



Limitações das imagens na comunicação organizacional das diversidades: um estudo crítico dos usos de imagens por três organizações premiadas pela Revista Exame¹

**Limitations of Images in Organizational Communication of Diversities:
a critical study of the use of images by three organizations awarded by *Revista Exame***

Gabriela Gomes Mullet²

Laura Ferreira Dias³

Rudimar Baldissera⁴

Resumo: O estudo analisa criticamente imagens das seções de Diversidade e Inclusão de três empresas premiadas pela Revista Exame, investigando sua competência como representações visuais inclusivas e interseccionais. De caráter exploratório (Gil, 2008), utiliza Análise Interpretativa (Gil, 2002). Conclui-se que as imagens, isoladas, são insuficientes e demandam articulação a outros elementos para contemplar a diversidade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Diversidade e Inclusão; Interseccionalidade; Comunicação visual.

Abstract: This study problematizes the use of images in the Diversity and Inclusion sections of the websites of three organizations awarded by Exame Magazine. The objective is to critically analyze the ability of these images to represent diversity, focusing on scope and intersectionality. The exploratory research used Interpretative Analysis and concluded that images alone are insufficient, requiring articulation with other symbols and texts.

Keywords: Organizational Communication; Diversity and Inclusion; Intersectionality; Visual Communication.

¹ Pesquisa apresentada no J03 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior - XX Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante do 4º semestre do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FABICO/UFRGS). E-mail: gabrielamullet75@gmail.com

³ Estudante do 6º semestre do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FABICO/UFRGS). E-mail: lauraferreiradias61@gmail.com

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FABICO/UFRGS). E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br



Introdução

A diversidade consolidou-se, nas últimas décadas, como uma pauta central no meio corporativo, deixando de ser apenas um tema socialmente marginalizado para se tornar parte estratégica da gestão e da comunicação das organizações. Nesse sentido, "as diversidades ainda tateiam seus lugares no âmbito das organizações, tendendo a serem percebidas como valor fundamental por algumas, como imperativo estratégico por outras e, no outro extremo, como algo muito sensível e adverso" (Baldissera *et al.*, 2024, p. 2). Esta pesquisa surge da inquietação sobre como as organizações representam visualmente a diversidade em seus sites institucionais, considerando especialmente a interseccionalidade e a abrangência das imagens. Logo, é importante ressaltar que o estudo se concentra exclusivamente na análise das imagens em si, avaliando aquilo que elas se propõem a representar. Não será feita análise em articulação com os textos verbais dos sites, pois o objetivo é justamente atentar para os limites e/ou potências das imagens enquanto recursos visuais de comunicação inclusiva. Nesse cenário, o Guia Exame de Diversidade (GED)⁵, elaborado pela *Revista Exame* em parceria com o Instituto Ethos, desempenha papel relevante ao reconhecer empresas com práticas destacadas em quatro dimensões: gênero, étnico-racial, pessoas com deficiência (PCDs) e comunidade LGBTI+. Ao legitimar a diversidade como valor estratégico, o GED amplia a visibilidade de práticas inclusivas. Nesse contexto, a *Exame*, referência entre empresários e gestores, tornou-se veículo central na construção dos entendimentos sobre o tema, especialmente a partir de 2019⁶.

Partimos do pressuposto teórico de que a comunicação organizacional é um processo simbólico que envolve disputas de sentido (Baldissera, 2009) e que, assim, a diversidade é analisada não apenas em termos de presença ou ausência, mas também a partir da sua interseccionalidade, evidenciando como múltiplas identidades se cruzam ou permanecem invisibilizadas nas representações corporativas.

⁵ Disponível em: <https://exame.com/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

⁶ Estudo vinculado à pesquisa "Comunicação Organizacional e Diversidade: sentidos ofertados pela Revista Exame", realizada entre 2019 e 2022, pelo Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP), no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e que teve apoio do CNPq, por meio da bolsa de produtividade.



Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem exploratória (Gil, 2008), com procedimentos de análise interpretativa (Gil, 2002), centrada em três organizações premiadas pelo GED: Diageo (categoria mulheres), PwC Brasil (LGBTQIA+) e White Martins (pessoas negras). Essa escolha justifica-se pela possibilidade de observar como diferentes dimensões da diversidade são traduzidas em recursos visuais nos espaços digitais institucionais. O objetivo geral é analisar criticamente a competência dessas imagens como representações visuais de diversidade, focando na abrangência e interseccionalidade da comunicação inclusiva.

Importa pontuarmos, desde aqui, que a linguagem visual tem sido muito empregada pelas diferentes organizações para evidenciar seus valores e posicionamento em relação às diversidades. Contudo, há uma lacuna na literatura sobre a potência dessas imagens em representar determinados grupos identitários de minorizados e, particularmente, questões relativas à interseccionalidade, ou seja, as diferenças. Ao analisar criticamente a dimensão imagética da comunicação inclusiva, busca-se contribuir para reflexões mais amplas sobre o papel das organizações na construção de sentidos sociais em torno da equidade.

O artigo está organizado a partir de uma apresentação de aspectos teóricos versando sobre imagens, diversidade e interseccionalidade e o papel das imagens nos sites institucionais. Na sequência, apresentamos as estratégias metodológicas, os resultados e sua problematização, bem como as principais inferências.

1. Alguns Fundamentos Teóricos - Pressupostos

Inicialmente, a definição histórica e contemporânea do conceito de imagem tem evoluído significativamente ao longo dos séculos, acompanhando as transformações nos meios de comunicação digitais. De acordo com Gabriela Porto,

O termo imagem vem do latim "imago", que significa "máscara mortuária". As civilizações antigas delegavam às imagens uma ligação direta com a presença de um ser humano na Terra, daí vieram as máscaras mortuárias, que tinham por intenção manter viva a memória do falecido entre os vivos. A imagem é a representação visual de um objeto. Platão e Aristóteles teorizam acerca do assunto. Do ponto de vista platônico, a imagem seria uma projeção da mente, uma projeção da ideia, a luz de sua teoria do idealismo. Já Aristóteles, controversamente, à luz da teoria do realismo, acreditava que a



imagem era a representação mental do objeto real, sendo adquirida através dos sentidos.⁷

Avançando a conceituação de imagem para o contexto atual, Baitello Junior (2005) complementa essa perspectiva ao afirmar que a imagem é uma forma de comunicação que transcende a linguagem verbal, capaz de transmitir significados de maneira direta e imediata. Segundo ele, a imagem possui uma eficácia comunicativa única, que se estabelece através de seu impacto visual e simbólico. Complementarmente, cabe destacarmos que, conforme Hall (1997), a representação visual não é apenas um reflexo passivo da sociedade, mas um processo ativo de construção social da realidade, profundamente enraizado nas dinâmicas culturais e históricas de um determinado contexto.

Adicionalmente, Dondis (1997, p. 9-10), em "Sintaxe da Linguagem Visual", explora a representação visual como um processo complexo de comunicação, no qual a interação entre o observador e o objeto representado é fundamental. Elementos como composição visual, escolha de elementos e estrutura da mensagem influenciam diretamente a interpretação da imagem pelo seu leitor. Assim, a comunicação visual desempenha um papel fundamental em diversas áreas da vida contemporânea. Dentre suas possíveis materialidades temos a fotografia, que pode transmitir informações de maneira rápida e eficaz, muitas vezes de forma mais impactante e compreensível do que palavras, elas ajudam a construir e preservar a identidade cultural e individual. Nesse contexto, Fígaro (2008, p. 93) afirma que a comunicação no ambiente corporativo é um processo complexo de produção de sentidos, marcado por tensões e negociações. Essa dinâmica explica a dificuldade em representar integralmente a diversidade, tanto em discursos verbais quanto em recursos visuais. Isso evidencia que as organizações, por meio de suas práticas, políticas, representações visuais e narrativas institucionais, atuam na construção e transformação da identidade cultural e individual dos sujeitos, reforçando ou reorganizando os sentidos culturais existentes.

Uma série de imagens pode narrar uma sequência de eventos, capturar a essência de um lugar ou de uma pessoa, e criar uma narrativa coesa que transcende barreiras linguísticas. Logo, a composição é o meio interpretativo de controlar a (re)interpretação de uma mensagem visual

⁷ Gabriela Porto, Teoria da Imagem, Infoescola. Disponível em: www.infoescola.com/comunicacao/teoria-da-imagem/#. Acesso em: 16. jun. 2024.



por parte de quem a recebe (Dondis, 1997). Em muitos casos, as imagens são articuladas a outras linguagens para a estruturação de linguagens complexas, de modo a melhor abarcar a significação proposta e desejada.

Para compreender o uso das imagens nas representações da comunicação das diversidades, é preciso vincularmos esta análise aos conceitos de diversidade e interseccionalidade. Como noção teórica, a diversidade nasce em um campo de disputa de sentidos. Segundo Collins (2000, p. 21), "diversidade envolve reconhecer as múltiplas dimensões da diferença, como raça, gênero e classe, e como essas diferenças interagem dentro de uma matriz de dominação." Ao evidenciar que essas interações estruturam experiências específicas em contextos de poder, a autora reforça que a diversidade não pode ser reduzida a uma soma de diferenças, mas deve ser entendida em sua complexidade relacional. Nesse debate, a inclusão aparece como desdobramento necessário da diversidade, pois implica criar condições para que esses sujeitos sejam efetivamente considerados na construção social. (Sasaki, 2009 apud Baldissera *et al.*, 2024, p. 6) define a inclusão como o processo pelo qual os "sistemas sociais comuns são tornados adequados para toda a diversidade humana [...] com a participação das próprias pessoas na formulação e execução dessas adequações". Contudo, como lembram (Coelho; Mustafé, 2022 apud Baldissera *et al.*, 2024, p. 6), essa inclusão só é efetiva quando enfrenta as desigualdades estruturais e os vieses que atravessam tais processos.

Para o entendimento da diversidade, geralmente, recorre-se a outro conceito, o de identidade. Segundo Hall (2006), a identidade é considerada múltipla, contraditória e mutável.

Logo, a diversidade, por sua vez, também não pode ser compreendida como algo estático, restrita de uma vez por todas a alguma dimensão particular, de raça, de classe ou de gênero. Ela é, portanto, multidimensional. Essa complexidade se manifesta de forma concreta no contexto organizacional, onde normas, práticas e processos comunicacionais moldam quais identidades são valorizadas e reconhecidas, definindo regras de inclusão e exclusão. Nesse sentido, Toth (2010) evidencia que as organizações participam ativamente da produção de identidades ao categorizar grupos e estabelecer fronteiras simbólicas, criando "identidades aprendidas" que situam os sujeitos como 'pertencentes' ou 'não-pertencentes' a determinados coletivos.



Loden e Rosener (1991⁸ *apud* Rossato, 2022, p. 78) falam em dimensões primárias (gênero, etnia, raça, orientação sexual, idade e capacidades físicas e mentais) que moldam a autoimagem do indivíduo e em dimensões secundárias (formação educacional, localização geográfica, religião, família, estilo de trabalho, status, experiência profissional e militar, renda etc.) que, menos visíveis e mais mutáveis, impactam na autoestima e na autodefinição do sujeito.

Kimberlé Crenshaw introduziu o conceito de interseccionalidade como uma forma de entender como diferentes formas de opressão se entrelaçam. Ela afirma que "a interseccionalidade é uma ferramenta analítica que permite que olhemos para as múltiplas camadas de desvantagem que indivíduos enfrentam quando estão na interseção de diferentes sistemas de opressão, como o racismo e o sexismo" (Crenshaw, 1991, p. 1245). Patricia Hill Collins, em sua obra "Black Feminist Thought", expande a ideia de interseccionalidade ao explorar a matriz de dominação. Ela argumenta que "a interseccionalidade não é apenas sobre a adição de diferentes formas de opressão, mas sobre como essas formas são conectadas e reforçadas de maneiras que produzem experiências únicas e complexas de desigualdade" (Collins, 2000, p. 18). Sob o prisma do Interseccional, a Sirma Bilge enfatiza a importância de uma abordagem interseccional para captar a complexidade das experiências humanas. Ela observa que "a interseccionalidade deve ser entendida não como uma justaposição de diferentes formas de opressão, mas como um processo dinâmico que envolve interconexões profundas entre raça, gênero e classe" (Bilge, 2010, p. 62). Como complementação "O pensamento interseccional rompe com dispositivos que excluem ou anulam certas identidades e subjetividades mais complexificadas, de modo que exige observarmos as especificidades das diferentes opressões (Akotirene, *apud* Baldissera *et al.*, 2020)". Assim, considerar a interseccionalidade nas práticas e políticas organizacionais torna-se condição central para erradicar desigualdades histórica e socialmente (re)construídas. Para isso, Farias *et al.* (2020) afirmam que "é fundamental conhecer a complexidade e o debate crítico em torno do conceito de diversidade, com o qual vão conduzir ações de comunicação organizacional tendo em vista as múltiplas variáveis que envolvem o olhar interseccional sobre seus diversos públicos".

⁸ LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. **Workforce America!**: managing employee diversity as a vital resource. Homewood, Business One Irwin, 1991.



As imagens desempenham um papel importante nos sites institucionais, contribuindo para uma comunicação visual, de valores e na construção da identidade organizacional, moldando a percepção pública da instituição. Elas ajudam a criar uma primeira impressão, capturando a atenção dos visitantes e incentivando a navegação, através da interação. Segundo Schwabe (2011), os sites institucionais têm a oportunidade de estar em conexão com os clientes-usuários-internautas e não devem desperdiçar isso. Além disso, as imagens podem ser utilizadas como ferramentas para transmitir os valores da instituição. Fotos de atividades comunitárias, por exemplo, podem destacar o compromisso social da instituição, enquanto imagens complementares ao conteúdo textual facilitam a compreensão e a retenção de informações, enriquecendo a comunicação. Imagens que mostram a diversidade e a inclusão dentro da instituição transmitem uma mensagem clara de acolhimento e igualdade. A representação visual de diferentes grupos sociais, étnicos e culturais pode demonstrar um compromisso com a equidade e a justiça social, com a interseccionalidade e com a valorização das identidades diversas. No entanto, ao considerarmos a complexidade e a amplitude das diversidades nas organizações, surge a questão: que potências as imagens têm para abarcar e dizer das diversidades?

Por pressuposto, considerando a amplitude das diferenças e as características icônicas das imagens, podemos afirmar que, para dizerem das diversidades, as imagens tendem a ser limitadas, porém, assim mesmo muito relevantes. Se, como vimos, as diversidades são multifacetadas, englobando não apenas raça e etnia, mas também gênero, orientação sexual, idade, habilidades físicas e mentais, crenças religiosas, status socioeconômico, entre outras dimensões, e que cada um desses aspectos contribui para a complexidade da identidade coletiva da organização, parece pouco provável que as imagens consigam capturar essas diferenças em suas particularidades interseccionais, por exemplo; até porque algumas diferenças não podem ser traduzidas em imagens, sem que se caia em estereótipos reducionistas.

Como sabemos, em perspectiva profissional, a seleção e o uso de imagens em sites institucionais deveria ser estratégica, portanto intencional e coerente com aquilo que a organização é de fato. Nessa direção, dentre outras coisas, o emprego de imagens relativas à própria organização - como o uso de fotografias de seus trabalhadores - pode, a um só tempo,



evitar estereótipos e gerar sentido de autenticidade. Entretanto, isso, por si, não é garantia de autenticidade e da não estereotipização.

2. Metodologia

Esta pesquisa possui um caráter exploratório, conforme delineado por Gil (2008), e busca investigar como a diversidade é representada visualmente em sites institucionais. Para conduzir as análises, utilizamos a técnica de Análise Interpretativa conforme proposta por Gil (2002). Baseando-nos nas diretrizes do autor, focamos exclusivamente na interpretação das imagens, considerando tanto o que elas mostram quanto sua relação com a temática das diversidades. Não serão analisados os textos verbais dos sites, pois o objetivo é exatamente identificar os limites e potências das imagens enquanto recursos visuais de comunicação inclusiva. Nesta fase inicial da pesquisa, adotamos uma abordagem exploratória, sem a estruturação prévia de categorias e subcategorias de análise.

Para o estudo, foram selecionadas imagens da aba Diversidade e Inclusão dos sites de três organizações (quadro 01), de diferentes setores do mercado (destilados, consultoria, e fabricação de gases industriais e medicinais). Além disso, também usamos o critério de que elas foram premiadas pelo Guia Exame de Diversidade (GED), pois esse reconhecimento adiciona uma camada de profundidade à análise das estratégias visuais e corporativas dessas organizações, demonstrando como suas imagens não apenas comunicam seus produtos e serviços, mas também refletem seus compromissos com a diversidade e a inclusão social.

Quadro 01. Organizações selecionadas para análise

Nome da empresa	Ramo	Premiação Revista Exame	Acesso
Diageo ⁹	Destilados	Guia Exame de Diversidade (GED) - Mulheres 2021	27/02/2024
PWC Brasil ¹⁰	Consultoria	Guia Exame de Diversidade (GED) - LGBTQIAP+ 2020	05/03/2024

⁹ Disponível em: www.diageo.com/en/esg/diversity-equity-and-inclusion.

¹⁰ Disponível em: www.pwc.com.br/pt/quem-somos/inclusao-diversidade.html.



Nome da empresa	Ramo	Premiação Revista Exame	Acesso
Diageo ⁹	Destilados	Guia Exame de Diversidade (GED) - Mulheres 2021	27/02/2024
White Martins ¹¹	Gases industriais e medicinais	Guia Exame de Diversidade (GED) - Negros/as 2019	12/03/2024

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

Neste estudo exploratório, analisamos as três imagens das abas Diversidade e Inclusão, sendo uma de cada organização. Observamos que cada organização veicula apenas uma imagem nessa aba, o que dá a elas o caráter de centralidade e relevância. Também ressaltamos que, no processo analítico-reflexivo, consideramos diversas dimensões de diversidade, tais como gênero, raça, etnia, idade, habilidades físicas e orientação sexual, tensionadas à perspectiva interseccional. Essa metodologia exploratória permite problematizarmos alguns dos usos e práticas com linguagem visual na comunicação das e para as diversidades.

3. As diversidades comunicadas em imagens - um olhar crítico sobre as limitações

Neste item, sob o prisma das diversidades e interseccionalidade, de modo sucinto, apresentamos uma análise crítica do conteúdo das imagens em estudo, veiculadas por cada uma das referidas organizações. Iniciamos com a análise da imagem veiculada pela White Martins (figura 01), conforme segue:

¹¹ Disponível em: www.whitemartins.com.br/nossa-empresa/our-people/diversidade-e-inclusao.



Figura 01. Imagem da seção inicial de Diversidade e Inclusão do site da *White Martins*



Fonte: *White Martins* (2024).

Primeiro, cabe destacarmos que a *White Martins* foi reconhecida pelo Guia Exame de Diversidade (GED) na categoria Negros/as (2019/20). Nessa direção, nossa análise da imagem (figura 01), presente na aba Diversidade & Inclusão de seu site, permite dizer que ela representa – e aqui já encontramos a primeira dificuldade de leitura, pois a inferência se dá apenas pela aparência e em perspectiva binária - três mulheres brancas, duas aparentemente de diferentes gerações (de idades diversas), e dois homens, um deles negro e o outro branco, também de diferentes gerações. Além disso, o cenário remete à estética de um ambiente corporativo, possivelmente da própria organização. No entanto, essa é apenas uma interpretação, pois não há recursos verbais descrevendo a imagem, o que, por si, limita muito o reconhecimento das diferenças presentes na imagem.

A limitação imagética dessa representação (aplicada aos demais casos deste estudo), para problematizarmos questões relativas às diversidades e interseccionalidades, evidencia sua impotência para dizer da presença de pessoas com deficiência intelectual ou surdez, ou de uma mulher bissexual, por exemplo. Também, é possível inferir uma representatividade superficial referente à representatividade racial, pois contém apenas uma pessoa negra na fotografia (figura 1). Da mesma forma, não há indicações explícitas de que o homem seja um trabalhador da própria organização, pois não há texto verbal ou a utilização de nenhum logotipo da empresa junto ao homem, seja um uniforme ou um crachá de identificação. Essa ausência de referências



também pode remeter à prática (que identificamos mediante pesquisa não sistematizada) de uso banco de imagens, o que pode não traduzir o que a organização é, de fato.

Outro aspecto importante a considerar é a ausência de informações sobre os cargos e a hierarquia das pessoas representadas na imagem. Nesse sentido, importa destacarmos que a presença das diversidades nas organizações também são atravessadas pelos lugares que ocupam, pois que isso, dentre outras coisas, significa ganhos salariais, reconhecimentos, e a existência ou não de barreiras para acesso aos diferentes níveis hierárquicos. A falta dessas informações - que poderiam complementar a imagem pelo emprego da linguagem verbal - evidencia uma espécie de vazio na narrativa das diversidades, portanto reduz a potência comunicacional sobre diversidades e inclusão. Podemos afirmar que essa limitação vai além de uma simples falha na comunicação visual; representa uma lacuna crítica na mensagem da empresa sobre diversidade e inclusão, especialmente em relação a um grupo de minorizados pelo qual a empresa foi reconhecida como organização exemplar.

Por sua vez, ao analisarmos a imagem da seção de Diversidade & Inclusão da *PWC* (figura 02), que recebeu reconhecimento no Guia Exame de Diversidade (GED), na categoria LGBTQIAP+ 2020, fica evidente o compromisso da empresa com a comunidade LGBTQIAP+, ao empregar no seu *website*, de forma central, a imagem que visa “representar” esse grupo identitário.

Figura 02. Imagem da Seção de Diversidade e Inclusão do site da *PWC Brasil*



Fonte: *PWC Brasil* (2024).

No entanto, a forma como as pessoas são retratadas na foto suscita questionamentos. O contexto da imagem parece representar indivíduos em um evento, possivelmente uma parada



LGBTQIAP+, onde estão de costas, não revelando seus rostos, enquanto o foco visual da fotografia recorta para a parte das costas, glúteos e coxas, também destacando um cinto com as cores identitárias. Nesse sentido, a imagem se revela problemática ao empregar uma série de estereótipos. Embora os ícones utilizados sejam significativos em seus contextos originais, seu uso isolado corre o risco de perpetuar esses estereótipos. Além disso, a falta de rostos visíveis pode sugerir invisibilidade e a não revelação da identidade e das interseccionalidades das pessoas representadas. Complementarmente, o foco em partes do corpo como os glúteos pode reforçar uma hipersexualização de uma comunidade frequentemente fetichizada.

O imaginário comum pode limitar esses símbolos a celebrações festivas e coloridas, ignorando as nuances e os desafios cotidianos enfrentados por essas comunidades. Portanto, a escolha de imagens que representem a diversidade e inclusão no ambiente institucional deve ser feita com cautela, de modo a evitar reforçar estereótipos e comunicar uma mensagem mais autêntica e profunda. Além disso, na imagem analisada, não é possível identificar outros grupos minorizados, como pessoas negras e/ou com deficiência. Há limitação rígida ao foco em orientação sexual, o que restringe a representação das diversidades na organização.

Por sua vez, a *Diageo*, reconhecida no Guia Exame de Diversidade (GED) na categoria Mulheres 2021, escolheu uma imagem (figura 03), em sua seção de Diversidade e Inclusão, que retrata apenas uma mulher negra. A imagem apresenta a pessoa com roupas e elementos que podem parecer infantilizantes, sugerindo uma idade jovem e uma conexão distante com o ambiente corporativo, refletindo a ideia de ser uma estudante (em formação?). A ausência de legenda que forneça informações como nome, cargo e idade da pessoa reforça essa desconexão e limita a compreensão de sua identidade e contribuições, e, mesmo, a seu vínculo real com a organização, aspecto esse que é convergente aos casos analisados anteriormente.



Figura 03. Imagem da Seção de Diversidade e Inclusão do site da *Diageo*



Fonte: *Diageo* (2024).

Essa decisão de representar toda a diversidade de mulheres por meio de uma única figura de mulher negra pode ser vista como problemática, pois simplifica demais as diversas identidades e experiências presentes na comunidade. Isso não apenas reduz a riqueza das histórias individuais, mas também indica uma falta de comprometimento genuíno com a inclusão e a representação autêntica, especialmente sob o prisma do interseccional. Se por um lado, já afirmamos aspectos das deficiências das imagens para dizerem das diversidades, por outro, neste caso, a opção por reduzir a uma representação parece ainda mais problemática, pois todos os demais foram excluídos da representação. Para além dos seus empregos estéticos, ela é usada para comunicar valores organizacionais, orientar percepções e legítimas práticas; portanto, escolhas visuais equivocadas podem contradizer o discurso institucional e expor inconsistências.

Essa breve análise das imagens centrais disponíveis na seção "Diversidade & Inclusão" nos sites institucionais das empresas *Diageo*, *PwC* e *White Martins*, revela um certo padrão no sentido de representar pessoas de diferentes grupos identitários, especialmente os minorizados. Entretanto, esse emprego de linguagem imagética também evidencia limitações nessas tentativas de representar visualmente as diversidades, isto é, as escolhas visuais não conseguiram representar adequadamente os grupos identitários minorizados, seja pela redução de representados, seja pelo emprego de elementos visuais da qualidade dos estereótipos, seja pela falta de informações complementares.



Até porque, se assumirmos, como pressuposto, que as imagens escolhidas para essas seções cumprem importante papel na comunicação das políticas de inclusão dessas organizações, e que se constituem em algo como uma das mais potentes interações visuais que os visitantes do site têm com sua visão sobre a diversidade, então é fundamental que essa inclusão seja realmente explicitada para gerar credibilidade, reconhecimento e legitimidade.

Considerações finais

A este ponto, após a análise exploratória dos três sites institucionais – *Diageo, PWC e White Martins* – na seção "Diversidade & Inclusão", concluímos que as imagens empregadas pelas organizações para representar a diversidade são potentes no sentido de permitir rápida leitura e identificação, porém bastante limitadas no sentido de abranger os diferentes e de explicitar aspectos interseccionais e do lugar de tais sujeitos no ambiente organizacional. Isso poderia ser atingido pela articulação com amplo conjunto de símbolos e outros elementos visuais e textuais que permitem ampliar a descrição do representado e orientar a leitura. Logo, é importante que as imagens sejam contextualmente relevantes e acompanhadas de narrativas que expliquem o contexto e a significância das fotos, reforçando as mensagens de inclusão e equidade.

Outro ponto importante, a análise mostrou que as representações visuais presentes nos sites não conseguem abordar adequadamente a interseccionalidade, que abrange múltiplas dimensões de identidade, como gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual e capacidades cognitivas. A interseccionalidade revela que diversas formas de opressão não atuam de maneira isolada, mas estão interligadas e se fortalecem mutuamente. Reconhecer essas nuances possibilita entender e enfrentar a discriminação em sua plenitude, ao invés de abordá-la de forma fragmentada.

Enquanto limitações da pesquisa, há uma lacuna na literatura sobre as potências dessas imagens em representar, de maneira abrangente e interseccional, as diversas identidades. Além disso, em uma perspectiva mais ampla, existem poucos estudos que enfatizam a dimensão comunicacional na problematização do uso de imagens para representar grupos de minorizados, dificultando o acesso a outras abordagens e olhares sobre o mesmo tema. Como contribuição



acadêmica, este estudo ressalta a importância de análises críticas sobre as estratégias de comunicação das organizações em relação às diversidades, através de imagens. Importa questionar quais diversidades estão sendo representadas e se essas narrativas abrangem e representam a totalidade das identidades. Muitas organizações utilizam o discurso de diversidade e inclusão como um pilar de crescimento e reputação, mas é crucial examinar se essas práticas são genuínas ou se apenas servem para promover uma imagem positiva superficialmente.

Para próximos estudos, recomenda-se uma investigação mais profunda sobre como diferentes empresas comunicam sua abordagem à diversidade e inclusão. Seria útil explorar como essas narrativas influenciam a percepção pública e se traduzem em práticas internas efetivas. Além disso, é importante examinar a interseccionalidade nas representações visuais e textuais, garantindo que múltiplas dimensões de identidade sejam visivelmente reconhecidas e respeitadas. Essas análises podem fornecer uma base sólida para aprimorar as estratégias de comunicação e promover uma verdadeira inclusão nas organizações.

Referências

- BAITELLO JUNIOR, Norval. **A era da iconofagia**: reflexões sobre a imagem, comunicação, mídia e cultura. São Paulo: Hacker Editores, 2005.
- BALDISSERA, R. *et al.* Comunicação Organizacional e Diversidades: sentidos propostos pela revista Exame. **Logos**, v. 31, n. 3, p. 72-87, 2024.
- BILGE, Sirma. Recent Feminist Outlooks on Intersectionality. **Diogenes**, v. 57, n. 1, p. 58-72, 2010.
- BILGE, Sirma. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In: OLIVEIRA, Ivone de I.; SOARES, Ana Thereza n. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.149-77
- COLLINS, Patricia Hill. **Black Feminist Thought**: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment. New York: Routledge, 2000.
- CRENSHAW, Kimberlé. "Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color". **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, jul. 1991.
- DONDIS, Donis A. **A sintaxe da linguagem visual**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 91-100, 2008.
- FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e os desafios da diversidade nas organizações. In: FARIAS, Luiz



Alberto de *et al.* (org.). **Opinião Pública, Comunicação e Organizações**: convergências e perspectivas contemporâneas. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 282-297.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HALL, Stuart. The work of representation. *In*: HALL, Stuart (org.) **Representation**. Cultural representation and cultural signifying practices. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage; Open University, 1997.

ROSSATO, Jean Felipe. **Comunicação organizacional sobre diversidade**: sentidos propostos por confederações patronais brasileiras. Porto Alegre, 2022.

SCHWABE, Marcus. **Web design para todos**: fundamentos de design, arquitetura da informação, usabilidade e produtividade. 2. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

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