, acomodar a pauta das diversidades na tessitura cultural das organizações, com vista à captura gerencial do discurso das diversidades. Assim, considerando essa relação contextual que se evidencia no modo de dizer (Orlandi, 2009) da revista, compreendemos que a adequação da cultura organizacional para ‘incorporar’ as diversidades tem, principalmente, a finalidade de gerenciar os grupos minorizados, o que faz emergir pistas para uma espécie de formação discursiva que coloca as diversidades em um lugar passível de controle, logicamente, para fins de produtividade e competitividade. Assim, o discurso da Exame sobre diversidades, que é modelizante de práticas organizacionais, tenta convencer os leitores ao destacar exemplos que considera de sucesso (espécie de provas) e que correspondem aos anseios empresariais, indicando ações passíveis e possíveis de serem adotadas sem efetivas transformações estruturais.

Sob perspectiva crítica, ponderamos que o alinhamento do discurso da Exame com o discurso empresarial atende ao contrato estabelecido entre a organização de mídia e o seu

principal público, que é o de empresários, gestores e lideranças empresariais. É nessa lógica que os sentidos de diversidades endossados pela revista são construídos e postos a circular. Assim, em que pese a principiologia ética jornalística, há todo um contexto de públicos envolvidos (proprietários, acionistas, anunciantes, parceiros, fontes e consumidores) que participam desse “processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2004, p. 128) e que orientam o discurso da Exame (Baldissera et al., 2022). Isso posto, questões como as interseccionalidades dos sujeitos diversos, bem como as potencialidades da diversidade em perspectiva político-sócio-cultural, recebem atenção bem menor se comparadas à produtividade e aos resultados financeiros positivos que a gestão das diversidades pode trazer. Assim, a revista Exame, quando indica algum obstáculo, enfatiza que as balizas impostas às diferenças nas organizações, dentre outras coisas, são um problema de cunho político-cultural da sociedade, o que reduz responsabilidades e acaba por manter a discussão sobre a temática em uma posição confortável às organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *In: RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, EAESP, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- ALVESSON, Mats. **Organizational theory and technocratic consciousness**. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2004.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do Paradigma da Complexidade. *In: Oliveira, Ivone de Lourdes; Soares, Ana Thereza Nogueira (org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul - SP: Difusão, 2008b, p. 149- 177.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, organizações e comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as culturas. *In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2009, São Paulo. Anais Abrapcorp 2009*. São Paulo: Abrapcorp, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. *In: Revista Latinoamericana de ciencias de la comunicación*. 10, 52-62, 2011.
- BALDISSERA, Rudimar; Vinhola, Bruno. Mimatização e Comunicação Organizacional: aproximações tentativas. *In: Revista Animus* (Santa Maria, Online), v. 19, p. 22-39, 2020.

BALDISSERA, Rudimar *et. al.* Jornalismo e diversidade: vozes na Revista Exame. *In: Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática*: v. 21, n. 45, p. 25-42, 2022.

BERNARDINO-COSTA, Joaze. Decolonialidade e interseccionalidade emancipadora: a organização política das trabalhadoras domésticas no Brasil. *In: Sociedade e Estado*, v. 30, n. 1, p. 147-163, 2015.

BENETTI, Marcia. Análise de Discurso como método de pesquisa em Comunicação. *In: Moura, Cláudia Peixoto de; Lopes, Maria Immaculada Vassallo de. Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas / Porto Alegre; EDIPUCRS, 2016, 326 p.*

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *In: Revista estudos feministas*, v. 10, n. 1, p. 171, 2002.

DIXON-FYLE, Sundiatu et al. **A diversidade importa cada vez mais**: o valor do impacto holístico. Relatório McKinsey & Company. 2023. Disponível em versão eletrônica: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt#/>. Acesso em 13. set. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *In: RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, EAESP, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1989.

HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? *In: Silva, Tomaz Tadeu da (org.). Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 103-133.

IRIGARAY, Helio A.; FREITAS, Maria E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *In: Psicologia Política*, vol. 13, n. 12, p. 75-92, jan-abr 2013.

MORIN, Edgar. **Método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MORIN, Edgar. **O Método 4**: as ideias. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MORIN, Edgar. **O Método**: as ideias. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NETTO, Michel Nicolau. A diferença do discurso da diversidade. *In: Revista Contemporânea*. v.7, n.1, p. 39-61, jan.-jun. 2017.

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso**: Princípio e Procedimentos. 8ª edição. Campinas: Pontes, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Tomaz Tadeu. da. Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais. In: Silva, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 73-132.

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.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Editorial comunicación. 2009.

**Sérgio Gabriel Fajardo**

Doutorando em Comunicação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bolsista CAPES. Mestre em Comunicação (UFRGS). Relações-Públicas (Universidade FEEVALE). Pesquisador membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS).

**Bruno Vinhola**

Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS) e integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2016). Especialista em Planejamento em Comunicação e em Gestão de Crises de Imagem pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2012). Graduado em Comunicação Social / Jornalismo pelo Centro Universitário Metodista IPA (2011).

**Rudimar Baldissera**

Doutor em Comunicação Social. Mestre em Comunicação/Semiótica. Professor e pesquisador na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bolsista produtividade do CNPq. Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS.



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