

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MARINA PITOL

**DIVERSIDADE E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:**  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA THOUGHTWORKS

PORTO ALEGRE  
DEZEMBRO DE 2019

MARINA PITOL

**DIVERSIDADE E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA THOUGHTWORKS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira**

PORTO ALEGRE

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Diversidade e identidade organizacional: um estudo de caso da empresa ThoughtWorks de autoria de Marina Pitol, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 03 de dezembro de 2019.

Assinatura:



Prof. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira

Marina Pitol

**DIVERSIDADE E IDENTIDADE:**  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA THOUGHTWORKS

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira (Orientadora)

---

Prof. Dra. Denise Avancini Alves - UFRGS

---

Prof. Dra. Vera Regina Schmitz– UFRGS

Porto Alegre, dezembro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais que abriram mão de muitas coisas para que eu vivesse a graduação pública e realizasse esse sonho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e aos docentes do curso de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, pelos esforços em oferecer uma educação pública de alta qualidade.

Agradeço a todas as pessoas importantes que dividiram essa realização comigo, em especial ao Paulo, à Luiza e à Mônica.

Um agradecimento muito especial a minha orientadora, por ter comprado a minha ideia inúmeras vezes, por dividir sua luz e calma, e acreditar também nesse propósito.

## RESUMO

O presente trabalho aborda a temática diversidade e inclusão sobre a perspectiva da comunicação e identidade organizacional. O objetivo desse estudo, é analisar o espaço destinado à diversidade na identidade organizacional da empresa ThoughtWorks sobre a perspectiva da inclusão, presentes nos conteúdos do *site* institucional. Foram abordados os contextos do surgimento e luta dos grupos minorizados até sua presença nas organizações. Do ponto de vista metodológico, foi utilizado o método de estudo de caso a partir do qual se realizou a análise e interpretação dos dados que permitiram à autora compreender as necessidades de inclusão na organização, que orientaram as estratégias de diversidade e relacionamento além do papel da comunicação organizacional em efetivar essa construção, e que resultaram na presença da diversidade na identidade organizacional. Os resultados evidenciaram que para a efetividade das ações, a diversidade deve estar presente como valor organizacional, sendo o princípio norteador para aproximação e construção do relacionamento com os grupos minorizados e conseqüentemente a (re)construção da identidade organizacional a ponto de estar presente na atuação da organização.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Identidade. Grupos minorizados.

## ABSTRACT

This paper addresses the theme of diversity and inclusion from the perspective of communication and organizational identity. The objective of this study, is to analyze the space for diversity (on the perspective of inclusion) in the organizational identity of the company ThoughtWorks. It was addressed the contexts of the emergence and the fight of minority groups until their presence in organizations. From the methodological point of view, it was used the case study method from which it was performed the analysis and interpretation of data that allowed the author to understand the needs for inclusion in the organization, which guided the strategies of diversity and relationship and the role of organizational communication in implementing this construction, and which resulted in the presence of diversity in organizational identity. The results showed that for the effectiveness of actions, diversity must be present as an organizational value, being the guiding principle for approaching and building the relationship with the minority groups and consequently the (re)construction of the organizational identity to the point of being present in the organization's performance.

**Keywords:** Diversity. Inclusion. Identity. Minorized groups.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 DIVERSIDADE E ORGANIZAÇÕES</b> .....	14
2.1 CONCEITO E CONTEXTOS .....	14
2.2 A DIVERSIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	24
<b>3 COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	28
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	24
3.2 IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	32
<b>4 ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DA DIVERSIDADE COMO IDENTIDADE</b> .....	38
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	38
4.2 A THOUGHTWORKS .....	40
4.2.1 Relatório de Impacto Social .....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

*“Toda sociedade que exclui pessoas do trabalho, por qualquer motivo, sua deficiência, sua cor ou seu gênero, está destruindo a esperança e ignorando talentos. Se fizermos isso, colocaremos em risco todo o futuro.”* Robert White)

As palavras apresentadas no epígrafe desta introdução estão presentes na obra *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*, escrita por Romeu Kazumi Sassaki<sup>1</sup> e foi publicada pela primeira vez nos anos 90 ainda reverbera em trabalhos acadêmicos, congressos, salas de aula e em muitos outros espaços nos quais a temática da inclusão está presente nos mais diferentes setores e contextos sociais. Esta frase também está presente nesse estudo, para confirmar que, mesmo com o passar dos anos e os avanços globais, a temática não se esgotou. Ao contrário, foi ampliada, tomando novas proporções e se estendendo para diversos campos de estudos.

Os anos de exclusão e invisibilidades de determinados grupos sociais, desenhou relações sociais marcadas historicamente nas sociedades. Essa anulação do diferente, tornou as sociedades homogêneas, patriarcais e conservadoras, e os espaços destinados ao debate, atuação e tomada de decisões restritos somente àqueles que eram considerados merecedores no sistema de classes.

Foi com a necessidade da mão de obra dessas pessoas e com os movimentos de luta por reconhecimento de suas identidades, visibilidade e respeito, que os grupos sociais excluídos passaram a ser reconhecidos. Nesse contexto políticas anti-discriminatórias começaram a ser desenvolvidas, concedendo direitos mínimos a essas populações, como o acesso à educação concedido no Brasil, em 1988 pela Constituição.

Durante os anos com o avanço dos debates, ações afirmativas foram desenvolvidas com o objetivo de reverter o dano social e histórico aos grupos minorizados. Mas as políticas sociais não são milagrosas, e tem sido necessário

---

<sup>1</sup> SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

muita luta e resistência durante todos esses anos para que os grupos minorizados ocupassem os mesmos espaços dos demais. Um exemplo, é que segundo uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), somente em 2019, trinta e um anos após a garantia do acesso à educação básica, as universidades federais são ocupadas majoritariamente por estudantes negros, em um país em que mais da metade da população se caracteriza dessa forma. Esse número comemorado recentemente, é reflexo de uma das ações afirmativas desenvolvidas no país, pois antes disso, as universidades federais formavam profissionais predominantemente brancos.

Com o desenvolvimento de políticas públicas e ações afirmativas, os grupos sociais têm ganhado espaço em ambientes que antes eram muito mais excludentes, como por exemplo o mercado de trabalho. Contudo as organizações ainda não estão preparadas para atender as necessidades desses novos perfis de colaboradores, com perspectivas, conceitos, valores e histórias diferentes da grande maioria que compunha até então. O resultado desse despreparo foi o reflexo do mesmo preconceito já existente em outros setores. Quando não eram (ou são) logo descartados, permaneciam anos nas mesmas funções e posições, sem perspectiva de ascensão na carreira e desenvolvimento profissional.

Com o passar dos anos, a luta dos grupos sociais tem sido cada vez mais reconhecida e as suas identidades demarcadas com mais força em nossa sociedade. Conseqüentemente, com a ocupação desses espaços, os grupos dominantes precisaram sair de sua zona de conforto, aprender a compartilhar os espaços e desenvolver a noção de seus privilégios. Com as organizações não foi diferente, à medida que a noção de responsabilidade social foi sendo absorvida, desenvolvida e mostrando resultados nas organizações, a inclusão da diversidade de forma efetiva e em cargos técnicos e estratégicos, também passou a ser cobrada, tanto pela sociedade quanto pelo mercado.

Nesse sentido, as organizações perceberam uma vantagem competitiva em trabalhar a inclusão, uma vez que cumpram com obrigações legais e atendam o chamado social. Contudo, na maioria das organizações essa inclusão não é efetiva e conseqüentemente legitimada, pois o comportamento da organização não sofre grandes mudanças e a inclusão dos grupos minorizados

permanece no chão de fábrica, em práticas pontuais e muito no discurso das organizações.

Por ser uma temática que requer antes de tudo, uma consciência individual especialmente das lideranças e das áreas de gestão de pessoas, as organizações têm dificuldade em se desvencilhar de suas características conservadoras e hierárquicas, impregnadas nos modelos de negócio e em suas identidades organizacionais, limitando o relacionamento com os grupos minorizados.

Entretanto, algumas organizações têm se dedicado a entender as necessidades sociais e do mercado no chamado da diversidade, especialmente, organizações que já possuem um histórico de modelos administrativos horizontais e não hierárquicos, além de multinacionais, que se defrontam com culturas diversas e que estão se destacando por suas práticas inclusivas. Essas empresas trabalham a diversidade e inclusão em suas estratégias e utilizam a comunicação organizacional para viabilizá-las e se relacionar com os grupos minorizados. Esse relacionamento quando efetivo, transforma a identidade organizacional, reconhece, emprega, desenvolve e dá visibilidade às pessoas excluídas e contribui para a justiça social.

Por acreditar nas transformações sociais que podem ser possibilitadas pelas organizações através da comunicação organizacional e das funções do Relações Públicas nas organizações, que esta pesquisa aborda a temática da diversidade e inclusão. Mais que isso, por compreender a necessidade de abordar essa temática nos estudos da comunicação organizacional tanto nas áreas da psicologia organizacional e gestão de pessoas, pois a comunicação organizacional é capaz de pensar estrategicamente as identidades organizacionais para transformações efetivas.

Dessa forma, a diversidade é entendida aqui a partir dos segmentos sociais de raça, gênero, orientação sexual, ou pessoa com deficiência, que, independentemente da quantidade numérica, têm pouca representação social, política e econômica (inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos de poder e outros). Utilizaremos para nos referirmos a esses segmentos sociais o termo equivalente “grupos minorizados” uma vez que podem ou não representar uma minoria social.

Também, não abordaremos os conceitos de responsabilidade social amplamente difundidos nos estudos de inclusão, pois entendemos que incluir todos os tipos de pessoas independente de suas características não se trata de ações pontuais para cumprir com obrigações legais e índices de mercado globais. A diversidade deve ser tratada sobre a perspectiva da justiça social, sem desqualificar a história e luta dos grupos minorizados.

Diante disso e a fim de compreender o papel da comunicação organizacional nos processos de inclusão e representatividade dos grupos minorizados, este estudo busca *responder Como a diversidade se faz presente na identidade das organizações?*

A fim de responder à pergunta problema definimos os objetivos específicos do estudo:

- a) entender a caracterização dos grupos minorizados na sociedade e a representatividade no contexto organizacional.
- b) conhecer como a diversidade e suas estratégias são abordadas nas organizações, a partir da perspectiva da comunicação e identidade organizacional.
- c) verificar como a diversidade faz parte da identidade da organização.

Buscando atingir os objetivos propostos e na tentativa de responder ao problema de pesquisa foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e a análise e interpretação. Os dados para foram coletados no site da organização que compreende o estudo no segundo semestre de 2019.

No segundo capítulo apresentamos os conceitos sobre diversidade, e contextualizamos os quatro grupos minorizados que serão analisados sobre a perspectiva da diversidade e que estão mais presentes nos estudos de diversidade. Para isso, utilizamos diversos autores para contextualizar a especificidade de cada grupo minorizado. Neste capítulo, também abordamos a diversidade sobre o contexto organizacional a partir das pesquisas na área, com finalidade de entender a relevância para as organizações. Para isso, utilizamos Sales (2015, 2016, 2017, 2018), Cox (1993), Thomas Jr. (1991), Fleury (1999), Saji (2005), entre outros.

No terceiro capítulo abordamos algumas teorias de comunicação, imagem e identidade organizacional a partir de Baldissera (2004, 2008, 2009, 2010),

Kunsch (2004), Ferrari (2008), Bueno (2005), para compreendermos o sentido e formação das organizações e como a identidade se faz presente. O quarto capítulo foi destinado para a apresentação da metodologia utilizada neste trabalho, apresentação da organização que compõe o estudo e análise dos materiais coletados. O quinto e último capítulo destinou-se as considerações finais do estudo e o fechamento do trabalho, onde apresentaremos os principais resultados obtidos

A escolha da organização que compõe esse estudo, se deu intencionalmente pelo desejo da autora, motivada pelo conhecimento sobre as políticas de diversidade adotadas pela organização e por ser a primeira organização a que teve conhecimento sobre a atenção ao tema.

## 2 DIVERSIDADE E ORGANIZAÇÕES

Esse capítulo aborda a temática diversidade e sua relevância para as organizações. Para tal, se fez necessário recorrer aos conceitos desenvolvidos acerca do assunto através de Saji (2005), Sales (2018), Fleury (2000) e Cox (1993) sobre a perspectiva dos grupos minorizados e aqui trabalhados: Negros, Mulheres, Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transsexuais (LGBTs), e Pessoas com deficiência (PCDs). Desse modo, apresentamos um breve resgate histórico do contexto de luta e resistência de tais grupos até o panorama atual da diversidade, com a finalidade de entender a caracterização dos grupos minorizados no contexto organizacional.

### 2.1 CONCEITO E CONTEXTOS

O conceito de diversidade é bastante abrangente, por isso, muito usual. Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010, s. p.), diversidade configura-se como a qualidade daquilo que é diverso, diferente e variado, semelhante a contraposição, contraste e contradição. Ou seja, um substantivo cuja finalidade é caracterizar a multiplicidade em diversas áreas como biologia ou sociologia, desde temas amplos como raças e gêneros, ou mais específicos como as peculiaridades, gostos e comportamento dos sujeitos.

Quando ampliamos o horizonte para entendermos a diversidade na sociedade, a sua definição começa a se restringir, especialmente quando considerado os fenômenos sociais de segregação e diferenciação de grupos com identidades e características particulares que convivem em uma mesma sociedade. Como diz Saji (2005, p. 13),

[...] o tema diversidade pode ser abrangente a ponto de considerar todas as particularidades de um indivíduo, dependendo da capacidade que se tem de separar os grupos de uma sociedade, a sua definição pode ficar bastante restrita, considerando-se apenas um grupo formado por maioria e outro pelas minorias.

Para muitos autores, as raízes das definições da diversidade, se encontram, nas teorias acerca da identidade. Para Fleury (2000, p. 20) “a

diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.” É importante também, considerar que a identidade é um fator social além de ser (re) construída pelo sujeito ao longo do tempo, ela é resultado principalmente das experiências de socialização. Ou seja, a construção da identidade, jamais está dissociada do “outro”, sendo um processo identificatório, baseado nas vivências e percepções do sujeito em relação ao meio. Nesse sentido, afirmam tanto Miranda (1998) quanto Maffesoli (1996), que a identidade é consequência de múltiplas identificações. Sendo assim, a identidade social é uma resultante dos processos sociais de sujeitos reunidos em grupo, construída na ideia de semelhança e oposição.

Ainda, segundo Dubar (1996), a identidade social, também entendida como cultural, fundamenta-se sobre uma representação social consolidada, sobre a qual uma coletividade toma consciência sobre sua unidade pela diferenciação dos outros. Neste sentido, Cox Jr (1993 p.5) define diversidade como

[...] a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social.

Sendo assim, a diversidade quando analisada sobre o aspecto social, vai muito além da identidade dos sujeitos, e assume características de coletividade. Dessa forma, é importante compreender também a formação dos grupos minorizados, a partir do entendimento de Ferreira (2006), para quem, o tratamento da sociedade é determinante na sua origem.

Segundo Ferreira (2006), o termo “minorizados” vem em substituição ao termo minorias, largamente utilizado para referir-se a grupos socialmente e politicamente excluídos, mesmo quando não correspondem a uma minoria, a exemplo do movimento negro no Brasil.

Por toda a história a sociedade eximiu-se de qualquer papel de construtora de status social e ainda por cima, assumiu um papel benemérito sobre suas ações. A luta por dominação social sempre esteve presente em todas as épocas da humanidade e com ela as desigualdades e aniquilação do diferente. A segregação que limita ou impede as minorias, compromete progressivamente sua apreensão do real e seu consequente desenvolvimento e

reconhecimento. Diante disso, se faz importante para o entendimento dos conceitos de diversidade desenvolvidos desde o último século por pesquisadores que buscam entender esse fenômeno social, conhecer e compreender os papéis dos grupos minorizados que há muito tempo sofrem com a desigualdade.

Apesar de ser um conceito que está em voga entre os pesquisadores das áreas da pedagogia, relações humanas e trabalhista, comunicação e tantas outras, as primeiras definições acerca da diversidade, datam a década de 40. A busca por uma definição conceitual para as diferenças nas relações humanas e concepções de grupos sociais teve início nas universidades norte americanas como um reflexo dos acontecimentos sociais e políticos, como por exemplo, a assinatura da Ordem Executiva 8802 pelo presidente Franklin Roosevelt<sup>2</sup>, que tratava sobre políticas afirmativas nas forças armadas dos Estados Unidos. É importante destacar, que o país vivenciou importantes acontecimentos de luta de princípios igualitários e o fim da segregação racial. Movimentos historicamente conhecidos como o Black Panther na Califórnia e o movimento liderado pelo Pastor Martin Luther King Júnior<sup>3</sup> pregavam a busca por direitos-civis. Foi nesse contexto que em 1964 foi assinada a Lei dos Direitos Civis americana<sup>4</sup>, que daria fim às desigualdades em um país marcado historicamente pela segregação racial.

Assim como nos Estados Unidos, em nosso país o racismo tem origem juntamente com a escravidão, no entanto, enquanto no país norte-americano, as teorias voltam-se para a segregação, no Brasil, elas estão atreladas ao processo de branqueamento da população. Segundo Jaccound (2008, p. 45),

As teorias racistas, então largamente difundidas na sociedade brasileira, e o projeto de branqueamento vigoraram até os anos 30 do século XX, quando foram substituídos pela chamada ideologia da democracia racial. Nesse novo contexto, entretanto, a valorização da

---

<sup>2</sup> Assinada em 1941 pelo o então presidente Franklin D. Roosevelt, Ordem Executiva 8.802, vetava a discriminação racial nas Forças Armadas, portanto proibindo a discriminação no emprego.

<sup>3</sup> Ambos movimentos sociais lutavam pelo fim da segregação racial e participação social dos negros nos Estados Unidos. Enquanto o movimento liderado por Martin Luther King pregava a luta pacífica, o Black Panther caracterizava-se como um movimento de luta radical.

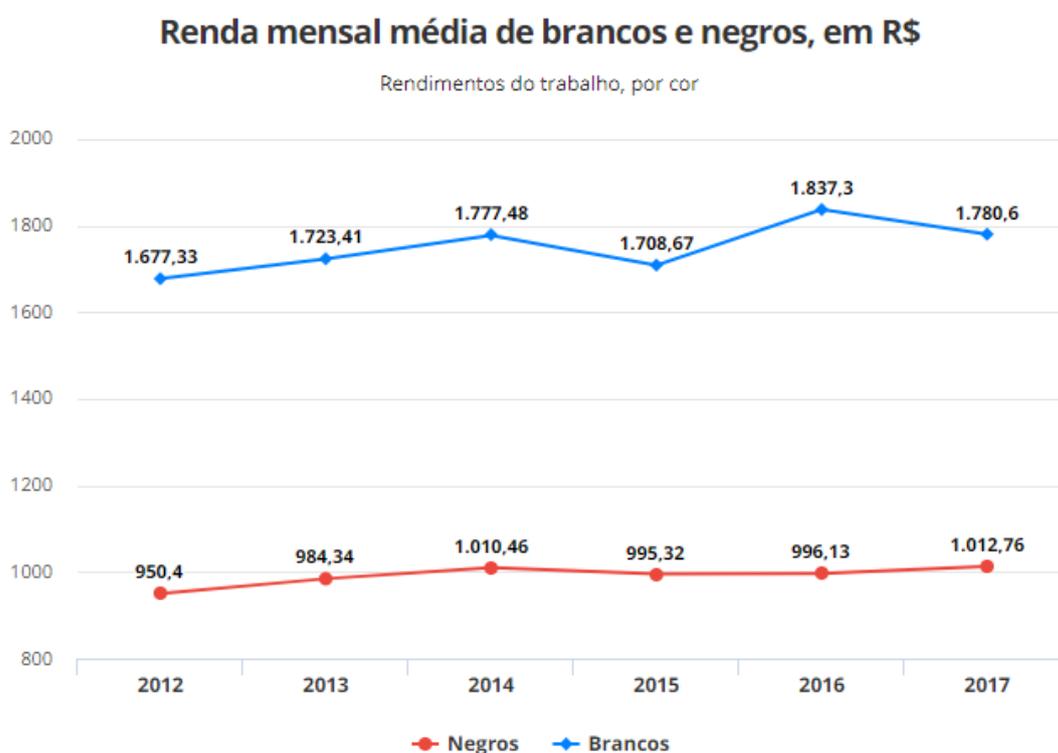
<sup>4</sup> Civil Rights Act assinada em 2 de julho de 1964 pelo presidente dos Estados Unidos da América Lyndon Johnson. Um marco para o movimento negro, e lei proibiu a discriminação em locais públicos, nas contratações e nos programas de governo.

miscigenação e do mulato continuaram propiciando a disseminação de um ideal de branqueamento como projeto pessoal e social.

Durante o século XX o movimento negro lutou incansavelmente por políticas sociais, com objetivo de garantir direitos humanos e civis na sociedade brasileira, conquistados somente com a constituinte de 1988 que garantia direitos básicos, como acesso à saúde e educação, por exemplo. No entanto o preconceito e a discriminação não diminuíram consideravelmente, mesmo que no país segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016), 54,9% da população brasileira se considere preta ou parda.

Reflexo de anos de desassistência e invisibilidades por parte do governo e de classes dominantes, que pode ser observada em levantamento realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego realizado em 2012, que comparou cargos ocupados por pessoas negras e por pessoas brancas, constatando que o salário dos negros é consideravelmente menor, conforme o Radar IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal), os brancos recebiam por seu trabalho uma renda R\$ 726,93 maior que a população negra em 2012. Já em 2017, essa diferença aumentou para R\$ 767,84, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 -



Fonte: Ipea, 2018

Uma das grandes ações afirmativas no país, foi a Lei de Cotas<sup>5</sup> sancionada em 2012 pela presidente Dilma Rousseff, que visa a diminuição das disparidades econômicas, sociais e educacionais entre as etnias brasileiras, garantindo o acesso da minoria ao ensino superior, tendo como reflexo nos dias de hoje que pessoas de todas raças e etnias ocupem espaços de trabalho e estudo que antes eram ocupadas majoritariamente por pessoas brancas. Segundo dados do IBGE (2018), entre 2008 e 2016, houve um aumento de 10% na ocupação de vagas em universidade do país pela população negra, um reflexo das ações afirmativas desenvolvidas.

Ainda nos anos 60, revoluções importantes aconteciam no mundo do trabalho com a presença feminina em postos antes ocupados por homens. Segundo Sales (2017) o contexto de guerra, condicionou um espírito de solidariedade entre os que permaneceram nos Estados Unidos, especialmente mulheres que formaram grupos de resistência, fundamental para o início das revoluções feministas nos anos seguintes. Contudo, a revolução feminista, pode ser considerada uma das lutas por igualdade mais antigas da história da humanidade, um reflexo da segregação de gênero demarcada socialmente. Alambert (1986)<sup>6</sup>, conclui que o feminismo,

[...] como instrumento de luta da mulher por sua liberação não pode ser avaliado, neste ou naquele país, fora de determinadas condições econômico-político-sociais e culturais, ou ignorando-se os reflexos dessas condições na vida da mulher e em seu grau de consciência para transformá-la. (apud SANDEMBERG; COSTA, 1994, p. 85)

A luta política e social pela igualdade iniciada nos Estados Unidos com o movimento negro, expandiu-se para os grupos feministas. Mulheres saíram às ruas e passaram a desafiar os limites patriarcais impostos por muito tempo e estavam decididas a ocupar os lugares e posições que desejassem, pondo fim à um papel marcado pela exclusão em espaços de decisões estratégicas na sociedade, resultando em episódios famosos, como A Queima dos Sutiãs, do *Women's Liberation Movement* (WLM)<sup>7</sup>. Contudo, no mundo todo há muito

---

<sup>5</sup> Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014 - Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências.

<sup>6</sup> ALEMBERT, Z. Feminismo: o ponto de vista marxista. São Paulo: Nobel (1986), apud SANDEMBERG, C. M. B.; COSTA, A. A. A., 1994, p. 85

<sup>7</sup> Bra-Burning, ou A Queima dos Sutiãs, foi um episódio em 7 de setembro de 1968 em que 400 ativistas do WLM (Women's Liberation Movement) protestavam contra a realização do concurso de Miss America e os padrões de beleza impostas na época.

tempo, declarações e manifestações feministas já aconteciam. Um exemplo, foi o surgimento da Liga das Mulheres em 1868, a primeira associação feminista formada durante o Congresso Internacional dos Trabalhadores e mais adiante o trágico incêndio na fábrica têxtil *Triangle Shirtwaist Company*<sup>8</sup>, em 1911 impulsionando a organização em prol do movimento feminista.

No Brasil, o movimento feminista também iniciou atrelado aos movimentos trabalhistas, especialmente nas greves em busca de melhores condições. Assim como em outros lugares o direito ao voto e representatividade feminina por exemplo, só foi concedida tardiamente se comparado aos homens. Mas o feminismo no país, teve seu auge partir dos anos 60, em um país marcado por um período de regime militar, onde as mulheres conquistaram direitos como descriminalização da pílula anticoncepcional e saúde preventiva, proteção à mulher contra a violência doméstica, equiparação salarial, apoio em casos de assédio, entre tantos outros temas pertinentes à condição da mulher.

Ainda assim, até hoje mulheres são violentadas por conta do gênero, sofrem repressão social e violência laboral, precisando diariamente comprovar suas capacidades técnicas e profissionais para ocuparem posições em empresas, universidades e demais instituições. Conforme constataram Siqueira e Samparo (2017 p. 303),

Em escala mundial, haja vista o relatório “Mulheres no Trabalho: tendências de 2016”, realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), o qual avaliou dados de até 178 países, concluiu que a desigualdade entre homens e mulheres persiste, uma vez que as mulheres continuam laborando por mais tempo que os homens, seja em trabalho remunerado ou não, e ganhando um valor menor do que o sexo masculino.

A disparidade salarial entre os sexos é frequentemente influenciada por uma sub-representação das mulheres, particularmente em cargos de chefia e de liderança, bem como por um desequilíbrio nas responsabilidades de cuidar e trabalhar em meio período. Segundo o IBGE, em 2018 apenas 52,7% da população feminina estava empregada, em comparação aos homens. Isso se dá em função da dupla jornada da mulher em um país onde a grande maioria das mulheres (92,6%) exerce afazeres domésticos e cuidado de pessoas. Segundo

---

<sup>8</sup> O incêndio na Triangle Shirtwaist Factory, ocorrido em Nova Iorque no dia 25 de março de 1911, causou a morte de 146 trabalhadores têxteis, sendo 123 mulheres.

pesquisadores da área, as mulheres que trabalham fora de casa, acabam empregando outras mulheres para designar os afazeres domésticos, sendo um dos motivos a falta de vagas em escolas de primeira infância, uma vez que o percentual de crianças de 0 a 3 anos de idade fora das creches representa 6,7 milhões de crianças. Conforme dados revelados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), em 2018, das 6,2 milhões de pessoas empregadas como trabalhadores domésticos, 4,5 milhões (94,1%) são mulheres. Ainda neste cenário de gênero, é importante destacar que historicamente, as mulheres ocupam profissões socialmente designadas ao seu gênero, como por exemplo na educação infantil, em que ocupam quase a totalidade dos postos (97,3%), sendo importante considerar que os papéis sociais vistos como femininos ou masculinos ainda influenciam bastante as escolhas de profissões bem como nas desigualdades salariais e de gênero.

A luta por igualdade de gênero e reconhecimento social, não restringiu-se apenas as mulheres. No mundo todo aos poucos pessoas LGBTs têm saído às ruas reivindicando o direito à manifestação da sua sexualidade e o direito à dignidade e respeito nos espaços que ocupam e o fim da homofobia. O pós guerra nos Estados Unidos também foi um período característico pelo nascimento do ativismo LGBT, em que grupos de gays, lésbicas, transgêneros e bissexuais entraram em confronto com a polícia, pelo fim da retaliação a que eram condicionados.

A homossexualidade é marcada por um histórico secular de patologização. Somente em 1973 a homossexualidade foi retirada do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM), deixando de ser categorizada como uma doença psicológica. No entanto, o surto de HIV/AIDS nos anos 80 mais uma vez aproximou a comunidade LGBT dos estigmas sociais, associando a sexualidade à patologia, conforme explica Miskolci (2011), a epidemia

teve o efeito de repatologizar a homossexualidade em seus novos termos contribuindo para que certas identidades, vistas como perigo para a saúde pública, passassem por um processo de politização controlada. (MISKOLCI, 2011, p. 49)

Os primeiros movimentos LGBTs no Brasil, surgem nos anos 70, em meio a uma ditadura militar, marcado por um período de agressão a travestis. Nesse contexto, as confusões entre gênero e sexualidade eram constantes e os

estudos ainda estavam centralizados na patologização e tinham a religião como um forte opositor, demonizando a sexualidade. Somente ao final da ditadura (1978) os primeiros grupos LGBTs começam a ganhar força e espaço público, mesmo que lentamente. Mesmo assim, o preconceito e violência não acabaram, haja vista que apenas neste ano de 2019 o Supremo Tribunal Federal do Brasil aprovou a lei que condena os crimes de homofobia. O preconceito contra as pessoas LGBTs também está presente na esfera do trabalho, sendo mais um lugar onde a discriminação está presente e é largamente velada, conforme uma pesquisa da rede social profissional LinkedIn realizada com mais de mil profissionais LGBTs e heterossexuais no Brasil. A pesquisa revelou que dos profissionais LGBTs entrevistados apenas 25% já haviam revelado sua identidade e 35% afirmaram já ter sofrido algum tipo de discriminação velada ou direta, a maioria partindo dos colegas de equipe. Quando questionados sobre a necessidade de políticas de inclusão, 82% dos entrevistados LGBTs, afirmaram que ainda falta muito para que as empresas os acolham melhor, comprovando a necessidade de as organizações desenvolverem políticas de inclusão para que estas pessoas se sintam acolhidas e possam manifestar suas identidades, uma vez que trata-se de características que fazem parte da pessoa.

Nesse sentido, Loden e Rosener (1991), subdivide a diversidade em dimensão primária, em que se englobam as diferenças humanas imutáveis, como gênero, etnia e habilidades físicas, e a dimensão secundária, correspondente aos aspectos humanos mutáveis, como por exemplo educação, geolocalização e experiências de trabalho. Segundo Sales (2017), essa é uma visão muito importante para o mundo trabalho, se pensarmos que a dimensão primária é constatada com mais facilidade, enquanto as características secundárias, como a sexualidade por exemplo, só serão percebidas mais facilmente em ambientes propícios a inclusão.

No período pós-guerra, um novo movimento de inclusão à diversidade também começou a florescer. Pessoas com deficiência mesmo reivindicando espaço na sociedade e busca por direitos, só passaram a ser notadas enquanto seres humanos dignos de respeito após as políticas de reabilitação e inclusão do governo americano para soldados de guerra. Antes disso, a visão do Homem no mundo, nunca reconheceu àqueles com diferenças mentais ou corporais como integrantes da sociedade, marginalizando-os. Assim como os demais

grupos já apresentados aqui, o contexto históricos é indissociável das práticas de exclusão e inclusão dos PCDs. Assim, entender o processo histórico nos auxilia a compreender a posição social das pessoas com deficiência na sociedade, em que normas e regras provenientes de um sistema de valores das relações de produção ordenou cada momento histórico.

Segundo Aranha (1995), na Antiguidade o Homem era o senhor, seguindo os ideais aristotélicos em uma cultura clássica e classista. Os não senhores eram considerados sub-humanos. A deficiência nessa época não existia enquanto problema, sendo que as crianças com deficiências imediatamente detectáveis eram descartadas. Já na Idade Média, o Homem passou a ser visto como ser racional e a sociedade era pautada pelos valores cristãos. Nesta época, o deficiente adquire status de humano, um ser possuidor de alma. A custódia e o cuidado foram assumidos pela família ou pela igreja. Com a Inquisição Católica e a Reforma Protestante, a deficiência passou a ser caracterizada como um fenômeno metafísico e espiritual. Diante disso, a atitude da sociedade era de intolerância e demonizando as pessoas com deficiência. Com a Revolução Burguesa, constata-se a coexistência da visão abstrata do Homem com a visão de concreticidade. Logo, são vistos como deficientes os indivíduos não produtivos, que oneram a sociedade. Posteriormente, o avanço da medicina permite uma visão organicista da deficiência e não mais um problema moral e teológico, mas uma doença.

Com o passar do tempo os Indivíduos foram vistos como diferentes e únicos, legitimando as noções de desigualdade. O aumento dos estudos em diversos campos de ensino e ciência faz com que a deficiência passe a ser vista como um fenômeno, algo que merece atenção, e não o descarte. Com o capitalismo moderno a população excedente permanece marginalizada e o “status” da pessoa com deficiência permanece. Conforme Aranha (1995), a guerra do Vietnã, na década de 60, elevou consideravelmente o número de pessoas com deficiência. Foi nesse contexto, que surgiu a ideologia da normalização, exigindo a pessoa com deficiência condições de existência o mais próximo do normal possível, isto é, ou se adaptam ao modelo vigente ou são vistos como desvios, a condição social da deficiência. Conforme a autora, foi no contexto da ideologia da normalização que as primeiras políticas de inclusão foram criadas,

[...] a normalização é uma ideologia que advogava a necessidade de inserir o indivíduo deficiente na sociedade mais ampla, auxiliando-o a adquirir as condições e os padrões o mais próximo possível aos da vida cotidiana das demais pessoas. O princípio de normalização deu suporte filosófico ao movimento de desinstitucionalização e ao movimento pela integração social do deficiente, responsáveis atualmente, tanto pela retirada dos indivíduos das Instituições tradicionais, como pela implantação de programas comunitários de serviços para atender às necessidades dos indivíduos deficientes. (ARANHA, p 68, 1995)

Hoje, conforme a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência),

considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015)

A luta desse grupo se estende à anos conseguindo junto a legislação garantir a presença das Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho, historicamente excluídas e marcadas pelo estigma das características que a definem. Em uma sociedade capitalista, onde o trabalho está associado à dignidade enquanto indivíduo é fundamental que as organizações concedam espaço para todas as pessoas, sem restrição ao grupo social que pertencem.

Como visto, a conjuntura local e temporal conta a história dos grupos sociais e suas formações, diferenciações e relações na sociedade, nos permitem entender a origem dos movimentos sociais de luta e dos direitos adquiridos ao longo do tempo. Tais fatos, atestam a necessidade dos avanços nos estudos acerca da diversidade bem como a indispensabilidade da academia em se debruçar sobre o assunto, a fim de compreender o fenômeno da diversidade nos diferentes setores da sociedade, bem como o reflexo nas organizações.

Nesse sentido, é importante considerarmos as ações de integração social dos grupos minorizados em nossa sociedade, como um processo de direito. Nesse sentido, as recentes ações afirmativas e políticas anti-discriminatórias tem diminuído as desigualdades sociais e abrindo as portas para a justiça social. Cabe a nós eliminarmos as barreiras sociais nas organizações as quais fizemos parte, tanto para o desenvolvimento dos indivíduos, disseminação do conhecimento e apreensão da realidade.

## 2.2 A DIVERSIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

O movimento da sociedade nos últimos anos acerca dos assuntos ambientais, culturais e sociais, tem impactado as organizações no mundo todo. As ondas de consumo consciente e os comportamentos de impacto social antes restrito aos indivíduos, hoje também são pautas das organizações, tendo como efeito reestruturações organizacionais, quebra de padrões e comportamentos culturais, bem com a busca por engajamento social e aceitação dos públicos. Na grande roda da globalização, posicionamento e impacto social devem caminhar junto à inovação e desenvolvimento tecnológico, por exemplo.

Para Sales (2017), esse fenômeno é resultado da globalização em que as organizações se vêm obrigadas a interagirem com diferentes tipos de públicos, funcionários, consumidores, fornecedores e acionistas. Esse é o caso das grandes multinacionais, pioneiras na gestão da diversidade. Teixeira (2011) aponta outro fator importante, o neoliberalismo, que passa a convocar as parcerias político-privadas, movimentando as empresas em torno da responsabilidade social. Neste cenário, a diversidade tem sido pauta do interesse das discussões, sendo um desses temas sociais e com isso, as organizações estão sendo chamadas a se posicionarem a respeito, através das estratégias organizacionais em prol da inclusão e representatividade.

Os primeiros registros de práticas de gestão da diversidade nas organizações datam os anos 60 e 70 nos Estados Unidos e na Europa, como consequência do cenário econômico local, que impulsionou a diversificação no mercado de trabalho e em resultando evidente a luta dos movimentos sociais. No Brasil, a atenção a diversidade nas empresas, foi graças a denúncias e reivindicações sindicais e exigências do Ministério do Trabalho, ou seja, uma atividade tarefa em cumprimento a legislação. Thomas Jr (1991), afirma que somente nos anos 80 a temática passou a ser tratada como uma ferramenta de gestão e o assunto teve de ser ressignificado, graças as teorias da comunicação organizacional advindas principalmente dos estudos acadêmicos e da presença de multinacionais no país. Desde então, programas de gestão de diversidade tem surgido nas empresas, como um reconhecimento a esse chamado social e mercadológico que, segundo Ferreira (2018, p. 32) representa a valorização das diferenças dentro do seu ambiente, e acrescenta “percebe que essa atuação é

estratégica para a maximização de seus resultados”. Ou seja, se as temáticas sociais passaram a fazer parte da vida das organizações, isso não aconteceu apenas de forma orgânica, conforme ressaltam Alves e Galeão Silva (2004):

No Brasil, onde não houve ações afirmativas efetivas, os programas de diversidade teriam o mérito de trazer benefícios a algumas pessoas discriminadas, uma vez que, por meio de iniciativas de gestão da diversidade, essas mesmas pessoas podem conseguir seu primeiro emprego, ou direitos que lhes são negados cotidianamente (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 10).

Segundo Cox (1993), esse processo se dá pela busca de três objetivos específicos: (1) responsabilidade social: respeitar questões éticas da sociedade, como por exemplo a reivindicação por igualdade de salários e cargos da luta do movimento negro; (2) questões legais e cumprimento de leis: como por exemplo a Lei de Cotas, de 1991<sup>9</sup>, que estabelece a obrigatoriedade que empresas com cem ou mais empregados tenham em seu quadro de empregados uma porcentagem de pessoas com deficiência ou reabilitados; (3) melhora dos resultados: a diversidade possibilita um ambiente criativo e inovador, importante para a comunicação e resolução de problemas.

Nesse sentido, a diversidade propicia ambientes organizacionais mais criativos e inovadores, tendo em vistas as multiculturalidade e diferentes realidades e vivência dos colaboradores. Conforme uma pesquisa desenvolvida pela revista norte americana Harvard Business Review em 2016 revela que em empresas com diversidade em seu quadro de colaboradores apresentem melhor desempenho no mercado, um exemplo apontado pela pesquisa é que a chance de pessoas LGBTs não assumidas no ambiente de trabalho deixarem seus postos de trabalho é de 73%, enquanto 84% dos colaboradores que trabalham em empresas que apoiam a diversidade, dizem se sentir orgulhosos da organização. Dessa forma na busca pela concretização desses objetivos, não apenas na comunicação, os resultados são promissores, como também nas áreas de gestão de pessoas, novas tecnologias e gestão ambiental por exemplo.

---

<sup>9</sup> A Lei nº 8.213/91 trata-se de uma ação afirmativa em um país que 45 milhões de pessoas tenham uma ou mais deficiência (s). Destes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de três milhões (cerca de 7% da população brasileira) têm ensino superior, no entanto ocupam apenas 0,7% do mercado de trabalho, sendo que apenas 30% das vagas que são destinadas pela lei à essa população, é preenchida.

Importante ressaltar que segundo autores e teóricos da comunicação, a diversidade é considerada um dos dez princípios (GRUNIG, 1992) para uma comunicação excelente. Esses princípios, norteiam a atuação dos profissionais, em especial dos Relações Públicas, na criação de estratégias e práticas de gestão organizacional, propiciando às organizações um ambiente diverso, onde todas as pessoas são habilitadas para exercerem suas funções, independente de gênero, sexualidade ou etnia. Um ambiente plural composto por colaboradores com uma cultura diversificada, se sobrepõe a organizações com uma cultura homogênea e tradicional. Ainda, a diversidade deve estar atrelada à cultura organizacional, especialmente aos valores das organizações. Segundo GRUNIG (1992), a diversidade é cultural e dessa forma indissociável da cultura organizacional, logo as práticas e estratégias organizacionais são criadas e executadas com a finalidade de tornar a organização inclusiva, possibilitando que cada membro exerça seu diferencial.

Uma organização que possui práticas concretas de inclusão e se posiciona a favor da diversidade propiciando um ambiente de respeito e acolhimento ao diferente, permite que as minorias se sintam à vontade e confortáveis de exercerem suas identidades. Conseqüentemente, não apenas contribui para o bem-estar do funcionário, que pode ser àquilo que é com segurança, como também para o desenvolvimento de suas funções e resultados de clima organizacional. Já para Thomas Jr. (2002), as organizações devem permitir que as pessoas possam exercer seu potencial, uma vez que a diversidade se trata não apenas de diferenças, mas de semelhanças, em que as pessoas em equipe tendem a encontrar seus pontos em comum.

Nesse sentido, a inclusão é um tema a ser trabalhado pelas organizações, uma vez que é um ponto norteador para o sentimento de pertencimento dos colaboradores, uma forma de sentirem seus diferenciais reconhecidos em um ambiente de aceitação e não de exclusão pelos demais. Para Pérez-Nebra e Torres (2014, p. 528) a inclusão se concretiza na gestão da diversidade “de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. Para tanto, Sueli Yngaunis (2019) ressalta que as organizações precisam compreender a fundo os conceitos de diversidade e inclusão,

[...] muito mais que “incluir”, ou o mero discurso de aceitar o “diferente”, esses conceitos convidam a desenvolver um olhar sobre os fenômenos sociais enquanto resultados das diversas interações sociais, que deram origem às desigualdades. (YNGAUNIS, p. 73, 2019)

A organização deve, portanto, ser um espaço de inclusão e respeito aos direitos humanos, uma vez que permite espaços de integração e trocas entre diferentes tipos de pessoas, contribuindo para a construção de novos relacionamentos interculturais, consolidando a organização como um espaço de não-exclusão.

Em contradição aos discursos da maioria das organizações acerca da valorização da diversidade, Barbosa (2001, p. 2) afirma que esse assunto é muito importante para ser reduzido a uma ferramenta gerencial “esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”, uma vez que as políticas de diversidade devem ser adotadas porque são importantes para as transformações sociais, e não pensadas e desenvolvidas para a o lucro das organizações. A fala da autora, se justifica quando olhamos os dados pesquisa realizada em 2018 pela rede social LinkedIn, onde apontou que 78% das companhias priorizam a inclusão no momento da seleção, mas que 27% delas não conseguem manter os funcionários de grupos minorizados em seus quadros. Ou seja, é importante que as estratégias de inclusão ultrapassem os processos seletivos, permeando a cultura e principalmente fazendo parte da identidade da organização. Conforme Adela Cortina (2005, p. 86),

[...] é inteligente ter uma conduta ética, construindo “empresas cidadãs”. Algo que pode ser feito, entre outras razões, porque não só mudou o conceito de empresa (...) como o de ética. A tradicional ética individual, da convicção e do interesse do outro, foi complementada por uma ética das instituições, da responsabilidade e do interesse universalizável. (CORTINA, 2005, p. 86)

Dessa forma, nosso objetivo que a diversidade deve ir além de um posicionamento organizacional, passando a ser um valor, algo intrínseco a sua cultura e identidade.

Diante disso, no próximo capítulo abordaremos a importância da comunicação organizacional e do posicionamento institucional para as políticas de diversidade, representatividade e promoção da inclusão.

### **3 COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo falaremos sobre alguns conceitos de comunicação organizacional a partir de teóricos como Baldissera (2009, 2010), Ferrari (2008), Kunsch (2003, 2006), e Marchiori (2008), com a finalidade de compreendermos sua importância para o desenvolvimento de ações estratégicas para a promoção da inclusão. Também buscaremos nas teorias de imagem e identidade de Baldissera (2004, 2008, 2009), Bueno (2005) aporte para o entendimento futuro das estratégias de criação da identidade organizacional frente à diversidade. Além disso, será abordado a cultura organizacional visando a compreensão de um ambiente organizacional inclusivo e fator primordial para a representatividade nas organizações.

#### **3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação sempre teve um papel importante na sociedade, sendo um de seus atributos a possibilidade de interação e agrupamento humano, permitindo trocas simbólicas, criação de rituais e o desenvolvimento da espécie. Nesse sentido, podemos afirmar que a comunicação é um ato social que entre tantas promoções, permitiu a criação de organizações como a reunião da força de ideias e de trabalho sobre um objetivo.

A ideia de organização, como entendemos hoje nas teorias de comunicação e relações públicas, foi sendo desenvolvida e adaptada conforme as evoluções sociais permitidas pela comunicação e desenvolvimento tecnológico. Exemplo disso foi que após a revolução industrial, o conceito passou a ser associado principalmente a grandes empresas e instituições, com muitos empregados e nas quais as pessoas compartilhavam grande parte do seu tempo. Hoje por organização, entende-se o agrupamento de esforços para um objetivo coletivo, atuante no mundo globalizado e multicultural e que exerça algum tipo de comunicação com seus públicos. Baldissera (2010) define as organizações como um “sistema vivo” uma vez que é fruto das relações entre os sujeitos na busca da concretização dos objetivos comuns, como no princípio.

As organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como

forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significados por meio de processos comunicacionais. (BALDISSERA, 2010, p. 61)

Por organização, se compreende a interação dos sujeitos por meio da comunicação. Nesse sentido, Kunsch (2006, p. 167) afirma que a comunicação é parte vital das organizações, pois são os processos interativos oriundos da comunicação, que segundo a autora, “viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas”. Dessa forma, entendemos que os processos comunicacionais possibilitam essa interação nas organizações, assim como no campo social, sendo a comunicação um combustível para desenvolver o relacionamento entre os públicos, uma vez que sem a comunicação as organizações simplesmente não existiriam, visto que, a organização como um

[...] campo de conhecimento é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua. Sendo a comunicação essencialmente uma dimensão social, podemos considerá-la como uma célula indispensável aos sistemas sociais, ou seja, se não há comunicação, não há sistema social. Desta forma, também as organizações são sistemas que, como todo sistema social, estão constituídas por comunicações. (FERRARI, 2008, p. 78)

Diante disso, é possível a compreensão da organização como um “fenômeno social” (MARCHIORI, 2006), uma vez que as organizações são a soma de pessoas, com características próprias que precisam ser aprendidas, para que sejam respeitadas suas identidades e valores, e que se relacionam com um ambiente diversificado externamente, sendo a sua principal característica a interação humana.

Entender a organização como um sistema vivo ou como um fenômeno social é compreender que ela está dentro de um sistema social em constante relação com os organismos que compõem esse sistema, portanto, não é organismo à parte e por ser orgânica precisa se relacionar com o meio, posicionar-se sobre assuntos importantes e agir de forma ética e responsável no sistema social. Justamente, pela organização ser um emaranhado de sujeitos únicos, com suas particularidades, culturas e cognições, é que a comunicação não deve ser estabelecida de forma linear, mas acima de tudo como um processo relacional complexo “dado o volume e os diferentes tipos de

comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais” (KUNSCH, 2006, p.168).

Por considerar essa complexidade que envolve a organização é que a comunicação organizacional não deve ser trabalhada sobre a perspectiva tarefaira, como uma ferramenta, como foi no período industrial, uma via de mão-única, estabelecida unicamente pela organização, sem retorno direto com o público ao qual se dirigia, mas sim sob o ponto de vista estratégico, com visão de todos ambientes, já que as organizações devem ser consideradas tanto pelo seu domínio interno, quanto ao seu ambiente externo ao qual estão inseridas, “incluindo aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional” (KUNSCH 2003, p. 30).

Nesse mesmo viés, James Taylor (2005, p. 215) afirma que “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento” uma vez que, os relacionamentos são substanciais para as organizações, e para que sejam efetivos e assegurem os resultados não devem ser pensados isoladamente, mas de forma estratégica levando em consideração os objetivos da organização. Nesse sentido, a Comunicação Organizacional, pode ser vista como a soma das formas com que a organização se comunica com seus públicos e cabe às Relações Públicas uma função política (SIMÕES,1995), que é a gestão do processo de comunicação organizacional.

Como já vimos anteriormente as organizações estão sendo convocadas a se posicionarem sobre temas sociais nos ambientes e contextos aos quais estão inseridos com cada vez mais frequência. Nessa roda viva, a busca por reconhecimento, a necessidade de obter uma imagem pública favorável e a obsessão por resultados financeiros positivos devem andar idealmente em harmonia, sendo esse movimento ativado pelas estratégias de comunicação organizacional, que compreendem desde o ponto de vista mercadológico quanto institucional. Conforme Weber (2009) “Trata-se de um processo complexo e vulnerável, que exige planejamento, gestão e avaliação permanentes do que pode ser definido como a comunicação das organizações.” (WEBER, 2009, p. 72).

Para atender a esta demanda, a comunicação se ramifica conforme as funções a serem desenvolvidas e os públicos a serem trabalhados, podendo ser com um viés de comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa ou comunicação mercadológica (VAZZOLER, 2015). Contudo, de forma alguma a comunicação pode ser vista como algo desintegrado e reduzida a um planejamento, uma vez que a comunicação organizacional atua no plano das relações constantes e nas construções de sentido permanentes.

Neste trabalho em que buscaremos entender como uma organização pode utilizar a diversidade para a construção de sua identidade, analisaremos a comunicação organizacional estratégica em sua complexidade. Conforme Baldissera (2009), é mais fortuito considerarmos a Comunicação Organizacional em seu ínterim, considerando a sua complexidade,

seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas. (BALDISSERA, 2009, p. 120)

Na comunicação organizacional são trabalhadas as estratégias que visam a obtenção de uma imagem ideal da organização dentro desse sistema ao qual se insere, ou seja, junto aos públicos com quem se relaciona. Essa imagem ideal será desenvolvida com base aos valores, na missão, na visão, e na identidade da organização, e disseminadas e asseguradas pela cultura organizacional, que devem ser colocadas em prática constantemente através de ações de comunicação, especialmente a partir da fala da organização, quando pensamos em imagem identidade. Nesse sentido, Rudimar (2004), identificou que a comunicação organizacional se dá em três dimensões, (i) Organização comunicada: fala autorizada da organização, (ii) organização comunicante: fala autorizada pela organização e outros processos comunicacionais resultantes da relação direta com organização além da fala autorizada, trata-se do resultado da comunicação entre organização e algum sujeito; (iii) organização falada: tratam-se dos processos de comunicação que não partem da organização, não são da relação direta com a organização mas referem-se a ela.

No próximo item discorreremos, portanto, sobre imagem e identidade organizacional, com o objetivo de compreendermos a importância das relações

e do posicionamento na construção da identidade a partir da noção de organização comunicada e comunicante.

### 3.2 IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

No campo da comunicação organizacional, fala-se muito em fidelização do cliente e engajamento do público interno, reputação, reconhecimento e posicionamento, e muitos teóricos da área se empenharam para entender o comportamento das organizações diante dessas demandas. Para conviver em sociedade e garantir sua sobrevivência econômica, as organizações precisam ser reconhecidas tanto no ambiente interno quanto no externo, pelas demais organizações, pelos consumidores, colaboradores, acionistas, instituições e pelo mercado. Para tanto, elas precisam ter uma identidade reconhecida e legitimada, que orientará as práticas culturais da organização e as estratégias de comunicação organizacional e posicionamento no mercado. Para entender a construção de uma identidade organizacional, é importante entender os conceitos de imagem e identidade e sua aplicabilidade no contexto das organizações.

Nas relações diárias, as pessoas concebem representações sobre sua vivência, experiências e interações organizacionais, sendo a principal delas, o conceito sobre si. Esse conceito é resultado de uma explicação psicológica sobre a identidade da pessoa, que se constrói no processo de intermediação com ou outro. Nesse sentido, não devemos pensar a identidade numa perspectiva de uniformidade, como algo estável, coeso e concreto como remete o senso comum, mas em uma concepção de múltiplas identidades, uma vez, que, “o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas” (HALL, 2000, p. 12), por conta da globalização e avanços tecnológicos que permitiram o contato em tempo real e o acesso à informação com diversas culturas, por exemplo.

É por esse motivo, que o autor adota o conceito de identificação no seu sentido processual, ou seja, o processo de construir e retecer constantemente a identidade, mesmo que ainda a sensação de identidade única esteja presente

nos sujeitos, uma vez que acreditam em uma estória linear de suas vidas, onde sua identidade não é uma construção simbólica, mas a verdade em si.

Baldissera (2006) atenta para o fato de que é no interior das representações simbólicas que a identidade é construída, uma vez que a relação coloca o sujeito em confronto com múltiplas culturas, identidades e significações, com as quais ele pode se identificar ou não. Ou seja, é nessa troca constante que os significados são construídos e as identidades tecidas. Para ele, a identidade é construída com base na alteridade, ou seja, aquilo que sou e aquilo que não sou.

[...] como complexus de identificações, isto é, a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o 'eu' exige a presença do 'outro' para existir, para ter sentido. A identidade não é apenas diferença, exclusão, fechamento, organização, unidade, antagonismo, egocentrismo, mas também semelhança, inclusão, abertura, desorganização, multiplicidade, complementaridade e sociocentrismo (BALDISSERA, 2004, p. 104).

A identidade do sujeito, é portanto, resultado dos processos de representações e conceitos de si, (re)construídos durante toda a vida do sujeito pela relações que estabelece, sendo que “as experiências de socialização constituem o principal referencial para a formação de identidades” (MACHADO; KOPITTKKE, p. 2, 2002). Nesse sentido, as experiências sociais originariam também uma identidade social, sendo essa a concepção que o sujeito tem de si mesmo, gerada pelo pertencimento a um grupo, envolvendo meios psicológicos e sociais que estão em constante evolução.

A construção da identidade social, se dá principalmente em oposição àquilo que o grupo não se identifica, aos grupos aos quais os sujeitos não pertencem. Conforme Dubar (1996), a identidade de grupo se consolida sobre uma representação social de um grupo cuja sua consciência de unidade se dá pela diferenciação ao outro, surgindo a noção de pertencimento, resultando em uma diminuição nas incertezas subjetivas dos indivíduos, uma vez que o significado emocional de afetividade gerado é atribuído à sensação de pertencimento. Além disso, a autopercepção como membro do grupo é fundamental para a construção da identidade social, uma vez que ser integrante de um grupo exige uma linha de pensamentos, atitudes e sentimentos como

integrante, que unificará o grupo justificando a atuação e posição social que ocupa. Dessa forma, o grupo constituirá uma imagem unificada de si resultando em uma identidade que permitirá distinção em relação a outros grupos, sendo a identidade social entendida por Lipiansky<sup>10</sup> como

[...] um processo de justaposição na consciência individual, é uma totalidade dinâmica, onde os diferentes elementos interagem na complementaridade ou no conflito, pois o indivíduo tende a defender sua existência e sua visibilidade social, sua integração à comunidade, ao mesmo tempo em que ele se valoriza e busca sua própria coerência" (*apud* RUANO; BORBALAN, p. 144, 1998).

Isto é, a identidade social se afirma a diferentes categorias presentes, que diferenciam os indivíduos, como a identidade sexual, a raça, classe social, idade e todas as demais. Os grupos se unem a partir das suas identificações e tentam firmar suas identidades no espaço e no tempo. Logo, podemos entender que a identidade social é parte da identidade pessoal, assim como a identidade pessoal compõe a identidade social, sendo a ligação entre indivíduo e grupo.

Voltando ao conceito de organização, como o conjunto de indivíduos reunidos em torno de objetivos comuns, precisamos ter consciência que as organizações existem na mente dos seus públicos que tem a percepção que são membros delas. Dessa forma, a identidade organizacional é parte da identidade dos seus membros, uma vez que estão em constante relação. Conforme Scott e Lane (2000), a identidade organizacional, diz respeito ao processo pelo qual a organização se torna única na mente de seus públicos. Esse processo nada mais é que o processo de identificação que acontece quando sujeito e organização são postos em contato, principalmente pela comunicação e cultura organizacional.

O processo de identificação organizacional comporta cognição e afeto, especialmente quando esses sujeitos apresentam alguma necessidade como sentir-se seguro e pertencente. Sobre a perspectiva da diversidade, podemos dizer que o processo de identificação acontece quando o sujeito em relação observa uma estabilidade entre as ações da organização que ofertam um sentimento de autovalorização. Machado e Kopittke (2002) apontam que a identidade da organização será a imagem cognitiva assimilada pelos sujeitos

---

<sup>10</sup> Lipiansky, Edmond Marc (1998). L'identité personnelle. In J. C. R. Borbalan (Coord.), L'identité, l'individu, le groupe, la société (pp. 21-29). Paris: Sciences Humaines.

que se estruturará por meio dos processos de identificação. Por mais que tenha relação direta com a identidade, a imagem não é sua réplica, mas sim uma construção mental realizada a partir da relação criada entre identidade da organização com o outro.

Nesse sentido, Lasbeck (2007), sobre a perspectiva de imagem, afirma que a identidade seria o resultado das afinações entre discurso e imagem. Ele entende o discurso, como “a organização e produção de informação em linguagens, com o fim de explicitar e caracterizar intenções, desejos, crenças e convicções... a respeito de quem o produz ou emite” (IASBECK, p. 3, 2007) ou seja, todo produto de comunicação organizado em texto. Para ele, a imagem é o resultado da recepção do discurso em nossa mente, uma “configuração mental e sobretudo afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades”. (IASBECK, p. 3, 2007)

Nessa mesma linha, Bueno (2005) afirma que a imagem que se tem de uma organização é formada a partir das impressões, experiências e informações que os sujeitos têm. Dessa forma, é impossível existir apenas uma imagem da organização, uma vez que “as experiências, vivências, informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização são múltiplas, distintas, particulares e às vezes absolutamente contraditórias” (BUENO, 2005, p. 19). Portanto, por ser cognitiva e afetiva, as imagens devem ser caracterizadas como provisórias.

Nessa perspectiva, Baldissera (2004) constitui o termo *imagem-conceito* para explicar o resultado da relação entre a organização (comunicada, comunicante e falada) e os sujeitos (com seus diferentes fatores, repertórios individuais e sociais, suas histórias e impressões que os tornam únicos), resultando em “um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório” (BALDISSERA, 2004, p. 278). Na busca de uma imagem-conceito é necessário considerar a imagem ideal que a organização deseja que seja reconhecida, a imagem que os públicos têm da organização, bem como seus códigos socioculturais, suas noções e possibilidade identificatórias além de claro, as estratégias de comunicação necessárias para a busca da efetivação dessa imagem.

Por esse motivo, é que as estratégias de comunicação não devem forçar uma imagem, mas sim respeitar a identidade organizacional e enxergá-la como

um processo, que merece atenção constante com reforço e análise das estratégias de comunicação, uma vez que está sujeita a transformações contínuas. Dessa forma, a identidade organizacional deve ser a resposta à pergunta “quem somos nós como organização?” (WHETTEN; GODFREY, 1998, p. 34) e essa resposta será as identificações dos sujeitos com a organização, porque não existe identidade sem os processos de identificação, uma vez que, ela se constrói em relação ao outro. Mesmo que as mais sofisticadas estratégias de comunicação possam nortear e influenciar os indivíduos na criação de uma imagem da organização junto aos públicos, o processo de identificação que ocorre nas trocas e contatos entre os sujeitos será diferente para cada indivíduo, uma vez que cada um possui sua identidade própria e significará à sua maneira essa relação.

Uma das estratégias de comunicação que podemos considerar nesse processo é o posicionamento, um movimento de exposição a respeito de um tema, ideia ou assunto, exercido pela organização. Ou seja, todas as vezes em que a organização se manifesta pelo exercício da comunicação de forma estratégica, seja em um rótulo de produto, um anúncio publicitário ou uma campanha de endomarketing por exemplo, está se posicionando, defendendo seus pontos de vista e atuações. Esse processo é de melhor compreensão quando pensamos em temas latentes, como por exemplo questões ambientais, como o descarte de resíduos, ou sociais, como a licença maternidade, ou então em temáticas de impacto social, como a diversidade.

Uma vez que as organizações são sistemas vivos em constante relação com o ambiente, posicionar-se a respeito de assuntos em voga e clamados pela sociedade é necessário para a sua sobrevivência, para conquistar sua legitimidade, adesão com os públicos de interesse e reconhecimento. Dessa forma, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações, posicionar-se sobre ideias e causas que acreditam como verdades, como valores torna o processo de construção da identidade mais concreto e efetivo. Se a organização respeita o contexto histórico-social dos grupos minorizados, acredita na importância da diversidade no ambiente organizacional, não despreza os movimentos de luta social e acredita na justiça social, para essa organização não será uma dificuldade e nem uma dúvida posicionar-se sobre inclusão, representatividade e diversidade.

É pelos processos discursivos e nas demais ações de comunicação, que a organização se posicionará estrategicamente de acordo com sua identidade e conseqüentemente com a imagem ideal que deseja, colocando-se nessa exposição, em relação com os públicos. No próximo capítulo, veremos esse processo de (re)construção da identidade partindo de um posicionamento acerca a diversidade por meio de um estudo de caso da organização ThoughtWorks.

## **4 ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DA DIVERSIDADE COMO IDENTIDADE**

O presente capítulo analisa a apropriação da diversidade pela organização ThoughtWorks, a partir do seu contexto, seguimento, atuação, cultura e identidade. Dessa forma apresentamos a metodologia de análise e os procedimentos metodológicos.

Em seguida faremos a apresentação da organização a partir do seu detalhamento e partiremos para análise dos conteúdos produzidos pela organização e disponibilizados em seu site institucional, que servirão como objeto desse trabalho.

### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse trabalho propomos analisar o posicionamento da organização a partir dos conteúdos criados e compartilhados por ela em seu site institucional acerca das ações de diversidade desenvolvidas, partindo da perspectiva do estudo de caso. Utilizaremos esse método, pois buscamos entender como a organização utiliza a diversidade para a construção da sua identidade. Como a pesquisa prévia para a elaboração da revisão de literatura indicou que o tema diversidade é pouco abordado na pesquisa acadêmica, a relação entre diversidade e identidade organizacional ainda é pouco conhecida, não sendo, portanto, possível estabelecer claramente uma relação de causa e efeito entre as variáveis que explicam ou influenciam esse processo.

Dessa forma, a escolha pela metodologia de estudo de caso, parece-nos a mais adequada, uma vez que segundo Yin (2001, p. 32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nessa linha, o autor define quatro tipos de caso: (1) o projeto de caso único holístico – unidade única de análise e único caso; (2) projetos de caso único incorporado – unidades múltiplas de análise e único caso; (3) projetos de casos múltiplos holísticos – unidade única de análise e múltiplos casos; e (4) projetos de casos múltiplos incorporados – unidades múltiplas de análise e múltiplos casos. Consideramos que neste estudo de natureza exploratória, estamos com uma unidade única de análise, a organização, e um

único caso, diversidade e identidade organizacional, configurando-se como um estudo de caso único holístico.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, a coleta de dados é parte fundamental, sendo importante considerar seis principais fontes diferentes para aquisição de informação, como “documentos, registros em arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (DUARTE; BARROS, 2006, p. 229). Nesta pesquisa, o procedimento de coleta de dados, realizados em um período de 4 meses, de agosto a novembro de 2019, deu-se no site institucional da organização<sup>11</sup>.

Foram coletados conteúdos que citavam ações de inclusão, programas de diversidade, práticas organizacionais, reconhecimentos, premiações e informações institucionais da organização que traçam a cultura da organização, como por exemplo missão e valores.

Das 190 notícias publicadas no site da organização, 40 abordam no corpo da informação iniciativas, programas e ações voltados para a diversidade desenvolvidos pela empresa. As principais palavras foram diversidade, inclusão, mulher, premiação, reconhecimento e homenagem.

Dos livros presentes na biblioteca virtual da organização, 10 deles mencionavam inclusão em seu título e 15 deles a palavra diversidade. Dos artigos publicados, 100 mencionavam algum programa, iniciativa ou ação da organização em torno da diversidade. As principais temáticas abordadas foram diversidade, inclusão, justiça social e representatividade.

Além disso destacaremos quatro principais ações de diversidade realizadas pela empresa e que foram apontadas no Relatório de Impacto Social de 2018<sup>12</sup>, produzido pela organização com base nas ações e programa desenvolvidos naquele ano, um conteúdo em que a organização compartilha suas crenças, objetivos e ações em relação à justiça social.

Os dados coletados tanto no site quanto no relatório, serviram de subsídio para a análise, que foi feita com base no referencial, de onde foram identificadas as convergências e divergências, uma vez que “os dados não falam por si,

---

<sup>11</sup> [www.thoughtworks.com/pt](http://www.thoughtworks.com/pt)

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.thoughtworks.com/social-justice/social-impact-report-2018>.  
Acessos em: 30 nov. 2019

devem ser articulados com os referenciais teóricos e pressupostos que norteiam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente” (ZANELLI, 2002, p. 86)

Para isso, utilizamos a metodologia de análise e interpretação, segundo Gil (2008), que evidencia que:

Para interpretar os resultados, o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo em que poderão ter algum sentido. Esse universo é o dos fundamentos teóricos da pesquisa e o dos conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas. Daí a importância da revisão da literatura, ainda na etapa do planejamento da pesquisa. Essa bagagem de informações, que contribuiu para o pesquisador formular e delimitar o problema e construir as hipóteses, é que o auxilia na etapa de análise e interpretação para conferir significado aos dados. (GIL, 2008, p. 178)

Assim, os conteúdos discursivos produzidos pela organização e por seus colaboradores presentes nos materiais coletados serão analisados para entendermos a presença da diversidade na identidade da organização.

#### 4.2 A THOUGHTWORKS

É evidente que a tecnologia da informação (TI) e sistemas de tecnologia (ST) causaram revoluções na forma que nos relacionamos, trabalhamos, nos comunicamos e vivemos. A partir do desenvolvimento de códigos, softwares e máquinas, aperfeiçoados e evoluídos diariamente, viver sem a tecnologia nas sociedades atuais parece impossível. Entre os benefícios consequentes da tecnologia, podemos destacar que esta abriu o mercado global, conectou comunidades, apresentou diferenças culturais e tornou visíveis muitas injustiças. Podemos também apontar, algumas consequências negativas, como a destruição de economias locais, amplificação de vozes extremistas e as interações sociais diminuídas e caracterizadas pelas conexões digitais. Entre tantos fatores e causas que permitiram o avanço tecnológico, podemos apontar o trabalho diário da indústria da tecnologia e das pessoas que a formam. Reconhecendo o potencial da tecnologia e os impactos tanto no dia a dia como em larga escala, que em 1980 Neville Roy Singham abriu a *Singham Business Services*, uma empresa de consultoria em tecnologia na cidade de Chicago, nos Estados Unidos, com o objetivo de simplificar e qualificar esse setor.

Com a ampliação da carteira de clientes e consequentemente do quadro de funcionários, quatro anos depois a empresa elevou seu portfólio de

consultoria para desenvolvimento de softwares personalizados para seus clientes, com o princípio do código aberto<sup>13</sup> e da metodologia ágil<sup>14</sup>. Foi nesse contexto que a *Singham Business Services* se transformou em ThoughtWorks. A aquisição de grandes clientes, como por exemplo a GAP, eleita pela Forbes<sup>15</sup> como a maior varejista de roupas dos Estados Unidos em 1999, possibilitou a ampliação da organização, abrindo novos escritórios fora de Chicago, sendo o primeiro em São Francisco, na Califórnia em 1997 e três anos depois em Melbourne, na Austrália.

Em 2001 a organização já constava pela quarta vez na lista de empresas privadas que crescem mais rápido, da Inc5000<sup>16</sup>. Em 2004 a organização encontrava-se com mais de 500 colaboradores e no ano seguinte consolidava seu projeto de educação, a ThoughtWorks University, que três anos depois permitiu a publicação de um livro sobre tecnologia e inovação por seus colaboradores. Ao longo do tempo a ThoughtWorks University, teve sua formação orientada pela cultura do aprendizado e compartilhamento, resultando na publicação de mais de 100 livros escritos por seus colaboradores com o apoio da organização criando uma vasta biblioteca com livros, artigos e produções sobre temas variados relacionados a cultura da organização e escritos pelos Thoughtworks, como se denominam os colaboradores. Em 2010 a empresa enxerga a possibilidade de ampliar sua atuação e expande seu negócio, abrindo seu primeiro escritório no Brasil, na cidade de Porto Alegre. Hoje já tem unidades também em São Paulo, Recife e Belo Horizonte.

Em 2017, já ultrapassando um número de 4000 mil colaboradores, a organização é adquirida pela *Apax Partners*, um fundo investidor líder no setor

---

<sup>13</sup> Open Source Software é resultado de um movimento iniciado em 1983 pelo hacker Richard Stallman, que visa a democratização, criação e distribuição de softwares pelo princípio da liberdade. Os programas de código aberto, permitem que os usuários modifiquem os códigos conforme deseja usar desenvolvedor original do programa determina as condições de uso e de distribuição.

<sup>14</sup> A metodologia ágil é oriunda do Agile Manifest, assinado em 2001 pelos 17 maiores tecnólogos e cientistas de dados da época, entre eles Martin Fowler, cientista de dados da ThoughtWorks. O manifesto contém 12 princípios para a criação de um software. Manifesto para o desenvolvimento ágil de software. Disponível em: [www.manifestoagil.com.br](http://www.manifestoagil.com.br), Consultado em 19 nov. 2019.

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.forbes.com/companies/gap/#5fd7efb53569>. Acesso em: 19 nov. 2019

<sup>16</sup> A Inc 5000 é um ranking anual que aponta as empresas mais bem-sucedidas dos Estados Unidos, com base em indicadores como o crescimento percentual da receita em um período de três anos.

de tecnologia. Hoje, mais de 26 anos depois, a consultoria global de softwares tem atuação de times globais, presente em 14 países, com 43 escritórios espalhados pelo mundo, empregando mais de 6 mil pessoas, sendo referência em excelência de software, tecnologia de ponta, técnicas e liderança de pensamento.

Definem-se como uma organização parceira para missões de negócios disruptivas, tendo a tecnologia como principal diferencial, sendo uma referência na oferta de software e transformações na indústria de tecnologia, além de um lar de tecnologistas impactando socialmente. Um exemplo disso, foi o desenvolvimento do software Bahmn Xi, um sistema hospitalar de Prontuário Eletrônico do Paciente, utilizado por hospitais com poucos recursos, especialmente em países africanos e asiáticos. Além disso, a organização possui diversas parcerias com Organização Não-Governamentais e projetos sociais das mais diferentes causas, com os quais contribui com o desenvolvimento de softwares de código aberto apoiando a transformação social as quais se dão as iniciativas.

A organização também tem acumulado reconhecimento ao longo de sua história. Premiações na área de gestão de pessoas, inovação e desenvolvimento social rendem matérias frequentes com o nome da empresa. Podemos destacar o posto de liderança que ocupa no Programa de Melhores Empresas para Mulheres Tecnológicas de 2019 da AnitaB.org, uma organização sem fins lucrativos focada no avanço das mulheres na computação. Na cerimônia que marcou a premiação, a chefe diversidade e inclusão da unidade da América do Norte, ressaltou que as organizações precisam ter suas culturas enraizadas na inclusão *“para que mulheres de todas as origens que trabalham em tecnologia optem por permanecer em tecnologia”*<sup>17</sup>. Confirmando o que Thomas Jr. (2002) afirma, que a inclusão se concretiza na gestão da diversidade uma vez que as ações devem criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa, permitindo ir muito além da inclusão, propiciando um ambiente em que as

---

<sup>17</sup> ThoughtWorks Nomeada “Líder” no Programa de Melhores Empresas para Mulheres Tecnológicas de 2019. Disponível em: <https://www.thoughtworks.com/pt/news/ghc19>. Acesso em 23 nov. 2019.

minorias se sintam acolhidas, para que o sentimento de pertencimento seja construído e os colaboradores permaneçam na organização.

Dessa forma, podemos verificar que a atenção a diversidade e inclusão dos grupos minorizados estão presentes na organização, o que é fundamental para originar o sentimento de pertencimento dos colaboradores, uma forma de sentirem seus diferenciais reconhecidos em um ambiente que os acolhe, conforme afirma Pérez-Nebra e Torres (2014). O que contribui para os objetivos da empresa, uma vez que quando gerado esse sentimento de pertencimento nos colaboradores, eles tendem a ser mais produtivos, falar bem da organização e nutrir o desejo em permanecer.

No Brasil, a empresa aparece recorrentemente na lista dos ganhadores dos prêmios do *Great Place To Work*<sup>18</sup>, uma consultoria global, referência sobre trabalho, que desenvolve a premiação Melhores Empresas Para se Trabalhar. Em 2013 a ThoughtWorks, foi reconhecida como 13ª melhor empresa de TI & Telecom para trabalhar e a Melhor para Mulheres, aparecendo no mesmo ranking em 2014 e 2016. Em 2010, a organização ficou em entre as 10 primeiras posições no ranking das 30 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar no Brasil da consultoria e em 2019 figurou a lista de empresas que se destacam no assunto LGBTQI+. Neste ano, a organização também figurou a lista de Melhores Empresa para se trabalhar, da revista Você S/A.

Esse reconhecimento é resultado de uma cultura organizacional enrijecida na inovação e impacto social, uma vez que a empresa tem como missão “*ser um agente pró-ativo de mudanças progressivas no mundo*”. Para isso, definiu três pilares valorativos norteadores da organização, além de *Parceria* e *Referência*, o pilar *Lar* abriga a preocupação da organização em reduzir as desigualdades sociais através da empregabilidade de tecnologistas de grupos minorizados e engajados com a transformação social. Isso se comprova, além das tecnologias sociais produzidas por exemplo, quando observa-se o quadro de funcionários da organização no Brasil, onde a empresa possui mais de 600 colaboradores, sendo

---

<sup>18</sup> Segundo Ferreira (2018), é a única organização de pesquisa, consultoria e treinamento atuante no mundo todo, que visa despertar as organizações a criar e manter excelentes ambientes de trabalho, “por meio do desenvolvimento de culturas de alta confiança, dando ênfase ao modelo diferenciado e abrangente nas evidências e percepções dos funcionários das organizações” (FERREIRA, p. 47, 2018).

42,5% mulheres, das quais 1% são mulheres trans. Um número que merece ser reconhecido, uma vez que segundo dados da PNAD (IBGE, 2010), somente 20% dos profissionais que atuam no mercado de TI são mulheres.

Quando ampliamos o olhar para identificar os postos ocupados por etnia, o quadro brasileiro é composto por 1,5% de asiáticos e 31,4% de negros, um número considerável, que reflete a cultura da organização na preocupação com a inclusão de grupos historicamente excluídos, estando presente nos valores e missão da empresa.

Essa preocupação com a justiça social nasceu de uma percepção que a organização desenvolveu, do poder que a tecnologia tem na sociedade. Além disso, por ter atuação global, a organização está em relação com diferentes culturas, sendo assim, uma vez, que conforme GRUNIG (2012), a diversidade cultural se faz presente na cultura organizacional, foi necessário o desenvolvimento de estratégias de comunicação que acolhessem as diferenças presentes em cada comunidade.

Para contribuir socialmente para a diminuição das desigualdades sociais dentro das possibilidades que a indústria da tecnologia coloca, iniciou há muito tempo, com um caminho de pequenas atitudes que a organização enxergou que poderiam ser tomadas na direção de mudanças atitudinais no dia a dia dos colaboradores e incentivadas pela organização, permitindo que a preocupação com diversidade e inclusão ganhasse espaço na cultura organizacional trançando a identidade da organização, como por exemplo a adoção da linguagem neutra. A utilização da linguagem neutra foi adotada pelos colaboradores nas trocas de *e-mail* internas, conforme revela em um artigo publicado recentemente por uma colaboradora e logo se expandiu para os comunicados internos oficiais da organização. Hoje ela utiliza a linguagem neutra em toda a sua comunicação, como por exemplo nos processos seletivos, na divulgação de vagas e nos conteúdos publicados, conforme a figura 2.

Figura 2 – Card de recrutamento



Fonte: ThoughtWorks

A comunicação possibilitada pela linguagem, permite as trocas e relações entre sujeitos e organização. Conforme Kunsch (2006), a organização não existira se não fosse a comunicação, e a forma como a organização escolhe se comunicar com seus públicos revela além da intenção de aproximação, o reconhecimento desses públicos. Além da linguagem, outras formas de comunicação também foram impactadas, como por exemplo a parte visual das comunicações feitas pela organização, que priorizam utilizar imagens de pessoas que correspondam com as características físicas dos públicos o quais determinada comunicação se dirige, a exemplo da Figura 3.

Figura 3 – Banner no site para candidatar-se para vagas



Fonte: ThoughtWoks

Outra estratégia de comunicação que passou a ser repensada e formulada a partir do reconhecimento da diversidade como parte da identidade, foram os eventos de divulgação da marca empregadora, que acontecem principalmente em feiras de comunidades periféricas, universidades públicas ou filantrópicas, ou em parceria com organizações engajadas com a empregabilidade de grupos excluídos do mercado de trabalho, como por exemplo a Northcoders, uma organização em Manchester que administra campos de treinamento em tecnologia, segundo a organização a escolha é feita tentando alinhar objetivos e valores organizacionais *“Diversidade e inclusão são uma parte importante do DNA da ThoughtWorks. Não queremos que o caminho para a tecnologia seja aberto apenas àqueles que têm a vantagem de ir para a universidade e estudar ciência da computação ou algo semelhante”*<sup>19</sup>

Nesse sentido, reconhecer a complexidade da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009), requer que ela não seja trabalhada de forma tarefa e pontual, mas sim de forma estratégica e integrada com os objetivos organizacionais e correspondendo aos valores da empresa. O desenvolvimento de ações e programas estratégicos coerentes, principalmente com a cultura organizacional, permitirão, portanto, a construção e manutenção de relacionamentos com os públicos de interesse, conforme Taylor (2005).

Sendo os processos comunicacionais a força motriz para as interações, a organização reforça nesses espaços de exposição sua identidade. Uma vez que a empresa fez a escolha de utilizar uma imagem de uma pessoa negra em um *card* de recrutamento, ela se coloca em exposição, posiciona-se sobre, passa uma mensagem que poderá ou não gerar processos de identificação com o público receptor. A interpretação dessa mensagem, aliada a imagem que o público tem da organização, resulta na identidade da organização, conforme afirma Lasbeck (2007).

O desejo por impactar socialmente o mundo pode ser observado de forma mais explícita através dos programas e iniciativas de inclusão promovidas e apoiadas pela organização. A empresa possui mais de 60 programas de inclusão e diversidade desde raça, diversidade de gênero e LGBTQIA+, saúde mental,

---

<sup>19</sup> RADHAKRISHNAN, Darshana. Disponível em: <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/ensuring-depth-diversity-part-2>. Acesso em 30 nov. 2019

cuidadores e neurodiversidade, entre eles podemos destacar o *Estagiando com orgulho*, o programa *VAPASI* e o *Enegrecer a tecnologia*, programas apontados no último Relatório de Impacto Social divulgado pela organização.

#### 4.2.1 Relatório de Impacto Social

O Relatório de Impacto Social da ThoughtWorks foi publicado em 2019 no site da organização e aborda em seu conteúdo as principais ações de cunho social e tecnológico desenvolvidas no ano de 2018 pela empresa. O material tem o objetivo de resgatar e registrar as ações realizadas no ano anterior como um balanço, e revela a preocupação da organização com a diversidade e justiça social já consolidadas em sua cultura e o compromisso na busca da concentricidade da sua missão organizacional. O que revela traços de sua identidade organizacional, marcada pelo propósito da justiça social, uma vez que segundo a organização, eles acreditam *“que a tecnologia e as pessoas tecnologistas podem fazer uma enorme diferença em um momento em que a tecnologia assume um papel cada vez maior na sociedade”*<sup>20</sup>.

O relatório pode ser identificado como parte de uma grande estratégia de comunicação organizacional, uma vez que reúne informações importantes sobre norteadores estratégicos da organização e resultados de ações que estão em desenvolvimento na empresa e que possuem importância fundamental para o negócio, compreendendo desde o ponto de vista institucional quanto mercadológico, na busca por um reconhecimento e imagem favorável.

O material auxilia na construção da imagem ideal buscada pela organização, sem estar dissociada de suas crenças e valores enquanto organismo social. O conteúdo do relatório se estende por 20 páginas, dividindo-se em cinco categorias, que resultam no *framework* de impacto social da organização, um guia norteador com os principais tópicos a serem trabalhados pela organização no que diz respeito à promoção da justiça social e diversidade de acordo com os objetivos estratégicos da organização, sendo adaptável para todas as regiões que estão presentes e seus contextos locais. São eles:

---

<sup>20</sup> THOUGHTWORKS. Disponível em: <https://www.thoughtworks.com/social-justice/social-impact-report-2018>. Acesso em: 30 nov. 2019

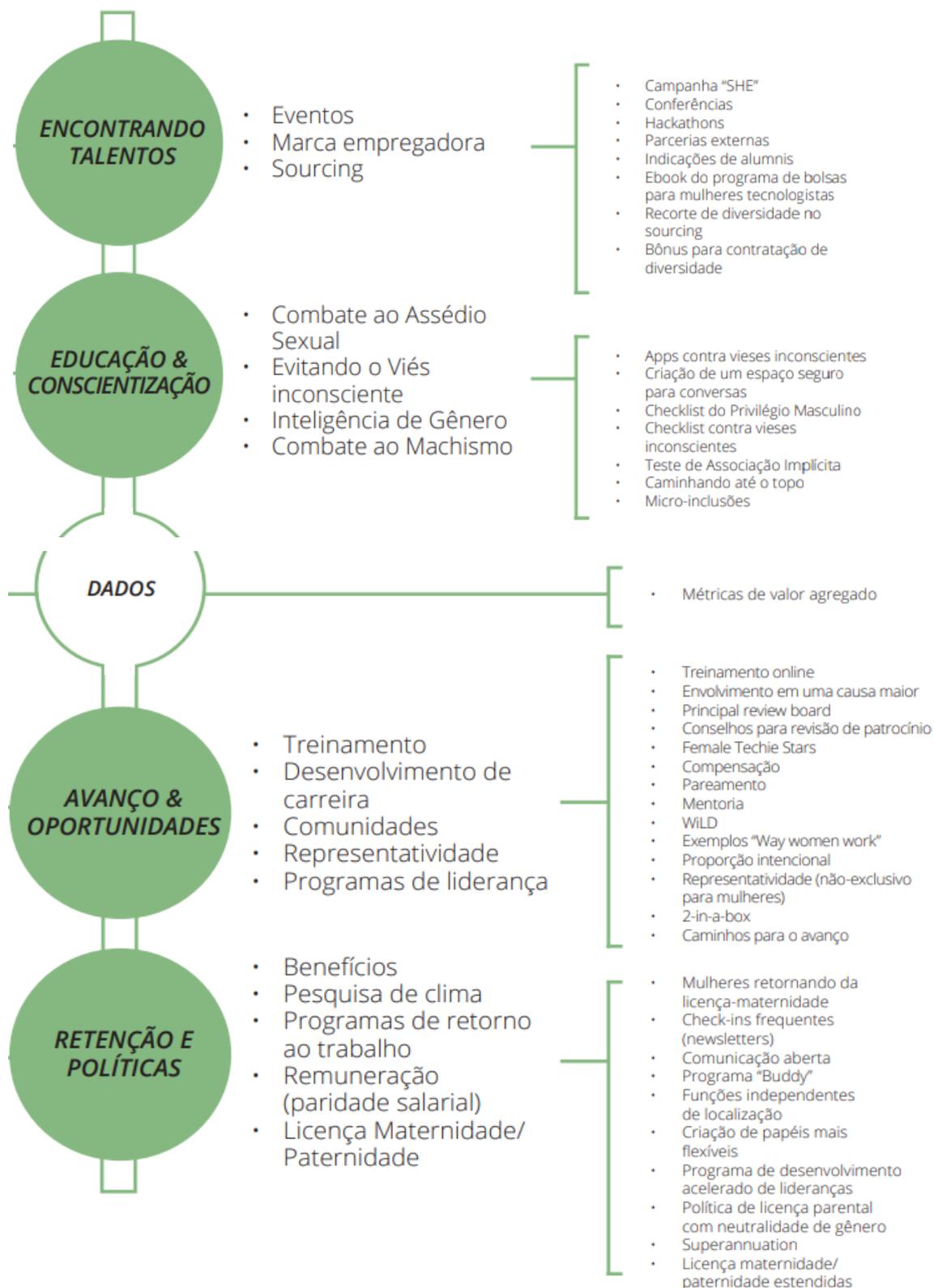
(a) *Indivíduos: jornada pessoal.* A categoria aborda a importância da jornada pessoal do tecnologista na aprendizagem das injustiças sociais e históricas para identificar seu papel nesses contextos e as mudanças que podem propiciar enquanto tecnologistas. Trata-se de uma jornada individual, fomentada pela organização através da disseminação do conhecimento, onde os escritórios locais promovem campanhas e eventos para aprofundarem-se nas questões atuais e locais desencadeando reflexões e diálogos que contribuam para os colaboradores. Nesse aspecto, o relatório aponta algumas iniciativas dos escritórios locais que fomentam o processo de jornada pessoal realizadas no último ano apoiadas nas necessidades e interesses individuais dos colaboradores, como por exemplo a iniciativa Bússola Pessoal, uma metodologia utilizada pelo escritório do Equador para incentivar os colaboradores a desenvolverem suas jornadas pessoais e oportunidades a partir de temas de seus interesses, como por exemplo, justiça econômica, ecologia, igualdade de gênero, direitos LGBTQI, justiça racial e tecnologia justa.

(b) *ThoughtWorks e indústria: diversidade e inclusão.* Essa categoria trata a preocupação da organização em promover uma indústria de tecnologia mais inclusiva e diversa, reconhecendo os grupos minorizados em cada região e criando iniciativas que caminhem para a justiça social. A empresa acredita que ações de diversidade e inclusão são necessárias para preservar a cultura que construíram ao longo do tempo, indo além de dados numéricos, propiciando em primeiro lugar um ambiente em que as pessoas se sentiam acolhidas e a vontade em manifestarem suas identidades, *“nós deveríamos ser capazes de ir ao trabalho, ser nós mesmos e desfrutar da companhia uns dos outros. Para fazer isso, nós temos que criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras e incluídas, da maneira como elas são.”*<sup>21</sup> Para tal, a empresa criou um modelo para garantir uma abordagem holística, coletiva e globalmente consistente para tratar diversidade e inclusão, a partir do mapeamento das áreas de foco, os temas, até chegar nas atividades e parcerias necessárias conforme a Figura 4.

---

<sup>21</sup> THOUGHTWORKS. Impacto Social: resultados do ano. p. 11, 2019.

Figura 4 – Pilares definidos para construir uma indústria de tecnologia diversa e inclusiva



Nessa sessão do relatório, a organização também apresenta quatro dos principais programas de diversidade desenvolvidos no último ano. É importante destacar que os programas não são aplicados globalmente, mas sim adequados à realidade de cada escritório, tentando preencher os vazios da diversidade em cada país, comprovando que a organização deve ter seus objetivos além da inclusão.

Isso requer por parte da organização um olhar para a sociedade que está inserida e o reconhecimento do contexto social no qual a cultura local se formou com a finalidade de compreender os fenômenos sociais que resultam na desigualdade social do mercado de trabalho, por exemplo e, conseqüentemente, o impacto na cultura organizacional, uma vez que a organização é formada por indivíduos pertencentes a uma cultura local, comprovando que a diversidade é cultural e dessa forma indissociável da cultura organizacional. Logo as práticas e estratégias organizacionais são criadas e executadas com a finalidade de tornar a organização inclusiva. Ao entender isso, a organização mapeou os principais *gaps* de diversidade nos escritórios locais permitindo o desenvolvimento de quatro grandes programas em 2018:

I. *Estagiando com orgulho*: um programa de estágio voltado para tecnologistas recém-graduadas, exclusivamente da comunidade LGBTQI+ que visa potencializar as habilidades técnicas através de experiências reais na indústria. O programa de estágio nos escritórios da Índia, tem duração de cinco meses e contempla sessões práticas de treinamento. Também fornece um contato direto com as práticas ágeis e as últimas tendências de tecnologia por meio de projetos desenvolvidos nos escritórios locais. Em 2018 os quatro estagiários que iniciaram no programa tornaram-se funcionários efetivos da organização. O programa nasceu de uma iniciativa do *Mitra Collective*, um grupo de pessoas da comunidade LGBTQI + funcionários da ThoughtWorks na Índia, que faz parte de uma iniciativa de Diversidade e Inclusão da organização. O coletivo trabalha para a construção de um espaço de trabalho seguro e inclusivo na ThoughtWorks e impulsiona iniciativas externamente. O programa nasceu como uma consequência das iniciativas de apoio à inclusão de pessoas LGBTQI+ na empresa, diante de uma situação específica em que estes colaboradores LGBTQI+ solicitaram transferência para unidade norte americana,

já que não conseguiam manifestar sua sexualidade no ambiente de trabalho e na sociedade que estavam.

II. *VAPASI*: trata-se de um programa de apoio a mulheres tecnologistas experientes a se recolocarem na indústria de tecnologia após afastamento da carreira profissional de no mínimo um ano. O programa compreende um treinamento de três semanas para atualizar as habilidades de programação através de sessões práticas e permitindo um espaço de networking, com a finalidade de reconstruir a autoconfiança das participantes. O programa nasceu com o objetivo de reverter a exclusão de mulheres no setor de TI da Índia, em que a cada quatro empregados contratados, um é mulher, além disso a empresa detectou que das mulheres empregadas até 30 anos 48% realizam uma pausa na carreira. Outro desafio a qual se propôs a instituição é a equidade da remuneração, uma vez que o salário das mulheres indianas nos mesmos cargos, é 34% menor que o dos homens. Em um artigo sobre o programa, a especialista em Marketing e Relacionamento da unidade indiana, afirma que a inclusão vai além do programa, estando principalmente na cultura da organização e sendo manifestada diariamente através de práticas e atitudes que reforçam a cultura, como por exemplo não fazer suposições sobre atrasos e faltas, ajudando as mulheres a integrar seu trabalho e sua vida pessoal sem problema. Segundo ela a organização acredita que *“quando as mulheres sentem um genuíno senso de pertencimento e propósito no local de trabalho, elas se destacam no que fazem”*<sup>22</sup>

III. *Enegrecer a tecnologia*: é uma iniciativa da organização construída pelos colaboradores negros da empresa no Brasil que parte do questionamento da representatividade negra no mercado de trabalho. A primeira ação foi um recrutamento expresso com objetivo de recrutar pessoas negras para os escritórios distribuídos no país com a finalidade de construir uma equidade racial no mercado de tecnologia da informação em um país marcado historicamente pela disparidade social, especialmente pelo racismo, ainda velado no mercado de trabalho. A ação intensiva foi realizada em Salvador com a parceria de Olabi

---

<sup>22</sup> SARAVANAKUMAR, Divya. Vapasi: bootcamp de tecnologia para desenvolvedores de mulheres. Disponível em: < <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/vapasi-technology-bootcamp-women-developers>> Acesso em 24 nov. 2019.

através da PretaLab<sup>23</sup>. As entrevistas do recrutamento foram todas realizadas por profissionais negros, na tentativa de gerar uma conexão com os candidatos, para que esses não se sintam julgados, por exemplo. Na ocasião foi lançada a ação, Enegrecer Talks, um momento de palestras de colaboradores da organização e outras referências no assunto aberta ao público, com a finalidade de gerar visibilidade e representatividade com esse público. Outra ação do programa é Enegrecer Narrativas, uma vez que 70% dos jornalistas no mercado são brancos, é fundamental que a cobertura jornalística inclua todas as vozes do país. Para isso, foi realizada uma oficina com parceiros e especialistas da área, com o objetivo de ajudar a construir uma imprensa mais diversa e engajada, para tornar o jornalismo mais ético. O resultado da ação foi a publicação de textos que reúnem as principais discussões acerca do tema e sugestões para enegrecer as narrativas.

IV. *Grupos minoritários na Alemanha*: o programa tem foco na população turco-alemã, que enfrente uma discriminação sistêmica no país europeu e que possuem um passado de migração. É largamente conhecido os problemas surgidos com a onda migratória no continente, e muitos países tem sido refúgio para populações árabes que precisam abandonar seus países em função de guerras e dificuldade de sobrevivência. Além disso, os imigrantes precisam conviver com a xenofobia e preconceito racial por parte de grande parte dos cidadãos europeus. Diante disso, o escritório da Alemanha tem suas ações de diversidade voltada para essa população, desenvolvendo um programa de atração e seleção voltado para essa comunidade, para isso Uma série de palestras foram criadas com as temáticas de migração e integração com palestrantes Turco-Alemãs além de oficinas que permitem o intercâmbio cultural, identidade e racismo, planejadas em parceria com Maviblau<sup>24</sup>.

(c) *Organizações: tecnologia para mudança social*. O terceiro tema, trata das relações com clientes e parcerias com organizações não governamentais (ONGs), institutos e movimentos sociais, na construção e de produtos

---

<sup>23</sup> PretaLab é uma iniciativa que busca reduzir desigualdades de mulheres negras na tecnologia, a fim de chegar a mais pessoas e construir um mercado mais diverso, que considere gênero e raça como um dos pilares na luta por justiça social

<sup>24</sup> A MAVIBLU é uma plataforma cultura que visa reduzir preconceitos, promover a comunicação e a cultura turco-germana.

tecnologias que contribuam para o desenvolvimento social e para a redução das injustiças. Um desejo presente na ideologia da organização que permeia a identidade e é enrijecida pela cultura da empresa, explícita nos seus valores e pilares norteadores, a tecnologia social, com a construção de software que seja de código aberto e de fácil manutenção. Nessa seção, a organização apresenta diversas iniciativas que apoia, bem como as soluções tecnológicas desenvolvidas para cada projeto social.

(d) *Movimentos: solidariedade antes da caridade.* Nesta categoria, a organização traz algumas iniciativas sociais que apoia pelo mundo, adotando uma postura de consciência, atuando além de doações e patrocínios, mas como uma postura participante ativa na construção do ecossistema social em que está inserida. Nesse sentido, a organização reforça que a solidariedade é uma atitude diferente da caridade, uma vez que fazer caridade é manter as barreiras sociais impostas e permanecer no conformismo da diferença, pela dinâmica imposta pela opressão e desigualdade social. Diferente disso, a solidariedade está para a organização como uma filosofia de engajamento, uma prática que orienta o pensamento, sendo fundamental para a cultura. Um exemplo disso foi a iniciativa de quinze colaboradores do escritório da China, que se inscreveram como professores voluntários da Qundao, uma incubadora para capacitar negócios chineses de pequenos empreendedores.

(e) *Sociedade: tecnologia responsável.* O último tema, fala sobre o compromisso da empresa em questionar-se constantemente sobre o papel do tecnólogo e da indústria de tecnologia e seus impactos no mundo. Muito mais que desenvolver e programas com qualidade, o desafio é ir além, identificar, entender e tratar as desigualdades do ambiente que estão inseridos, com o desejo de permanecer líder no seu segmento de atuação. Para enraizar esse *mindsite* no trabalho dos colaboradores, a organização lançou uma campanha de comunicação interna a “Construindo um Futuro Tecnológico Justo” para engajá-los nas discussões e ideias para a temática.

Os pontos abordados pelo relatório, compõem a frente de atuação da organização em relação a atenção dada à diversidade, desde a construção do aprendizado sobre diversidade, inclusão, representatividade, justiça social no dia a dia da organização, passando pela necessidade de programas de recrutamento, ao ponto das parcerias, da disseminação desse conhecimento

através da solidariedade e, por fim, da presença dessa atenção nos processos diários da organização.

A promoção de momentos de debate sobre os processos históricos que caracterizam os grupos minorizados, é fundamental também para o ambiente organizacional, uma vez que a organização é um fenômeno social (MARCHIORI, 2006) e as características dos sujeitos que a formam precisam ser aprendidas e respeitadas. Disponibilizar essas informações e momentos para essa troca de forma horizontal e não linear, são atitudes que representam a preocupação da ThoughtWorks em respeitar essas diferenças acolhidas e fomentar em seus colaboradores o mesmo sentimento, permitindo que a cultura seja praticada e que os colaboradores passem a se identificar cada vez mais com a organização nas suas jornadas de transformação.

Além disso, abrir essa janela para o debate, é também um espaço de promoção de inclusão e do reconhecimento da diversidade, demonstrando solidariedade com os colaboradores dos grupos minorizados, conforme Sales (2017), a inclusão está relacionada com a percepção que o sujeito tem da forma que está sendo tratado por conta de suas características, como gênero, raça ou orientação sexual por exemplo. Se a sensação obtida no ambiente organizacional for de acolhimento e respeito, as chances de o processo de identificação com a organização acontecer são grandes, uma vez que surgirá um sentimento de afeto pela empresa.

Esse sentimento de pertencimento, é gerado a partir da promoção de um ambiente não-exclusivo e da identificação com a organização a partir da efetividade de seus programas de diversidade, que permitirão que os processos de identificação aconteçam.

Esse é considerado um passo primordial para que a diversidade passe a se tornar parte da identidade organizacional, uma vez que as identidades são construídas com base na alteridade (BALDISSERA (2006), ou seja, aquilo com o que os colaboradores se identificam, se opõem, ou se complementam na organização.

Quando os colaboradores compreendem, por exemplo, a importância do impacto da tecnologia associado ao aprendizado do contexto de determinado grupo minorizado na sua comunidade, fará sentido para eles desenvolverem

uma tecnologia que contribua para a justiça social. Essa crença passará também a fazer parte de suas identidades enquanto indivíduos.

Somente com esse processo de identificação gerado entre colaboradores e organização que o trabalho de inclusão ganhará força. Uma vez aprendido sobre as injustiças sociais dos povos e comunidade local a organização pode identificar os grupos sub representados na própria organização e iniciar projetos que revertam essa situação, para realizar sua missão organizacional. Esse ponto, compreende o segundo tema do *framework* desenvolvido, com foco na diversidade e inclusão.

Ao identificar as necessidades locais de inclusão a organização pode iniciar a construção das ações necessárias para o desenvolvimento dos programas, como por exemplo formar as parcerias ideais e escolher os locais de recrutamento. Essas ações devem ser pensadas estrategicamente de acordo com o público que a organização deseja se relacionar. As escolhas feitas pela organização demonstram sua preocupação em respeitar os contextos, histórias e cultura local da qual fazem parte, que reverbera na aproximação dos públicos, permitindo o relacionamento. Será através das trocas possibilitadas pelo relacionamento, que as identidades estarão se (re)construindo, uma vez que os processos de socialização permitirão os processos de identificação.

Dessa forma, é importante que nos programas desenvolvidos, as identidades sociais sejam identificadas, uma vez que a organização se dirige a um grupo de pessoas com características em comum e com históricos de discriminação e exclusão social muito parecidos. Essas pessoas que compõe os grupos minorizados se identificam pelas características que as diferenciam dos demais grupos, como a raça, gênero, orientação sexual por exemplo, que resultará em um sentimento de igualdade, unificando-os.

Conforme Machado e Kopittke (2002) essa identificação é resultado de experiências semelhantes que os indivíduos tiveram na vida, possibilitando o compartilhamento de histórias e saberes comuns. É importante destacar as características pelas quais os grupos minorizados se identificam, geralmente são as mesmas que são discriminadas, o que segundo os autores exige que os grupos lutem para que as identidades permaneçam no tempo e espaço e não sejam oprimidas pela sociedade a ponto de inexistirem.

Para isso, a organização deve utilizar estratégias de comunicação organizacional que facilitem essa aproximação e interação, como por exemplo, estar presente nos lugares frequentados por esses grupos, utilizar a mesma linguagem que eles, enfim, compartilhar códigos culturais através da comunicação de forma respeitosa, sem invadir o lugar de fala dessas pessoas, não querendo impor sua cultura e necessidades e jamais partindo de uma posição colonizadora. O que não é o caso da organização, uma vez que o respeito e preocupação com a diversidade já faz parte de sua cultura. Percebendo isso, os colaboradores da organização que se identificam com as identidades sociais presentes nos grupos minorizados aos quais os programas são destinados lideram os programas e principalmente o relacionamento nesses momentos. Além disso, as estratégias são pensadas sempre por comitês de diversidade de cada escritório local e quando necessários, acionadas parcerias com outras organizações que já possuem pontos em comum em suas identidades.

As parcerias estabelecidas com outras organizações, revelam que a diversidade na identidade da organização já está sendo reconhecida. Além disso, os projetos com outras instituições de cunho social, fazem parte da estratégia para o reforço da imagem-conceito, atuando na (re)construção da identidade organizacional. Nesse sentido, é possível afirmar que entre organizações também há processos identificatórios, uma vez que estão no mesmo organismo social e assim, em contato.

Contudo, o desejo da organização em permanecer líder no segmento, conforme apontado no último tópico do relatório, deve ser visto com cuidado. Do ponto de vista do pesquisador, não se pode deixar de levantar o questionamento sobre o quanto a diversidade é uma necessidade momentânea para atender as exigências mercadológicas e a intenção de posicionar-se sobre isso são percebidos pela organização como oportunidade de destacar-se no segmento em um momento convidativo para tratar a temática e, até que ponto, o trabalho tem como o objetivo de transformar a atuação da organização. Em que pese não se ter dados para abordar essa questão, é importante ficar alerta para questionamentos que nos conduzam à uma análise reflexiva dessa situação.

De modo geral, desde as pequenas ações e escolhas diárias que a organização faz como a utilização da linguagem neutra, proporcionar espaços

de debate, até os grandes programas apontados no relatório, definem sua cultura, missão, valores que aliados as suas práticas representam a identidade da organização. Conforme Scott e Lane (2000), contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma organização da outra, fazendo com que a organização se torne única na mente dos públicos

Uma vez que a diversidade faz parte da identidade da organização, esta passa a ser reconhecida por isso, e as oportunidades de negócio e atuação se ampliam, como visto. As premiações também revelam esse reconhecimento, aparecer recorrentemente no ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar no quesito diversidade por exemplo, revela o reconhecimento dos colaboradores e da instituição *Great Place To Work* no trabalho realizado pela organização. Nesses momentos, a organização pode identificar que suas estratégias estão conferindo resultados positivos, não apenas pelos números obtidos nos quesitos de equidade no quadro de colaboradores, que ajudarão a planejar os próximos passos da inclusão e justiça social, mas especialmente no sentimento de identificação gerado nos públicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica realizada para a construção dessa monografia, permitiu constatar a importância do olhar sobre a temática diversidade e inclusão em todos os setores da sociedade. Com a intenção de responder à pergunta problema, o primeiro objetivo, que é a caracterização dos grupos minorizados e sua representatividade nas organizações, nos levou a perceber a necessidade de se debater essa temática considerando o histórico de minorização e luta desses grupos.

Esse debate é importante para que toda sociedade tome conhecimento das injustiças sociais afim de que se movimentem em prol da igualdade, especialmente no ambiente de trabalho, tão importante nas sociedades capitalistas. Contudo, verificou-se também que mesmo diante do tamanho da importância em se trabalhar a diversidade e inclusão, as organizações em sua maioria ainda tratam este tema com um viés mercadológico ou de responsabilidade social, posicionando-se com pouco comprometimento, traçando estratégias de relacionamento evasivas, pouco concretas e com um discurso passageiro, comprovando que a diversidade não está presente em sua identidade organizacional. Ao contrário, a maioria das empresas adota estratégias que podem ser facilmente substituídas ou canceladas à mercê dos interesses, fluxo de caixa e outros fatores, que não a política de diversidade.

Conhecer como a diversidade e suas estratégias são abordadas nas organizações, a partir da perspectiva da comunicação e identidade organizacional, conforme lançado no segundo objetivo, nos levou a analisar a presença da temática na empresa que compreende esse estudo. Verificou-se que mesmo que o debate acerca da diversidade tenha surgindo de uma necessidade de negócio na empresa objeto desse estudo, ela está presente nos valores e pilares organizacionais e emolduram a cultura da organização, orientando as práticas e atuação da empresa, constituindo-se efetivamente como uma política da instituição.

Os procedimentos metodológicos dessa pesquisa, permitiram verificar que o desenvolvimento de um *framework* de diversidade e inclusão elaborado pela organização, trata-se de um uma estratégia de diversidade com o objetivo de orientar cada escritório no desenvolvimento das ações e programas

necessários para execução da missão organizacional na comunidade onde está inserida. Também é possível perceber que a organização tem estratégias amplas, que contemplam uma jornada desde a abordagem da temática para desenvolver a consciência individual de cada colaborador, permeando a necessidade de programas de recrutamento, parcerias com instituições cuja identidade e negócio são marcados pela diversidade, até o ponto de compartilhar esse conhecimento através de ações de solidariedade e como conclusão dessa jornada, a consolidação no desenvolvimento do negócio.

Para tornar isso possível, a organização precisou se relacionar com os grupos minorizados em cada localidade na qual está inserida, desenvolvendo estratégias de comunicação que permitiram esses contatos com o objetivo de construir um relacionamento. Através dessa relação com o diferente encontramos pontos em que a organização e os grupos minorizados se identificavam, como por exemplo o desejo de fazer parte, impulsionado pela imagem de um ambiente inclusivo, a identidade da organização foi sendo tecida sobre o princípio da diversidade que passou a estar cada vez mais presente no DNA organizacional orientando o desenvolvimento dos objetivos de negócio.

Entre os desafios dessa construção, podemos destacar que as organizações devem reconhecer seu lugar enquanto fenômeno social e compreender que, mais que uma necessidade mercadológica, a inclusão é uma responsabilidade ética, que muda comportamentos e só faz sentido quando os processos de identificação acontecem. No caso da ThoughtWorks, essa identidade organizacional está sendo reconhecida pelos principais programas e instituições de gestão de pessoas, o que pode ser percebido através dos seus prêmios, das parcerias com outras organizações, assim como pelas comunidades minorizadas, comprovando que a diversidade está presente na identidade organizacional e na mente dos públicos, o que nos permitiu concluir o terceiro objetivo dessa pesquisa, verificar como a diversidade faz parte da identidade da organização.

Dessa forma, foi possível perceber um trabalho efetivo que mescla diversidade e comunicação, constituindo-se como um valor da organização, que atenta para diferentes aspectos da construção da sua identidade, com princípios que norteiam os sujeitos que compõem essa organização. Atentamos também, que, em sendo uma empresa de tecnologia, geralmente mais inflexível e rígida

em diversos valores, o caso revela-se ainda mais interessante, pois demonstra as possibilidades de uma organização, quando essa efetivamente se interessa pela transformação social.

A pesquisa revelou que sendo o tema da diversidade tão pouco explorado no âmbito da comunicação, pode-se dizer que ainda é possível desenvolver outros estudos que avancem para a análise de diferentes aspectos que envolvam a comunicação e a diversidade nas organizações, como por exemplo, o desenvolvimento da comunicação interna diversa e acessível, a percepção do público sobre os programas de diversidade em organizações ou sobre as estratégias de comunicação necessárias para a construção relacionamento com grupos minorizados. É importante que os profissionais de comunicação compreendam a importância da diversidade no âmbito organizacional, para que passe a fazer parte da identidade de mais organizações e permitam que o caminho para a justiça social se torne cada vez menor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVES, Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, v. 44, n.3, p. 1-12, 2004. Disponível em: [www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-3-ano-2004-nid-45993/](http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-3-ano-2004-nid-45993/). Acesso em: 21 nov. 2019.

ARANHA, M.S.F. **A Deficiência através da História**. Temas em Psicologia, Ribeirão Preto, n. 2, p. 63 - 70, 1995.

ARANHA, M.S.F. **Integração Social do deficiente: análise conceitual e metodológica**. In: Temas psicol. vol.3 no.2 Ribeirão Preto, 1995

BALDISSERA, R. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividade e significação**. In: A comunicação como fator de humanização das organizações – 1.ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2010. p. 61-76.

BALDISSERA, R. **Comunicação, identificações e imagem-conceito**. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasília, 2006.

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. In: ORGANICON: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Vol.6, n10-11. São Paulo: Gestcorp – ECA, USP, 2009. p.115-120.

BALDISSERA, R. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre: 2004, Tese (doutorado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, 2004.

BRASIL. **Lei Nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. **Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em: 08 ago. 2019.

BUENO, W. C. **A comunicação empresarial estratégia: definindo o contorno de um concerto**. In: Conexão: comunicação e cultural. Caxias do Sul. Vol. 4 n.7, 2055. P11-20.

BUENO, W. C. **A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações**. In: ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano2, n.2. São Paulo: Gestcorp – ECA, USP, 2005. p.10-27

Campos O. A. **Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades:** Uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil. Educação, vol. XXX, núm. 61, janeiro-março, 2007, pp. 29-51.

CAMPOS, Augusto. **O que é software livre.** BR-Linux. Florianópolis, março de 2006. Disponível em . Consultado em 14 nov. 19.

CORTINA, Adela. **Cidadãos do mundo:** para uma teoria da cidadania. São Paulo, SP: Loyola, 2005.

COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1993. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Cultural\\_Diversity\\_in\\_Organizations.html?id=Dr7IIIPVGJYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Cultural_Diversity_in_Organizations.html?id=Dr7IIIPVGJYC&redir_esc=y). Acesso em: 29 nov. 2019.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2012.

DUBAR, C. **La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.** 2a ed. Paris: Armand Colin, 1996.

FERRARI, Maria Aparecida. **Contexto global e latino-americanos da comunicação e Relações Públicas.** In: FERRARI, Maria Aparecida; França, Fábio; GRUNIG, James E. (Org.). Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p.131-237

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário da língua portuguesa.** 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, M. F. **Melhores para quais públicos? Uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar em 2018, no Brasil, da Great Place to Work® 2018.** Trabalho de Conclusão (Bacharelado em Relações Públicas) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193031>. Acesso em: 02 dez. 2019

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras.** Revista administração de empresas, São Paulo, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S003475902000000300003](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475902000000300003) Acesso em: 05 out. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 1994 e 2008.

GRUNIG, J. E. **Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão.** In: FERRARI, Maria Aparecida; França, Fábio; GRUNIG, James E. (Org.). Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2011, p.17-118.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

Harvard Business Review. **LGBT- Inclusive Companies Are Better at 3 Big Things**. Disponível em: [www.hbr.org/2016/02/lgbt-inclusive-companies-are-better-at-3-big-things](http://www.hbr.org/2016/02/lgbt-inclusive-companies-are-better-at-3-big-things), Acesso em: 20 nov. 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 out. 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: PNAD Contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 9 out. 2019

INC. **Inc 5000**. Disponível em: [www.inc.com](http://www.inc.com). Acesso em: 14 nov. 2019.

JACCOUND, L. Racismo e República: **Um debate sobre o branqueamento e a discriminação social no Brasil**. *In: As políticas públicas e a desigualdade social no Brasil - 120 anos após a abolição*. 1ª ed. IPEA, 2008

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. *In: MARCHIORI, M.. (Org.)*. Faces da cultura e da comunicação organizacional. 1ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006, v. 1, p. 167-190.

LEÃO, R. S. **Políticas afirmativas e forças armadas nos EUA**. Disponível em: [www.geledes.org.br/politicas-afirmativas-e-forcas-armadas-nos-eua](http://www.geledes.org.br/politicas-afirmativas-e-forcas-armadas-nos-eua). Acesso em: 18. Set. 2019.

LODEN, M. ROSENER, J. B. **Workforce America !: gerenciando a diversidade dos funcionários como um recurso vital**. Illinois: Business One Irwin, 1991.

MACHADO, H. V.; KOPITTKE, B. **A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo** *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

MAFFESSOLI, M. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento**

**organizacional.** In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p.77-96

MIRANDA, C. **Identidade: síntese das múltiplas identificações.** São Paulo: Cabral Editora Universitária, 1998.

MISKOLCI, R. **Não ao sexo rei: da estética da existência foucaultiana à política queer.** In: L. Sousa, T. Sabatine, & B. Magalhães (Orgs.), Michel Foucault: sexualidade, corpo e direito. (pp. 47 - 68). Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

PÉREZ-NEBRA, A. R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre, Artmed, 2014.

RUANO-BORBALAN, J. C. **L'identité, l'individu, le groupe, la société.** Paris: Éditions SciencesHumaines, 1998.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro.** 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5738>. Acesso em: 30 set. 2018.

SALES, R. G. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho:** análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12012018-112601/pt-br.php>. Acesso em: 15 set. 2019.

SANDENBERG, C. M. B.; COSTA. A. A. A.; **Feminismos, feministas e movimentos sociais.** In: BRANDÃO, M.; BINGEMER, M. C. (Orgs.). Mulher e relações de Gênero. São Paulo, SP: Loyla, 1994.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: Função Política.** São Paulo: Summus, 1995.

SIQUEIRA, D.P; SAMPARO, A. J. F. **Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade.** In: Revista Direito em debate. Ano XXVI nº 48, jul.-dez. 2017 p. 287-325.

TAYLOR, J. R. **Engaging organization through worldview.** In: MAY, S. K.; MUMBY, D. K. (Ed.). Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: CA: Sage, 2005. p. 197-221.

TEIXEIRA, K. C. da S. **Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso.** Gênero, Niterói, v.

12, n. 1, p. 81-108, 2011. Disponível em: <http://www.revistagenero.uff.br/index.php/revistagenero/article/view/395>. Acesso em: 15 nov. 2019.

THOMAS JR, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your totalwork force by managing diversity**. New York: Amacon, 1991.

THOUGHTWORKS, **Adotando a linguagem neutra de gênero**. Disponível em: <https://medium.com/coragem/adotando-a-linguagem-neutra-de-g%C3%AAneroe509e6e4e06c>. Acesso em: 28 nov. 2019

VAZZOLER, E. **Conceitos de comunicação organizacional. Endomarketing.TV**. 2015. Disponível em: <https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 05 nov. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

YNGAUNIS, S. **Uma breve reflexão sobre o ambiente organizacional como um espaço de desconstrução de barreiras para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. In: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (Org) *Comunicação, diversidade e organizações: pensamento e ação*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p.65-76

WEBER, M. H. **Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica** In: ORGANICON: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Vol.6, n10-11. São Paulo: Gestcorp – ECA, USP, 2009. p.70-75.

WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in Organizations** London: Sage, 1998.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.