

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP
RELAÇÕES PÚBLICAS

MARIANA DE OLIVEIRA LUCIO

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIVULGAÇÃO E
FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE DIVERSIDADE
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

São Paulo

2020

FECAP

MARIANA DE OLIVEIRA LUCIO

2020

MARIANA DE OLIVEIRA LUCIO

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIVULGAÇÃO E
FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE DIVERSIDADE DENTRO
DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de monografia apresentado à Fundação
Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP,
como parte dos requisitos para a obtenção do título
de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof.^a Ma. Cândice Quincoses

São Paulo

2020

MARIANA DE OLIVEIRA LUCIO

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIVULGAÇÃO E FORTALECIMENTO
DE UMA CULTURA DE DIVERSIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de monografia apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

COMISSÃO JULGADORA:

-
-

Membro da Banca Examinadora

Prof.^a Ma. Carla Almeida
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Membro da Banca Examinadora

Prof.^a Ma. Cândice Quincoses
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professora Orientadora - Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, -- de dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família não só por todo apoio e incentivo, mas também por todas as oportunidades que me foram, e ainda são oferecidas para construção de um futuro incrível;

Agradeço a minha orientada Cândia por todos os ensinamentos e apoio durante a fase mais importante e mais significativa da graduação;

Por último, mas não menos importante, agradeço as minhas amigas Karen, Gabriela e Giovanna por tudo que vivemos durante os anos de graduação, sejam nos momentos de risada ou de estresse, a caminhada sem vocês jamais teria sido a mesma.

RESUMO

Atualmente a diversidade é uma pauta de grande relevância no ambiente das organizações, porém, mesmo com esforços por parte das empresas, o cenário relacionado a diversidade dentro das companhias brasileiras permanece inalterado, fato que motivou a presente pesquisa. Tendo como objetivo compreender se os esforços de comunicação interna como meio de promoção de uma cultura de diversidade dentro das empresas eram de fato percebidos na prática ou apenas como artifícios linguísticos. Para responder este questionamento, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas com representantes de minorias, atuantes em companhias que possuíam em seu escopo de atuação a diversidade. Através da análise de discurso, método utilizado no presente trabalho, detectou-se o uso instrumental da comunicação interna dentro das companhias, apenas comunicando uma cultura de diversidade, sem compreender as reais necessidades dos colaboradores, sendo usada dessa maneira apenas como artifício de autopromoção das companhias, que na prática, não possuem representatividade e equidade dentro de seu ambiente organizacional.

Palavras-chave: Diversidade; Comunicação Interna; Cultura de Diversidade; Gestão da Diversidade; Relações Públicas.

ABSTRACT

Nowadays, diversity is an topic of great relevance in the environment of organizations, however, even with efforts by the companies, the scenario related to diversity within Brazilian companies remains unchanged, a fact that motivated the present research. With the objective of understanding whether internal communication efforts as a way of promoting a culture of diversity within companies were in fact are perceived as practice or only used as linguistic artifice. To answer this question, 6 semi-structured interviews were conducted with representatives of minorities, working in companies that had the diversity in their scope of action. Through discourse analysis, the method used in the present work, the instrumental use of internal communication within companies was detected, only communicating a culture of diversity, without understanding the real needs of employees, being used in this way only as an artifice of self-promotion of companies, which in practice, do not have representativeness and equity within their organizational environment.

Keywords: Diversity; Internal Communication; Diversity Culture; Diversity Management; Public Relations.

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	10
2.0 CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.1 UM BREVE CONTEXTO	14
2.2 DEFININDO CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.3 DOIS MODELOS DE ESTUDO: ABORDAGEM INTERPRETATIVA E FUNCIONALISTA.....	16
2.4 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA MANIFESTAÇÃO	18
3.0 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA.....	23
3.2 AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INTERFACE COM A CULTURA	27
3.4 TRÊS RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL	28
3.4.1 ORIENTAÇÃO PARA O OBJETO.....	28
3.4.2 ORIENTAÇÃO PARA O TORNANDO-SE.....	29
3.4.3 ORIENTAÇÃO BASEADA NA AÇÃO.....	30
4.0 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	32
4.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA	32
4.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E A SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	35
4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA, DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE	37
4.4 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	41
5.0 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
5.1 ABORDAGEM E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	43

5.2 SUJEITOS DE PESQUISA E AMOSTRA FINAL.....	44
5.3 ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PERGUNTAS.....	51
5.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	51
6.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
6.1 PERFIL DAS EMPRESAS.....	53
6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	54
6.2.1 ENTREVISTADA 1.....	55
6.2.2 ENTREVISTADO 2.....	58
6.2.3 ENTREVISTADA 3.....	61
6.2.4 ENTREVISTADA 4.....	65
6.2.5 ENTREVISTADA 5.....	69
6.2.6 ENTREVISTADA 6.....	74
6.3 ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS.....	77
7.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PERGUNTAS.....	91

1.0 INTRODUÇÃO

Atualmente, nota-se uma onda de conscientização das companhias brasileiras quanto as pautas relacionadas a diversidade, desde campanhas em redes sociais, na televisão, YouTube e mídia impressa (MAIA, 2018; ABRÃO e ALVES, 2017), além de processos seletivos exclusivos para grupos minoritários, a exemplo do que foi realizado pela varejista Magazine Luiza, que em 2020 abriu um processo seletivo de trainee exclusivo para pessoas pretas (99 JOBS, 2020), pela indústria química e farmacêutica Bayer que fez processo semelhante (CIA DE TALENTOS, 2020) e ainda a empresa de bens de consumo Unilever, que abriu um programa de estágio para pessoas com mais de 55 anos (GRANATO, 2020).

Fato inegavelmente positivo, visto que essas companhias, sendo grandes atores sociais, possuem alto poder de influência na sociedade e na economia, ou seja, suas ações são capazes de influenciar muitas pessoas, além de procurarem adaptar-se as cobranças sociais (ABRÃO e ALVES, 2017). Entretanto, esses fatos, não são as únicas motivações para que atitudes a favor da diversidade sejam tomadas por parte de muitas companhias.

Segundo a pesquisa realizada em 2018 pela *TrendWatching*, empresa de pesquisas de tendências, chamada *The Future of Retail*, o comportamento do consumidor sofreu mudanças, agora exigem cada vez mais o posicionamento das marcas em relação a questões sociais, como a diversidade (KIM et al., 2018). Seja na maneira de se comunicar com seus públicos, cultura organizacional, políticas, diretrizes e processos internos, tais como o extermínio de vieses inconscientes no momento do recrutamento, por exemplo, segundo a mesma pesquisa, os consumidores, durante o processo de decisão de compra, avaliam não só produtos e serviços, mas também avaliam de que forma as empresas posicionam-se em relação as questões sociais e a maneira como se relacionam com seus colaboradores, além da relação que mantém com o ambiente em que estão inseridas (KIM et al., 2018).

Dado isso, é natural que companhias se utilizem da comunicação para levar aos seus mais diversos públicos, informações sobre as iniciativas e atitudes tomadas acerca da

diversidade, seja por meio da comunicação interna ou externa. Contudo, ao passo em que a diversidade é discutida e defendida por diversas companhias, no cenário atual, nos processos seletivos e posicionamentos perante o mercado, os números e índices relacionados a diversidade no mercado de trabalho continuam sem sinais de evolução (VISUAL GPS, 2020; QUEIROZ et al. 2010).

Atualmente, a média de ocupação de cargos gerenciais são de 60,9% ocupados por homens e 39,1% pelas mulheres (IBGE, 2018), em todas as faixas etárias observa-se uma maior proporção de homens ocupando cargos de gerência ou cargos acima, agravando-se em faixas etárias mais elevadas, aprofundando para a presença de pessoas pretas no mercado de trabalho, apenas 29,9% de cargos gerenciais são ocupados por pessoas pretas, contra 68,6% ocupados por pessoas brancas (IBGE, 2019). “Além disso, a desigualdade entre mulheres pretas ou pardas e os homens pretos ou pardos era maior do que entre as mulheres brancas e os homens brancos. Assim, muito embora as mulheres constituam mais da metade da população brasileira” (IBGE, 2019, p. 11), ainda estão sub-representadas em diversas esferas da vida pública.

Quando se trata da inclusão de pessoas com deficiência, o cenário é ainda menos animador, o Observatório da Diversidade e da Igualdade no Trabalho, aponta que os vínculos formais de trabalho de pessoas com deficiência, sobre o total de empregos formais em todo o Brasil, incluindo os de administração pública, é de apenas 0,9%, segundo a pesquisa realizada em 2017 (SMART LAB, 2017). Para o público LGBTQIA+, a situação não é diferente, segundo o estudo da Santo Caos, chamado Demitindo Preconceitos realizado em 2015, 33% das empresas do Brasil não contratariam para cargos de chefia, pessoas LGBT, para travestis o cenário é também dramático, 90% se prostituem por não terem conseguido nenhum outro emprego, até mesmo os que possuem boas qualificações (SANTO CAOS, 2015).

Por fim, tratando-se de pessoas com idade a partir dos 40 anos e idosos, estes enfrentam também, o preconceito por idade ou etarismo, no mercado de trabalho, seja para buscar uma nova oportunidade, para promoções internas ou promoções para cargos de chefia (PEREIRA, M. F. M. W. M., 2014).

Diante do que foi exposto, entender qual a percepção dos colaboradores das companhias brasileiras em relação a comunicação da cultura de diversidade das organizações se torna fundamental, uma vez que não só os consumidores, como a sociedade em geral esperam das empresas uma postura alinhada as demandas sociais (VISUAL GPS, 2020; QUEIROZ et al. 2010; SARAIVA et al. 2009), e não somente um discurso que a apresente como socialmente responsável, ou seja, as organizações devem efetivamente realizar e não se apropriar de discursos como artifício linguístico.

Com isso, surge a seguinte problemática de pesquisa, que se traduz na seguinte questão, qual a percepção dos colaboradores das companhias brasileiras em relação a comunicação da cultura de diversidade das organizações?

O objetivo geral da pesquisa buscou então, entender se as diretrizes e políticas de diversidade presentes na cultura organizacional, são realmente colocadas e abordadas como uma cultura de diversidade, se realmente existe e é aplicada por meio de comportamentos e real mudança de crenças e hábitos, ou se é apenas passada por meio de processos e diretrizes a serem cumpridos, fomentando uma mudança de comportamento, tornando, assim, parte da cultura corporativa e deixando então de ser uma comunicação instrumental.

A hipótese principal colocada para o presente projeto, coloca que as diretrizes e políticas de diversidade presentes nas organizações, não são efetivamente colocadas e abordadas como uma cultura de diversidade ou mesmo fomentadas por meios de comportamentos, mudanças de hábitos e exemplos vindos da liderança. São passadas por meio da comunicação interna de maneira instrumental, como processos a serem cumpridos, desconsiderando o lado humano e todas as variáveis presentes na diversidade organizacional.

A estrutura do presente trabalho segue a seguinte ordem, Referencial Teórico, que coloca o contexto para as fases seguintes, tratando inicialmente da cultura organizacional, enxergado a mesma por duas visões diferentes, a interpretativa e funcionalista, além de abordar a manifestação da cultura organizacional nas organizações, em seguida, trata da comunicação organizacional estratégica, suas dimensões e sua interface com a cultura organizacional, mostrando relações pelas quais elas se conectam. O capítulo

seguinte trata da comunicação interna nas organizações sob uma visão estratégica e dialógica, além de abordar sua interface com a cultura organizacional e como a mesma pode ser usada para promoção da diversidade.

Em seguida, o tópico Percurso Metodológico mostrará o caminho percorrido para que o objetivo da pesquisa fosse atingido e a pergunta problema solucionada. A amostra pesquisada neste trabalho foram colaboradores de diversos níveis, que atuassem em ambiente administrativo, em áreas de Comunicação, Recursos Humanos ou Diversidade, de companhias que possuem em sua cultura organizacional a diversidade como uma iniciativa, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas com pessoas que ocupam desde a posição de Assistente a Gerente.

Para o tratamento dos dados recolhidos durante as entrevistas utilizou-se a análise de discurso, que proporcionou base para que um paralelo fosse estabelecido entre o que está presente implicitamente na fala dos entrevistados e as construções sociais que estão presentes no ambiente das companhias, que podem vir a dificultar ou não o desenvolvimento de uma cultura de diversidade. Por fim, são apresentados os Resultados da Pesquisa, que trarão as relações existentes entre o discurso implícito e as construções sociais dentro das companhias, além de problemas detectados quando se trata da propagação de uma cultura de diversidade, através da comunicação interna.

2.0 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 UM BREVE CONTEXTO

A contextualização breve do termo cultura fornece uma base para entender o conceito de cultura organizacional, Malanchen (2013) coloca, que o termo cultura é utilizado para se referir aos costumes e hábitos de um povo, às suas diferentes maneiras de expressão artística, a um modo da civilização ou aos saberes produzidos por um determinado grupo (MALANCHEN, 2013).

Abordando o sentido etnográfico da palavra, a cultura, pode ser colocada como o conjunto que engloba as leis, a moral, a arte, o conhecimento que se acumula e costumes e hábitos que são adquiridos pelo homem enquanto parte de uma sociedade (MARCHIORI, 2008), seja ela com grande número de indivíduos ou não. Na prática, a caracterização do conceito se dá como uma atividade humana acumulada, envolvendo a ação do ser humano e a relação que tem com a natureza, para produzir sua existência (MALANCHEN, 2013).

Como corrobora, Álvaro Vieira Pinto (1985),

“A cultura é, pois, o processo pelo qual o ser humano acumula as experiências que vai sendo capaz de realizar, discerne entre elas, fixa as de efeito favorável e, como resultado da ação exercida, converte em ideias as imagens e lembranças, a princípio coladas as realidades sensíveis, e depois generalizadas, deste contato inventivo com o mundo natural.” (PINTO, 1985, p. 123).

Ou seja, a cultura é também, por fim, o processo pela qual o ser humano aprende esses costumes, crenças e hábitos, é como molda seu comportamento social a partir da convivência e da aprendizagem social (PINTO, 1985).

2.2 DEFININDO CULTURA ORGANIZACIONAL

A ideia aplicada ao ambiente organizacional, coloca a companhia como uma pequena população que interage com o ambiente em que está inserida e relações as quais está exposta. Marchiori (2008) acrescenta que a organização é como um fenômeno social que tem a interação humana como sua principal característica, podendo até mesmo ser considerada como uma pequena sociedade formada por construções sociais (MARCHIORI, 2008).

Assume-se que a cultura organizacional é como a “personalidade de uma organização e ao vivenciá-la a organização lhe dá vida” (MARCHIORI, 2008, p.77), traz o senso de identidade e dentro disto “desvenda-se como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação” (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p.5).

A palavra cultura como conceito tem sido usada para indicar diversas situações, como satisfação, costumes e rituais desenvolvidos por sociedades ao longo de sua história, nas organizações, ao clima, as práticas organizacionais desenvolvidas ao lidar com as pessoas, aos valores e aos credos de uma organização ou ainda utilizadas por gestores, a fim de desenvolver o tipo correto de cultura, cultura de qualidade, de serviço ao cliente, como a cultura sendo os valores que devem ser incultados nas companhias (SHEIN, 2017). “A cultura organizacional está relacionada àquilo que a empresa é, ou seja, a sua forma singular de expressão. Além disso, representa também aquilo que a empresa tem como característica que a diferencia das demais”. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.39).

A cultura organizacional, portanto, “se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros” (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p.5), do mesmo modo que o ser humano, ao nascer e crescer como parte de uma sociedade se comporta perante suas características, desta forma, entende-se que a cultura organizacional guia o comportamento dos membros. Aprendizagem essa que é necessária e indispensável para que o grupo em questão possa construir um consenso,

uma mesma visão, minimizando conflitos e divergências comportamentais e promovendo o entendimento entre todos os indivíduos quando se trata de atitudes, hábitos, moral, entre outros (MARCHIORI; VILAÇA, 2011).

Sob o ponto de vista baseado em relações, essas se manifestam por meio dos significados, interpretações, valores e normas sociais, entre outros, e objetivam promover o sentido de unidade, direção na organização, colocando-a como uma fonte de identidade e reconhecimento para os colaboradores (FREITAS, 1997). A autora Maria Ester Freitas (1997) ainda adiciona, que a cultura organizacional “é um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização” (FREITAS, 1997, p. 294-295).

Shein (2017) corporifica ainda mais a definição, ao colocar a cultura organizacional como um fenômeno dinâmico, com conjunto de estrutura subliminar e de caráter coercitivo, que influencia os indivíduos nas organizações de várias maneiras, sendo constantemente criada e recriada pelas interações, além de ser moldada pelos próprios indivíduos (SHEIN, 2017).

2.3 DOIS MODELOS DE ESTUDO: ABORDAGEM INTERPRETATIVA E FUNCIONALISTA

Ainda dentro da cultura organizacional de uma companhia, a mesma se divide em duas abordagens de estudo, a abordagem interpretativa, coloca que a organização “é” uma cultura, fazendo uma analogia, a cultura organizacional neste caso pode ser colocada como uma metáfora, onde o entendimento da organização é feito a partir da simbologia, é a maneira que determinado grupo de pessoas dá sentido as suas vivências, desenvolvendo as interpretações de forma compartilhada (PIETROVSKI et al., 2019). Pietrovski et al (2019) corporifica a definição,

“O interpretativismo caracteriza-se na compreensão da vida organizacional, com o entendimento dos seus significados sociais, por meio de símbolos e signos. Nesse enfoque, a realidade é influenciada pelo conhecimento do sujeito que a

analisa e o contrário também se verifica, ocorrendo uma interdependência entre a realidade e o indivíduo. Por consequência, refere-se a compreensão do sentido que os indivíduos dão para a realidade que se apresenta. ” (PIETROVSKI et al., 2019, p. 7).

Nesta abordagem, os indivíduos têm papel chave na construção da realidade organizacional, o processo é dinâmico e contínuo, por isso, neste caso, a comunicação é o centro da cultura. Já a abordagem funcionalista coloca que a organização “tem” uma cultura, ou seja, nesta visão ela serve como ferramenta de apoio à gestão, pode ser controlada e alterada quando conveniente, o papel ativo aqui, é da organização e não do indivíduo (PIETROVSKI et al, 2019).

A comunicação tem a função de moldar ou modificar a cultura, podendo ser gerida de maneira a estratégia ou estrutura de uma companhia e busca respostas mais objetivas para os problemas da organização (PIETROVSKI et al, 2019). Sob a visão de Pietrovski et al (2019),

“A cultura organizacional numa perspectiva funcionalista, trata-se de algo intrínseco nas organizações racionais modernas. Indiferente ao seu porte estrutural e a sua forma de gerir a cultura. Ou seja, a cultura é algo que está enraizado na organização, seja de forma organizada, ou não.” (PIETROVSKI et al., 2019, p. 05).

Na análise funcional, os membros de uma empresa são expostos ao seu ambiente e sua cultura, sendo qualificados para incorporar a cultura da companhia em que está e depois de absorver ser capaz de replicar sequencialmente os comportamentos e atitudes colocados por certa cultura organizacional ativamente, na abordagem funcionalista, a cultura de uma organização é entendida como algo objetivo, replicável e instrumental (PIETROVSKI et al, 2019). De certo modo, esta abordagem se faz mais predominante nas companhias e é passada através da comunicação de maneira instrumental (ROCHA; PELOGIO, 2011), por meio de elementos que compõem uma cultura, os quais serão vistos, no próximo tópico.

2.4 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA MANIFESTAÇÃO

Como colocado anteriormente neste referencial teórico, “a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isso ficou explícito quando definimos cultura como um sistema compartilhado de valores” (ROBBINS, 2009, p. 376).

Com isso, se espera que os funcionários de uma organização descrevam a cultura da empresa em que trabalham, de maneira semelhante, porém, isso não determina que uma cultura não possua subculturas (ROBBINS, 2009), como cita Stephen Robbins quase todas as companhias possuem não só sua cultura dominante, mas também vários nichos de subculturas (ROBBINS, 2009). Quando se fala de cultura de uma organização, a referência que se faz é a sua cultura dominante, que diz respeito aos valores base, aqueles que são essenciais, inerentes e divididos por todos os membros da companhia, ou seja, a visão macro que dá a companhia a sua personalidade distinta (ROBBINS, 2009).

Existem também as subculturas, que se caracterizam pelas culturas que existem dentro da companhia e expressam valores compartilhados somente por alguns determinados grupos como departamentos ou localidades diferentes, a exemplo de empresas que possuem mais de um escritório (ROBBINS, 2009).

Por fim, existem “os valores essenciais da cultura dominante e que são acrescidos dos valores específicos daquele departamento” (ROBBINS, 2009, p. 377). O autor coloca que, mesmo que uma unidade fabril, por exemplo, que é separada fisicamente do resto da organização pode assumir uma personalidade distinta, os valores essenciais ainda permanecerão, ainda que alterados, de modo a refletir a realidade da unidade fabril (ROBBINS, 2009).

Por fim, Robbins (2009) destaca a importância de tal sistema dizendo que,

“Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido pois não haveria uma interpretação uniforme acerca do que os comportamentos apropriados e os não-apropriados representam. É o aspecto do “valor compartilhado” que torna a cultura

organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento.” (ROBBINS, 2009, p. 377).

Aprofundado um pouco mais o assunto e para que se possa compreender ainda melhor a cultura organizacional, é possível destacar ainda outros elementos mais específicos da cultura que são os valores organizacionais, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, símbolos, heróis, histórias e mitos e, por fim, os tabus. Tais componentes ajudam a reconhecer a cultura mais facilmente e de maneira mais tangível, fornecendo aos membros da organização uma mensagem a respeito do que é considerado importante e válido (GOMIDE, 2008).

Começando pelos valores organizacionais, os mesmos se formam a partir das crenças e conceitos básicos da companhia e constituem a base de sua cultura, traduzem para termos concretos os conceitos que a organização deseja disseminar. Servem como um norte, um modelo de conduta, direcionando todos os membros da companhia e sua concepção se dá junto a alta administração da empresa, de acordo com o que objetivam (GOMIDE, 2008).

“Os valores devem ser explicitados de forma simples e clara, devendo ser institucionalizados pelos comportamentos vigentes, principalmente das lideranças que servem como modelo institucional, pode ainda ser difundido através dos meios de comunicação interna, contudo, nenhum valor terá, se o discurso diferir das práticas diárias da empresa.” (GOMIDE, 2008, p.139).

Já as crenças e pressupostos presentes na cultura de uma companhia, expressam “aquilo que é tido como verdade na organização” (GOMIDE, 2008, p.140), são naturalizados e acabam por se tornar inquestionáveis, não são discutíveis. Porém, como adiciona Gomide (2008), as crenças e pressupostos de uma organização precisam ser constantemente reforçados pela liderança, evitando assim a incoerência entre o que se fala e o que se faz (GOMIDE, 2008).

Á exemplo da diversidade de colaboradores, muito pertinente a este trabalho, onde uma empresa que acredita na diversidade e a tem em suas crenças e pressupostos e a pratica no dia a dia ou não, gerando dissonância entre fala e ato. Por fim, pode-se dizer que este elemento da cultura atende a “necessidade de senso de orientação para o

comportamento” (GOMIDE, 2008, p. 140) do homem, neste caso, no contexto organizacional (GOMIDE, 2008).

Os ritos, rituais e cerimônias têm a função de tornar a cultura mais tangível aos membros de uma organização, como se comunicassem quais são os comportamentos esperados dessas pessoas (GOMIDE, 2008) e constituem-se “em atividades planejadas que tem consequências práticas e expressivas”, a exemplo, de reforçar o que é mais valorizado na empresa. (GOMIDE, 2008, p. 141).

Segundo a mesma autora, seu objetivo é integralizar, assentir e começar a formação e fortalecimento dos grupos presentes dentro de uma companhia (GOMIDE, 2008). “Embora os seus resultados não sejam diretos, concedem senso de identidade, e servem como norteadores dos valores, crenças e pressupostos organizacionais, significando a vida na organização”. (GOMIDE, 2008, p. 141).

Dentro disto, existem ainda alguns ritos que são positivos ou negativos, como ritos de reforço, usados por exemplo na celebração de bons resultados de uma determinada equipe ou ritos de passagem para a integração de um novo membro, por exemplo. Existindo ainda os ritos de renovação, integração e de redução de conflitos (GOMIDE, 2008).

Quando se trata dos símbolos da cultura de uma companhia, os mesmos caracterizam-se por atos ou artefatos que possuem ou obtêm um significado que é reconhecido pela maioria dos membros da organização, sejam eles uniformes ou códigos de vestimenta, cores, *layout* do ambiente de trabalho e até mesmo o tamanho das mesas (GOMIDE, 2008).

Outro elemento que enriquece a cultura organizacional são as estórias e mitos, de acordo com Gomide (2008),

“As estórias são relatos baseados em fatos, que informam sobre a organização reforçando o comportamento existente e, enfatizando os comportamentos no ambiente organizacional. Os mitos por sua vez se referem às estórias consistentes que transmitem os valores organizacionais, contudo, não são sustentadas pelos fatos.” (GOMIDE, 2008, p. 142).

As histórias são narrativas que contam eventos passados e reforçam um comportamento esperado, são como um guia que coloca de que maneira as coisas devem ser feitas por uma equipe, por exemplo, principalmente usadas com os novos colaboradores para que os mesmos saibam ou tenham uma luz sobre como funciona o contorno organizacional, podendo assim atuar com mais segurança em seu ambiente de trabalho (GOMIDE, 2008).

Além disso, as histórias têm em seu conteúdo bastante simbologia, colocam quais são as regras inquebráveis e as que podem ser violadas também, atitudes e comportamentos aceitáveis ou não, demonstrando quais são as expectativas de desempenho, comportamento e similares (GOMIDE, 2008). Por fim, a autora coloca que,

“Para que isso aconteça, as histórias devem ser concretas, socializadas ao conhecimento comum entre as pessoas da organização, devem ainda ser aceitas, gerando credibilidade, pois as mesmas agem como verdadeiros contratos sociais da organização, e em geral se relacionam com a maneira de agir e os reflexos trazidos por tais ações, sejam recompensas ou punições.” (GOMIDE, 2008, p.142).

Já os heróis tornam o sucesso real, humano, concreto, dão vida as possibilidades e objetivos que tanto são ambicionadas por todos, Gomide (2008) corporifica dizendo que suas “histórias relatadas tornam o sucesso algo tangível e viável, delineando modelos a serem seguidos” (GOMIDE, 2008, p. 142). Os heróis participam na preservação do que a companhia tem de especial, promovem a motivação dos funcionários e em seu padrão de desempenho, também podem estimular o “orgulho em pertencer” (GOMIDE, 2008, p.142).

O último elemento a ser citado são os tabus, seu papel dentro da cultura organizacional é definir as áreas de proibição, mostrar os aspectos disciplinares dando ênfase ao que não é permitido dentro da companhia, regulando o que é aceitável ou não, temas e erros que causam constrangimento, envergonham (GOMIDE, 2008).

Exposto isso, se pode notar a importância que a cultura organizacional tem dentro de uma companhia. No próximo tópico deste referencial teórico será abordada a

comunicação organizacional e sua relação e influência mútua com a cultura organizacional.

3.0 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional pode ser conceituada como um “fluxo de mensagens dentro de uma rede sistêmica de relações humanas interdependentes” (GARRIDO; GOLDHABER; PUTNAM, 2020, p.26), ou seja, a comunicação organizacional é como um processo dinâmico onde as companhias se conectam com seus públicos de interesse, se relacionam com o ambiente em que estão inseridas. É por meio dela que as subpartes de uma empresa estabelecem conexão (GOLDHABER, 1984), ela acontece em um sistema complexo e aberto que influencia o meio em que está inserida e também recebe influência do mesmo (GARRIDO; GOLDHABER; PUTNAM, 2020).

Segundo os mesmos autores, a comunicação organizacional envolve principalmente pessoas e seus sentimentos, relações, habilidades, atitudes e comportamentos, além das mensagens, o fluxo que seguem, seu objetivo, os meios pelos quais são transmitidas, a direção que tomam e, por fim, a maneira com que são passadas (GARRIDO; GOLDHABER; PUTNAM, 2020).

Dito isso, para que os processos sejam bem sucedidos é preciso que a mesma seja utilizada de maneira estratégica dentro das organizações, quando aplicada a organizações privadas “dependendo da formação e das visões dos atores envolvidos, poderá adotar formas mais conservadoras ou mais interativas” (KUNSCH, 2018, p. 20).

Ao olhar pela “perspectiva racional e clássica a comunicação organizacional estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados” (KUNSCH, 2018, p. 20). Nesta visão ela é colocada como agregadora de valor para a organização, estará alinhada aos planos da companhia, como o planejamento estratégico, de gestão, metas e objetivos e também contribuirá como fator estratégico para que os resultados esperados sejam atingidos (KUNSCH, 2018).

Porém, a comunicação organizacional deve também ser encarada de maneira mais humana, ou seja, “que incorpore uma visão muito mais complexa, valorizando,

sobretudo, os aspectos humanos e sociais, superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica” (KUNSCH, 2018, p.21).

A comunicação organizacional estratégica nasce “em um ambiente onde as companhias da atualidade se veem em um ambiente competitivo, são motivadas a lidar com a imensa diversidade de públicos, com audiências fragmentadas” (RUÃO; KUNSCH, 2014, p. 9) e meios de contato com esses públicos, por isso, os profissionais de comunicação tomam para si o papel de instrumentalizar a comunicação estratégica das organizações incluindo as dimensões institucionais, sociais e humanas (RUÃO; KUNSCH, 2014).

Por fim, cada vez mais as companhias necessitam da comunicação organizacional usada de maneira estratégica, visto que existe crescente cobrança social para uma comunicação clara e transparente, ética, que atende às necessidades da sociedade e comunidades a qual está inserida, para que assim possam construir sua reputação e imagem perante seus públicos (KUNSCH, 2018).

3.2 AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Maria Margarida Kunsch (2013), uma das principais autoras e estudiosas da Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil, a comunicação organizacional pode ser considerada em quatro dimensões, a humana, a instrumental, a estratégica e a cultural (KUNSCH, 2013).

A primeira a ser citada é a dimensão instrumental, que como o nome já denuncia, é de extrema instrumentalidade e técnica e também a que predomina na maioria das organizações, é trabalhada apenas como transmissão de informações, como se a comunicação fosse um depósito de informação. A autora exemplifica em seu texto a seguinte analogia para entender esse modo de comunicação, a metáfora do conduíte, onde a comunicação é considerada apenas como uma via de envio de mensagens e informações. O profissional da área atua dando ênfase na divulgação, focando nas mídias externas e internas (KUNSCH, 2013).

A seguir, tratando da dimensão estratégica, aqui a mesma é tratada como um fator estratégico para atingir resultados, agregando valor para a companhia e seus negócios, sendo parte da gestão das empresas. Porém, na prática, a comunicação organizacional sob a dimensão estratégica é gerenciada com muito mais ênfase nas tarefas em si do que nos processos (KUNSCH, 2013), o que não basta, não é suficiente apenas trabalhar em ações de comunicação isoladas e centradas no planejamento tático, quando se pretende gerenciar uma crise ou gerir produtos, por exemplo, é preciso estar alinhado as necessidades de seu público de forma concreta e estratégica, estar a par do ambiente em que está inserido e saber interpretá-lo e analisá-lo (KUNSCH, 2013).

A autora corporifica a afirmação acima, ao citar que para as empresas se posicionarem perante a sociedade e todos os desafios complexos da contemporaneidade é preciso que pensem, planejem e administrem sua comunicação. E só assim, poderá ser mais proativa e abrangente, sendo parte integrante da gestão estratégica das companhias (KUNSCH, 2013).

“Ela deverá auxiliar a organização a fazer a leitura das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional e a pensar estrategicamente as ações comunicativas.” (KUNSCH, 2013, p.139).

Já quando se trata da dimensão humana da comunicação organizacional, é preciso citar antes de tudo, que a comunicação deve ser encarada e entendida como parte da natureza organizacional, já que são formadas por indivíduos, que se comunicam entre si e com o ambiente em que estão inseridos, através de processos de interação e assim permitem que os objetivos das companhias sejam atingidos (KUNSCH, 2013). “Sem comunicação, portanto, as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2013, p. 135).

Sob esse ponto de vista, portanto, as companhias não devem ser vistas como entidades que servem apenas para atender fins específicos ou cumprir objetivos, não se pode somente trabalhar a comunicação do ponto de vista linear, mas deve-se considerar, sobretudo, que dentro da companhia existem processos relacionais entre pessoas, setores, unidades e organizações. Dada essa pluralidade, é possível adicionar ainda que

as relações entre os agentes citados sofrem interferências e condicionamentos e estão presentes dentro de um sistema muito complexo, já que existem diferentes tipos e níveis de comunicação humana que habitam contextos sociais distintos (KUNSCH, 2013).

A autora ainda acrescenta que devido a isso, existe a necessidade de a comunicação ser trabalhada de maneira muito mais interpretativa do que instrumental, não a enxergando de maneira somente mecânica, é preciso considerar o contexto, as relações, o interno e o externo e toda a complexidade do processo de comunicação. As organizações são fontes que emitem mensagens e informações para seus mais diversos *stakeholders*, por isso, não se pode pretender que todas as mensagens emitidas causem somente efeitos positivos, os efeitos desejados ou que sejam entendidas, absorvidas e aceitas dentro do pretendido (KUNSCH, 2013).

“Assim ao falar em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeia o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e no fato de que os seres humanos não vivem sem se comunicar. “ (KUNSCH, 2013, p.137).

Já, na dimensão cultural da comunicação organizacional, é preciso colocar que a mesma não acontece isoladamente, ou seja, está sempre vinculada a cultura organizacional em seu nível micro, como em seu nível macro, no contexto multicultural da companhia (KUNSCH, 2013).

Com relação ao que já foi citado anteriormente, o ambiente de uma organização é feito e vivenciado por pessoas, que por sua vez apresentam uma infinidade de culturas e *backgrounds* diferentes, as quais precisam ser consideradas e valorizadas ao comunicar, sem serem presas e sufocadas de maneira instrumental, como se fossem apenas um, em detrimento de resultados e interesses corporativos. Considerar a dimensão cultural como parte do planejamento e das ações de comunicação é uma necessidade, já que a dimensão em questão, trabalha em sinergia com as outras dimensões da comunicação organizacional (KUNSCH, 2013).

3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INTERFACE COM A CULTURA

A cultura organizacional, como observado anteriormente neste referencial teórico, se constrói a partir da relação e atuação de indivíduos e grupos e também fomenta a cultura da companhia em si, sua personalidade que a diferencia das outras. Os grupos ou equipes dentro de uma organização, quando agem da maneira esperada naturalmente, significa que a cultura que foi comunicada já está enraizada nesses indivíduos (MARCHIORI, 2013). Dado isso, pode-se afirmar que a comunicação é parte fundamental no processo de comunicação da cultura organizacional, já que, a cultura tem origem quando as pessoas se relacionam e se elas “estão se relacionando, estão se comunicando” (MARCHIORI, 2013, p.101).

A comunicação organizacional, portanto, por meio da construção de significados forma a cultura de uma companhia, nesse sentido a autora corrobora, ao dizer que “a organização é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação” (MARCHIORI, 2013, p.101). A cultura organizacional resulta do que foi planejado para determinada organização e da interação social dos membros pertencentes a ela, é formada com sua base na comunicação, é expressa por meio de discursos e relacionamentos (MARCHIORI, 2013).

A cultura reflete a essência de uma companhia, a autora coloca que esse processo necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria a cultura da companhia, fortalecendo assim a sua identidade e deve ser edificada através da comunicação constantemente (MARCHIORI, 2013), “a cultura é um processo de construção de significados, por meio da interação social e a comunicação nesse contexto é primordial e natural” (MARCHIORI, 2013, p.107).

Por fim, destacando ainda mais a relação tão próxima que a comunicação e a cultural possuem, Marlene Marchiori (2013) coloca,

“Os profissionais de comunicação devem desvendar a cultura de uma organização para poder embasar todo o seu processo de comunicação com os diversos grupos, trabalhando na profundidade em nível de relacionamentos; dessa forma, estarão legitimando a organização.” (MARCHIORI, 2013, p.113).

Com isso, se entende que a organização deve ser considerada como um sistema entre comunicação e cultura, onde a comunicação organizacional é processual e interliga os significados e as construções de sentido (MARCHIORI, 2013).

3.4 TRÊS RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem três formas possíveis pelas quais a comunicação poderia relacionar-se com a cultura organizacional, sendo elas, a orientação para o objeto que coloca que a entidade como organização vem antes de um discurso organizacional, a orientação para o “tornando-se” que defende que a organização é constituída no discurso e, por fim, a orientação baseada na ação que acredita que a organização como entidade e o discurso se constituem mutuamente. Vale citar que as relações entre a cultura e a comunicação são fluídas e fixas, mutáveis e permanentes e nenhuma possibilidade é necessariamente a correta (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

3.4.1 ORIENTAÇÃO PARA O OBJETO

Nesta orientação, a cultura organizacional é colocada como existindo antes da comunicação, ou seja, de acordo com esse ponto de vista a cultura existe e é tratada como objeto, e ocorre de maneira independente a comunicação organizacional, pressupõe também que a cultura pode ser manipulada e medida de modo a influenciar o discurso o qual se passa (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013). Logo, a comunicação é influenciada pela cultura e, de acordo com os autores, também pode ser influenciada por outros elementos, tais como a economia e aspectos legais. Portanto, “nessa orientação, mudanças na cultura criam mudanças na comunicação” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.119).

Um ponto positivo da orientação em questão, é a possibilidade de a cultura ser medida de maneira quantitativa e conceitualizada, é usada principalmente por comunicadores ou consultores que precisam identificar o que é a organização em si, a fim de prepará-la para algum processo de mudança organizacional ou alteração de estrutura, por exemplo. Sabendo o que a organização é, os autores colocam que poderão então ser introduzidos programas ou políticas para mudá-la (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

Um exemplo bastante pertinente a este trabalho é o de uma resposta da organização a um caso de assédio sexual, quando assédios ou discriminações ocorrem dentro do ambiente organizacional, a companhia precisa parar tal comportamento e substituí-lo por um outro que respeite a ética e o ser humano (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013). Na visão da orientação para o objeto, que vale lembrar é aquela em que “a entidade existe antes e independente de uma atividade comunicativa” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.120), se em uma companhia ocorrem problemas como esse é porque a cultura “estimula ou permite que os funcionários assediem ou discriminem uns aos outros, assim o assédio e discriminação são entendidos como resultado da cultura vigente dentro da companhia” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.120).

Um outro exemplo, a cultura de uma companhia, sob esse ponto de vista, poderia orientar seus funcionários a sorrirem e serem cordiais com seus clientes, mesmo que sua vontade fosse outra (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013). Por fim, os autores acrescentam dizendo que essa “orientação supõe que fronteiras existem e servem para identificar claramente o que está dentro e também o que está fora da cultura” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.121).

3.4.2 ORIENTAÇÃO PARA O TORNANDO-SE

Esta segunda relação da cultura com a comunicação aborda que a comunicação existe antes da cultura e serve como meio para que a cultura organizacional se

desenvolva, ou seja, comunicar, neste caso, “é a força estrutural e o processo” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.121) para a cultura, ao ponto que a comunicação é dinâmica, a cultura por consequência também é (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

A sua principal diferença comparada com a orientação anterior é que a cultura não é fixa e limitada, já que aqui a relação entre membros e equipes da organização e a comunicação tem influência direta na criação da cultura organizacional, o discurso, neste caso, tem propriedades culturais e por isso a cultura está sempre tornando-se, não é nunca fixa, mas sempre dinâmica. (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

Uma das principais vantagens, colocada pelos autores, é a de que as escolhas comunicativas dos membros e equipes da organização são levadas em conta, enfatizadas e destacadas, “considerando-se a hipótese de que os membros organizacionais têm liberdade para reforçar ou desafiar a cultura existente” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.123). Exemplificando, quando uma nova proposta de negócio é colocada, o empreendedor que pretende criar a empresa, leva sua ideia para ser discutida entre outras pessoas e a cultura da nova companhia é produzida a cada conversa, a cada decisão, a cada passo da criação da nova estrutura (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

3.4.3 ORIENTAÇÃO BASEADA NA AÇÃO

Na orientação baseada na ação, a linearidade não é presente, a comunicação e a cultura existem e se influenciam simultaneamente, os autores defendem que aqui a cultura é desafiada, mas também reforçada a cada ação dos membros da companhia, a comunicação, por sua vez, ao mesmo tempo que é facilitada é dificultada pela cultura organizacional da companhia (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

A orientação baseada na ação, não deve, contudo, “ser confundida como uma combinação da orientação para o objeto com a orientação para o tornando-se” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.123), a organização nunca assume uma forma

identificável de sua identidade, porque está ancorada “em níveis de práticas sociais e discursos” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.123), ou seja, nesta orientação, a essência da cultura organizacional está no dia a dia, nas conversas e práticas diárias e também é possibilitada e dificultada por interações passadas (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

Uma das principais vantagens desta visão é a responsabilidade que recai sobre cada membro e equipe da companhia em criar seu próprio ambiente, o que por sua vez leva ao equilíbrio entre a alta gestão e os funcionários quando trata-se de “criar” a cultura organizacional da companhia,

“Essa orientação direciona nossa atenção para a importância do discurso e da cultura, uma vez que emergem no decorrer do tempo, e para a perspectiva de que a cultura organizacional é reforçada e desafiada a cada nova interação. “ (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p.123).

Por fim, é seguro dizer que de forma conjunta, as perspectivas abordadas no texto ajudam praticantes e pesquisadores da cultura organizacional a compreenderem as diversas possibilidades quando se fala das relações possíveis entre a comunicação organizacional e a cultura organizacional (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

4.0 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA

Pode-se definir a comunicação interna como uma área da comunicação integrada que tem seu foco em ações voltadas aos colaboradores de uma determinada companhia e nos relacionamentos existentes dentro da mesma (MOURA; GIACOBBO, 2018), “são os processos de interação da organização com os funcionários”, (MOURA; GIACOBBO, 2018, p.8), processos esses que têm como principal objetivo integrar os membros de uma companhia, por isso, se pode dizer que ela abrange a comunicação que é feita para diversos níveis de uma companhia, sejam eles áreas específicas, alta gestão, funcionários que trabalham no escritório, funcionários que trabalham diretamente na produção, que trabalham em campo ou mesmo remotamente e também firmar no imaginário, na mente dos colaboradores, uma imagem positiva da companhia (MOURA; GIACOBBO, 2018).

Curvello (1996) corrobora ao dizer que a comunicação interna é uma série de ações coordenadas por uma determinada companhia e que tem como objetivo informar, educar e ouvir o público interno, mantendo também a coesão quando se trata da missão, visão, valores e cultura organizacional que precisam ser reconhecidos e identificados por todos dentro da organização e compartilhados por essas pessoas (CURVELLO, 1996).

Tendo em si também a intenção de levar aos colaboradores decisões feitas pela alta gestão, ações, notícias sobre a companhia e até mesmo informação relacionadas a pagamento de benefícios ou participação em lucros, por exemplo (CURVELLO, 1996). Kunsch (2003) corrobora dizendo que a comunicação interna acontece quando a informação é passada para os colaboradores da organização, de todos os setores, além disso, acrescenta, que a área viabiliza toda interação entre os membros da companhia e a organização em si (KUNSCH, 2003), ou seja, sua principal finalidade é proporcionar a máxima integração entre companhia e seu público interno (BALDISSERA, 2000).

As ferramentas mais comumente utilizadas atualmente para colocar em prática o que propõe a comunicação interna são os murais, intranet, e-mail, por onde se pode fazer

o envio de diversas comunicações como boletins semanais, informes importantes ou comunicações urgentes, sendo mais utilizado na comunicação de funcionários que trabalham em escritório ou que tem acesso a um computador.

Além disso, utiliza-se também, a TV corporativa, podcasts, conteúdos audiovisuais sejam internos ou até mesmo no YouTube ou outra plataforma de streaming para vídeos e redes sociais. Mesclar meios tradicionais e não presenciais com os presenciais, ao colocar em prática a comunicação interna, pode ser muito benéfico, a exemplo de reuniões, convenções, ações sazonais como Dia das Mães ou Outubro Rosa, ações de voluntariado, competições internas entre equipes ou áreas e até mesmo organização de eventos comumente realizados no fim do ano, como festas de confraternização, Natal ou celebração de resultados.

Adicionalmente, quando trata-se do conteúdo passado nas mensagens por meio de diferentes canais, sejam eles digitais ou analógicos, deve-se transmitir uma ideia única, ter coerência na linguagem e na mensagem passada (NEIVA, 2018). “Por fim, pode-se dizer que a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações, pois se torna fundamental para os resultados do negócio e age como agente humanizador das relações de trabalho” (MOURA; GIACOBBO, 2018, p. 09).

Porém, não se pode considerar apenas este lado da comunicação interna, que se resume em apenas passar informações, esta abordagem é importante, mas não suficiente quando se trata de estabelecer vínculos de troca, não valorizando e ouvindo somente os interesses da companhia, mas também ouvindo seus colaboradores, interagindo e estabelecendo um diálogo com os mesmos, entendendo suas necessidades e desejos, para que se estabeleça uma relação de troca e parceria, Kunsch (2018) corrobora dizendo que é preciso levar “em conta a questão humana e agregar valor às organizações” (KUNSCH, 2018, p. 18).

Mansi (2014) reafirma dizendo que a comunicação interna se apresenta de natureza muito mais dialógica, esta visão leva em conta “aspectos do imaginário, do afeto, do tempo e do humano na criação de espaços de relação e diálogo mais significativos nas empresas” (MANSI, 2014, p. 4). Ou seja, a organização é um ambiente de alta complexidade e as relações que se estabelecem dentro dela e com ela são

também complexas (MANSI, 2014), por isso é necessário que se olhe para a dimensão humana e social da comunicação, para compartilhar ideias e estabelecer um diálogo com os funcionários da companhia (CARRAMENHA, 2019).

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) trazem ainda mais a questão do diálogo como o ponto chave para o trabalho de comunicação interna, o compartilhamento de informações dentro da companhia deve ser feito em caráter dialógico. A organização, nesta visão, representa o ambiente em que as interações e diálogos ocorrem e os funcionários “são interlocutores que contribuem na construção dessa relação” (CARRAMENHA, 2019, p.12), pode-se relacionar essa perspectiva com o modelo simétrico de duas mãos proposto por James Grunig em sua Teoria das Relações Públicas Excelentes (GRUNIG e DOZIER, 2002), onde se fala, mas também e principalmente, se ouve (JÚNIOR, 2018), no caso da comunicação interna.

Ao colocar em práticas planos de comunicação interna é preciso ouvir os colaboradores antes, durante e depois de seu planejamento e execução (CARRAMENHA, 2019). Colocando o empregado em posição de *stakeholder* relevante dentro da companhia no centro da estratégia adotada para o plano de comunicação, “passar a reconhecer seus anseios, suas expectativas, seu perfil, suas características e particularidades” (CARRAMENHA, 2019, p. 128).

A fase antes do planejamento efetivo é uma das mais importantes, pois é aqui, que a necessidade de escutar os colaboradores se faz mais presente, pois trará a visão deles, dando-os assim espaço e maiores chances de efetividade do planejamento de comunicação interna (CARRAMENHA, 2016). Bruno Carramenha (2019) coloca quais são os principais processos de escuta de empregados antes de se desenvolver um planejamento, são eles: entender qual a visão do público interno quanto quais são os assuntos urgentes para a companhia, identificar o quanto esse público retêm as mensagens passadas e qual a efetividade dos meios que vêm sendo utilizados até então, ou mesmo “identificar os aspectos culturais que são refratários ou catalisadores da comunicação” (CARRAMENHA, 2019, p. 128).

O autor ainda adiciona os processos de escuta de funcionários para durante a execução do plano, que consistem em reconhecer o quão bem-sucedidas estão sendo

as ações durante sua execução ou mesmo (CARRAMENHA, 2019), “permitir traçar mudanças de rotas que se mostrem necessárias” (CARRAMENHA, 2019, p. 128). Por fim, nota-se, de acordo com a visão dos autores usados neste tópico, a importância de se utilizar a comunicação interna como uma maneira de se criar relacionamento, escuta e diálogo com o público interno de uma companhia, entendendo suas necessidades e preferências (CARRAMENHA, 2019).

4.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E A SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao iniciar este tópico, cabe situar o profissional de Relações Públicas como um construtor da realidade, as relações públicas ao produzir significados, definir narrativas e simbolismos quando em contato com seus públicos, exerce um importante papel político e social, tornando-se por isso, estratégica (SPÍNOLA, 2014).

No âmbito das organizações, o profissional colabora fortemente para a administração estratégica de uma companhia, já que tem dentro do seu escopo de trabalho a construção de relacionamento com os *stakeholders* de uma companhia, sendo essa função ainda mais eficaz e significativa usando o profissional que é capaz de identificar os públicos estratégicos da companhia (FERRARI, 2003) “e desenvolver uma rede de relacionamentos que permite que ambas as partes possam ser beneficiadas; indiretamente tais ações” (FERRARI, 2003, p. 2). Para o Relações Públicas é essencial usar da estratégia para que o relacionamento da organização com seus públicos seja de qualidade e “para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios” (FERRARI, 2003, p. 3). Por fim, a função estratégica das Relações Públicas,

“Deve, em primeiro lugar, ter como meta o equilíbrio do bem-estar social, mediante a melhoria da qualidade de vida e do trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas que agreguem outros valores como a maximização

do retorno, da competitividade e da eficiência organizacional. Este tipo de postura estratégica/ética que deve permear as ações das Relações Públicas conduzem a organização a um comportamento ecológico responsável, a tentar superar as injustiças sociais, a apoiar atividades comunitárias e a exercer a cidadania. “ (FERRARI, 2003, p. 3).

Ou seja, as Relações Públicas colaboram com a administração estratégica das companhias quando constrói relacionamentos com públicos que afetam e são afetados pela empresa, pois ajudam à administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou são afetados pela companhia, ou seja, baseia-se em ouvi-los, dar para receber, estabelecer uma conexão e um diálogo (FERRARI, 2003) “vez que estes podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional” (FERRARI, 2003, p. 2).

A Teoria das Relações Públicas Excelentes proposta por James Grunig (GRUNIG e DOZIER, 2002) corrobora e compartilha com esta visão em diversos pontos, para ele essa teoria “busca o maior nível possível de relacionamento com os públicos e atendimento aos interesses organizacionais” (JÚNIOR, 2018, p. 1), pois ela propõe que para que este objetivo de relacionamento seja atingido é preciso que a alta liderança esteja conectada com o profissional de relações públicas e que o mesmo tenha acesso direto a essas pessoas, desse modo, poderá contribuir também com a gestão estratégica da companhia (JÚNIOR, 2018).

Também utiliza em sua estratégia o modelo simétrico de mão dupla, que se caracteriza pelo equilíbrio entre interesses da companhia e interesses de seus públicos, de modo a existir um acordo, fomentar relacionamento, parceria e confiança entre estes dois atores, utilizando para isso, a comunicação (JÚNIOR, 2018). Trazendo tal visão para o uso da estratégia na comunicação interna, é preciso que se leve em conta diversas variáveis, como o fluxo de informação a ser passado, por quais meios a mensagem será enviada, quem é o público interno que mais acessa cada meio, como se pode valorizar cada público (MELO, 2006).

Além disso, se deve também pensar estrategicamente o conteúdo das mensagens a serem passadas, principalmente, as que necessitem de fixação a longo prazo. Sendo assim, de extrema importância priorizar temas mais importantes em detrimento de outros

menos importantes, concentrando-se nos objetivos e metas de cada tema, a fim de melhorar o desempenho da mensagem passada e a fixação da informação (MELO, 2006).

Ao enxergar a comunicação interna no mundo contemporâneo, a mesma deixou de ser apenas uma ferramenta, tratada com pouca importância para hoje integrar a linha de frente do processo de gestão (BUENO, 2003), ou seja, no momento atual é muito mais do que apenas responsável por mensagens passadas por vias de mão única, mas sim por desenvolver uma cultura dentro da companhia, promover questões importantes e fomentar a mudança organizacional (ARGENTI, 2006).

4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA, DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE

Dado o que foi colocado anteriormente, é possível utilizar a comunicação interna e suas ferramentas para a promoção de uma cultura de diversidade dentro das companhias, algumas das possíveis estratégias são conhecer seus colaboradores, solicitar e ouvir suas histórias e percepções. Não é suficiente apenas dizer que apoia a diversidade e apenas passar tal mensagem (MONZÓN; GILS, 2020), mas concentrar-se em construir e difundir a mensagem, tornando a diversidade um fato (MOLINA, 2020).

Outro ponto de extrema importância para que as estratégias de comunicação interna tenham sucesso ao promover uma cultura de diversidade de maneira efetiva é estabelecer relação de parceria com as área de Recursos Humanos (MONZÓN; GILS, 2020), “trabalhar diretamente com líderes e recrutadores, através de treinamentos, por exemplo, pode ajudar a eliminar preconceitos enraizados e inconscientes” (MONZÓN; GILS, 2020, p. 1). Conectar-se com os “funcionários e grupos de afinidade não apenas para empurrá-los um programa que exclui a diversidade da lista de tarefas” (MONZÓN; GILS, 2020, p. 1), mas que, muito mais que isso, possa entender as necessidades, desejos e dores dos grupos presentes dentro da companhia (MONZÓN; GILS, 2020).

A área de comunicação interna também pode ser responsável por advogar através de suas comunicações quanto a importância do investimento e aceitação da diversidade,

além de sugerir também a liderança, programas de mentoria, desenvolvimento de lideranças e programas de reconhecimento, garantindo assim cada vez mais a equidade no ambiente de trabalho de todos os níveis dentro da companhia (MONZÓN; GILS, 2020). É preciso, acima de tudo, contar com os pontos fortes do profissional de Relações Públicas,

“Os comunicadores ajudam os outros a encontrar sua voz, promover o diálogo e a discussão e ir além da superfície para entender as questões e desafios subjacentes. Por que não usar os pontos fortes do comunicador para ajudar nossa indústria e organizações a serem melhores neste momento? Os profissionais de RP podem usar sua influência para ajudar a promover uma cultura que abraça a diversidade e inclusão. “ (MONZÓN; GILS, 2020, p. 1).

Por fim, a comunicação dentro das organizações deve garantir que o respeito, compreensão mútua, igualdade e inclusão sejam promovidos, acima de tudo, para que assim, de fato, exista o impacto social da diversidade e a empresa cresça e se perpetue (MONZÓN; GILS, 2020). Dado isso, é preciso também conceituar a diversidade segundo alguns autores, para que se possa entender melhor do que se trata, a fim de relacioná-la com a comunicação interna e a gestão da diversidade, entendendo qual seu papel dentro de uma organização e quais os caminhos a comunicação interna pode percorrer para contribuir com a gestão da diversidade.

Definida como um conceito multidimensional, pode abarcar desde diferenças individuais no nível étnico-racial, de gênero, de orientação sexual, geração de nascimento, classe social, profissional, de religião ou mesmo política, essas características podem ser colocadas como visíveis ou invisíveis, colocando a diversidade como a maneira que um indivíduo se difere do outro, suas particularidades e suas individualidades (KUABARA E SACHUK, 2012).

A autora Maria Ester Fleury (2000) corrobora dizendo que a diversidade pode ser colocada como um *mix* de indivíduos com diferentes identidades e características, convivendo e interagindo dentro do mesmo sistema social, coexistindo dentro deste mesmo sistema grupos maiores ou menores, ou como comumente chamamos, as minorias e majorias (FLEURY, 2000). Ao falar de majorias, vale dizer que dentro do contexto adotado para este trabalho, elas “são os grupos cujos membros historicamente

obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder” (FLEURY, 2000, p.20) em relação aos que se enquadram na minoria. Além de acrescentar as vantagens quando se trata de escolaridade, não discriminação por alguma característica ou diferença pessoal ou escolha sexual (FLEURY, 2000).

Trazendo um exemplo mais concreto e próximo da realidade brasileira, Pérsigo, Scheid e Machado (2019) corroboram, adicionando, que quando se tem consciência da grande diversidade que compõe o povo brasileiro “é possível atentar também para os equilíbrios e/ou desequilíbrios aí existentes. A distribuição de renda, a inserção no mercado de trabalho, a escolaridade” (PÉRSIGO; SCHEID; MACHADO, 2019, p.105), entre outros fatores.

Ao aprofundar o tema para a gestão da diversidade dentro das companhias, a mesma pode ser definida como um conjunto de ações ou práticas que envolvem planejar e também implementar políticas, diretrizes, práticas e sistemas para que se possa potencializar os efeitos positivos da diversidade e diminuir desvantagens, como a discriminação e o preconceito (COX, LOBEL E MCLEOD, 1991).

Ou seja, pode ser colocada como uma gestão inclusiva, que respeita as diferentes identidades sociais, tais como gênero, idade, raça, orientação sexual, deficiência física, trajetórias, entre outros (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Se bem utilizada e empregada pode ser uma ferramenta administrativa muito benéfica para a companhia, a “gestão da diversidade considera que a boa integração entre os funcionários possibilita que cada um contribua com o seu talento para conquistar os objetivos” (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011, p. 4) da companhia, sejam eles de mercado, financeiros ou organizacionais.

Tendo efeitos positivos também sob os indivíduos, a “diversidade gerenciada permite com que cada um expresse a sua personalidade e seja respeitado dentro do ambiente corporativo” (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011, p. 4), permitindo ainda que o funcionário identifique-se com a companhia, ou seja, alinhe seus valores e princípios, aos valores e princípios da companhia “alcançando, então, um crescimento profissional e pessoal ao mesmo tempo.” (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011, p. 4), favorecendo assim o clima organizacional, que por sua

vez influencia os resultados da companhia (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

A fim de destacar também a importância da diversidade nas organizações e da gestão da mesma, é importante citar o recente movimento que vem se estabelecendo acerca da cobrança de diversos stakeholders dentre eles acionistas, colaboradores, fornecedores, formadores de opinião e, principalmente, consumidores, para/com as organizações dos mais diferentes setores, visando o aumento da diversidade dentro das empresas brasileiras.

Como corroboram as autoras Maria Aparecida Ferrari e Raquel Cabral (2019),

“De fato, a diversidade tem sido uma prerrogativa fundamental no mundo contemporâneo e, especialmente, no contexto das organizações. Uma parte das empresas tem buscado alinhar suas práticas organizacionais com o entendimento de princípios balizadores da diversidade cultural, compreendendo as discussões em torno das temáticas de gênero, étnico-raciais, pessoas com deficiência, LGBTQ+, geracionais, religiosas, classes sociais entre outras. “ (FERRARI; CABRAL, 2019, p.10).

Porém, mesmo diante de toda a pressão colocada pelos mais diversos stakeholders, ainda se nota a utilização do discurso da diversidade como artifício linguístico, “tomando como premissa que o discurso da diversidade tem se incorporado nos discursos organizacionais como princípios normativos para orientar a conduta de tais organizações” (FERRARI; CABRAL, 2019, p.10), na realidade se observa algo completamente diferente, muitas dessas companhias utilizam tal discurso “como sendo uma diretriz para alinhamento com seus públicos de interesse” (FERRARI; CABRAL, 2019, p.10), sejam eles consumidores, clientes, acionistas, comunidade, entre outros.

Porém, “quando se trata da relação comunicacional” (FERRARI; CABRAL, 2019, p.10), principalmente com os públicos internos da organização, tal discurso não se faz presente, “nem sempre se visualiza esse discurso como um traço característico presente na identidade e cultura da empresa” (FERRARI; CABRAL, 2019, p.10), o que por fim acaba tornando toda a narrativa organizacional das companhias sobre diversidade um mero artifício linguístico.

Com isso, assumindo que gigantescas organizações do mundo atual movimentam milhares de cifras financeiras a todo momento, muitas vezes, maiores que o Produto Interno Bruto de diversos países (ONU, 2019), “veremos que elas são efetivamente agentes de transformação e influência em sociedade” (FERRARI; CABRAL, 2019, p.12). Trazendo à tona a relevância que possuem quando se trata da legitimação de discursos, além das companhias privadas, instituições públicas e do terceiro setor também são agentes sociais relevantes, e o conjunto é considerado como instrumento poderoso de modificação da sociedade (FERRARI; CABRAL, 2019).

4.4 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação, desde os primórdios serve como um instrumento que integra, promove a troca mútua entre seres humanos independente da atividade a qual está sendo realizada (MOURA; GIACOBBO, 2018), “este novo milênio vem exigindo cada vez mais das peculiaridades e capacitações do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo” (MOURA; GIACOBBO, 2018, p. 4).

Como já citado anteriormente neste capítulo, o principal objetivo da atividade de comunicação interna é levar aos colaboradores os objetivos, valores, práticas e visões da companhia e mantê-los alinhados e engajados com o discurso passado pela empresa (CURVELLO, 1996). É nesse momento que seu papel como promotora da cultura se evidencia, é por meio da comunicação interna que são estabelecidas as regras, estimuladas condutas esperadas, valores essenciais passados ou contadas histórias (GOMIDE, 2008).

Daí a importância de ser feita e pensada de maneira estratégica e não apenas de maneira instrumental, passando mecanicamente informações e valores da companhia. Como ferramenta deve ser usada de modo a alinhar interesses e expectativas da

companhia e dos colaboradores, é, portanto, uma via de mão dupla, que sabe comunicar e sabe também ouvir (MOURA; GIACOBBO, 2018).

Kunsch (2003), adiciona, colocando que a efetividade e qualidade da comunicação interna é influenciada por diversos fatores, tais como, disposição da alta gestão em abrir informações para os colaboradores, levando a verdade como princípio, rapidez e competência, utilização de novas tecnologias, conhecendo seu público e entendendo como o mesmo recebe e absorve informações, utilização da gestão participativa, a capacidade de proporcionar ambiente favorável para mudanças culturais necessárias e, por fim, principalmente, o respeito as diferenças e individualidades de seu público (KUNSCH, 2003).

Sendo um elemento essencial à vida da companhia, o pensamento da comunicação interna deve ser cada vez mais focado nas pessoas como indivíduos singulares, estimulando sua participação e atendendo suas necessidades com dignidade e valorização de suas competências individuais (NEIVA, 2018). “Devemos tomar partido das individualidades e utilizá-las como força para a organização” (NEIVA, 2018, p.8). A comunicação interna também é capaz de trazer visibilidade a causas como a diversidade organizacional, se utilizada como um processo dentro das companhias de maneira que o colaborador seja o centro das atenções, a mesma será capaz de captar suas necessidades e os desafios que enfrentam (CARRAMENHA, 2016).

Principalmente as pessoas que fazem parte de grupos minoritários e frequentemente sofrem com a falta de representatividade dentro das organizações, a falta de infraestrutura, ou mesmo com preconceitos diários, a comunicação com funcionários deve promover através de si o respeito a diversidade e trazer visibilidade e espaço de fala para essas pessoas, ouvi-los é parte do processo de comunicação interna (CARRAMENHA, 2016).

5.0 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente seção discorrerá sobre o percurso metodológico aplicado neste trabalho, que contou como abordagem de pesquisa, a técnica de coleta de dados, os sujeitos de pesquisa, roteiro semiestruturado de perguntas e a técnica de análise de dados.

5.1 ABORDAGEM E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, que segundo Ferreira (2011), objetiva “conhecer melhor as características e padrões existentes em um fenômeno, para postular associações e explicar as condições, causas e conseqüências” (FERREIRA, 2011, p. 83).

A abordagem de pesquisa escolhida para este estudo é qualitativa. Creswell (2007) expõe que a pesquisa qualitativa possui uma natureza multifacetada decorrente de sua capacidade de compreender e empregar conhecimentos de diferentes áreas do saber. Esta abordagem, na opinião do autor possui muitas características, dentre elas utilizar métodos múltiplos que são interativos e humanísticos, é fundamentalmente interpretativa, significando que o pesquisador faz uma interpretação dos dados recolhidos. Os fenômenos sociais são visualizados holisticamente, possibilitando visões amplas ao invés de microanálises (CRESWELL, 2007).

Na pesquisa qualitativa há dois atores – pesquisador e participante – e é na relação entre eles que se produzem *outputs* que alimentam a análise do problema de pesquisa. O pesquisador é o operador da pesquisa, que a planeja e executa em suas diversas fases, o participante, por sua vez, é o portador do conteúdo, o que possibilita ao pesquisador avançar na coleta, tratamento e posterior interpretação da realidade (CRESWELL, 2007).

A modalidade de coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, cujas características conforme Manzini (2012) envolvem a utilização de um roteiro previamente elaborado com as questões se reportando às hipóteses e problema de pesquisa e objetivos gerais e específicos (MANZINI, 2012). Gil (2008) adiciona, dizendo que se trata de uma técnica flexível de coleta de dados, ela maximiza as respostas às perguntas e permite ajustar as perguntas às características do contexto e dos participantes, através dela é possível registrar expressões de voz e corpo dos entrevistados. Contudo, é necessária atenção com a qualidade e clareza das perguntas e seu reflexo nas respostas (GIL, 2008).

5.2 SUJEITOS DE PESQUISA E AMOSTRA FINAL

Tendo em vista a abordagem qualitativa da pesquisa, o processo de seleção da amostra foi definido como não-probabilística intencional, sendo aquela que a “seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”. (OLIVEIRA, 2001, p. 2).

A princípio, a intenção para esta pesquisa era buscar duas companhias ranqueadas no Guia Exame de Diversidade 2020, que anualmente elabora uma lista das melhores companhias, separadas por setor e categoria. Possui também metodologia própria, que foi criada com base na,

“Adaptação de uma série de guias temáticos desenvolvidos pelo Ethos e pelos parceiros Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, Movimento Mulher 360 e Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS). “ (FILIPPE; BOMFIM, 2020, p. 65).

A análise do guia envolve diferentes etapas, primeiro as empresas inscrevem-se no site do Guia Exame de Diversidade e respondem a um questionário, “aquelas que atingiram nota de corte maior do que 7 tiveram seus resultados apurados, sendo 70% da

nota atribuído às práticas qualitativas e 30% aos dados quantitativos” (FILIPPE; BOMFIM, 2020, p.65). Por fim, as companhias que obtiveram maior pontuação foram entrevistadas pela reportagem da Revista Exame, que teve como papel, nesta fase do processo, confirmar os dados quantitativos e realizar análises mais aprofundadas das ações de diversidade, criando ao fim de todo o processo uma lista com as 52 empresas que “apresentaram melhor desempenho por setor e categoria” (FILIPPE; BOMFIM, 2020, p. 68). A seguir é possível conferir as empresas ranqueadas pelo guia:

FIGURA 1 – EMPRESAS MAIS DIVERSAS DO BRASIL

AS EMPRESAS MAIS DIVERSAS DO BRASIL
 Das 96 companhias inscritas nesta edição do Guia EXAME de Diversidade, 52 tiveram nota maior do que 7 na análise qualitativa e apresentaram também dados quantitativos. Com base nisso, foram calculadas as médias do setor e por categoria. No quadro abaixo, a melhor empresa de cada setor aparece em primeiro e as demais estão em ordem alfabética

● Acima da média ▼ Abaixo da média

MÉDIA: 6,4 MÉDIA: 6,3 MÉDIA: 5,2 MÉDIA: 5,2

EMPRESA	SETOR	RANKING GERAL	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	MULHERES	ÉTNICO-RACIAL	LGBTI+
Cargill	AGRONEGÓCIO	●	●	▼	▼	●
General Motors	AUTOMOTIVO	●	●	●	▼	▼
Mercedes-Benz	AUTOMOTIVO	●	●	▼	▼	▼
John Deere	BENS DE CAPITAL	●	●	●	●	●
Atlas Schindler	BENS DE CAPITAL	●	●	●	▼	●
Cummins	BENS DE CAPITAL	●	●	●	●	●
Avon	BENS DE CONSUMO	●	●	●	●	●
Diageo	BENS DE CONSUMO	●	▼	●	●	▼
Natura	BENS DE CONSUMO	●	●	●	●	▼
O Boticário	BENS DE CONSUMO	●	●	●	●	▼
Procter & Gamble	BENS DE CONSUMO	●	●	●	●	●
Unilever	BENS DE CONSUMO	●	●	●	●	●
PwC	CONSULTORIA	●	●	●	●	●
Accenture	CONSULTORIA	●	●	●	▼	●
Associação Todxs	CONSULTORIA	●	▼	▼	●	●
KPMG	CONSULTORIA	●	●	●	●	●
Schneider Electric	ELETRÔELETRÔNICOS	●	●	●	●	●
DuPont	ELETRÔELETRÔNICOS	●	▼	▼	▼	●
Philips	ELETRÔELETRÔNICOS	●	●	●	●	●
Siemens	ELETRÔELETRÔNICOS	●	▼	●	●	●
Shell	ENERGIA	●	●	●	▼	●
Takeda	FARMACÊUTICO	●	●	●	▼	▼
Techint	INFRAESTRUTURA	●	●	▼	▼	●
Santander	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	●	●	●	●	▼
Bradesco	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	●	●	●	●	●
Citibank	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	●	●	●	●	▼
JP Morgan	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	●	●	●	●	●
Itaú	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	●	●	●	●	●
Braskem	QUÍMICO E PETROQUÍMICO	●	●	●	●	●
Basf	QUÍMICO E PETROQUÍMICO	●	●	●	●	●
Dow	QUÍMICO E PETROQUÍMICO	●	●	●	▼	●
White Martins	QUÍMICO E PETROQUÍMICO	●	●	●	●	▼
Sabin	SAÚDE	●	●	●	●	●
Sodexo	SERVIÇOS	●	●	●	●	●
Jones Lang LaSalle	SERVIÇOS	●	●	▼	▼	▼
Kinoplex	SERVIÇOS	●	●	●	●	▼
Metropolitan Life	SERVIÇOS	●	▼	●	●	▼
Serasa	SERVIÇOS	●	●	●	●	●
Uber	SERVIÇOS	●	●	●	●	●
Zurich	SERVIÇOS	●	●	●	▼	●
Trench Rossi Watanabe	SERVIÇOS JURÍDICOS	●	●	●	●	●
Daniel Advogados	SERVIÇOS JURÍDICOS	●	▼	●	●	▼
Demarest	SERVIÇOS JURÍDICOS	●	▼	●	●	●
Mattos Filho	SERVIÇOS JURÍDICOS	●	▼	▼	▼	▼
Tozzini Freire	SERVIÇOS JURÍDICOS	●	●	▼	▼	●
Alcoa	SIDERURGIA E MINERAÇÃO	●	●	●	▼	●
SAP	TECNOLOGIA	●	●	●	●	●
HP	TECNOLOGIA	●	●	●	●	▼
Microsoft	TECNOLOGIA	●	●	●	●	●
Vivo	TELECOMUNICAÇÕES	●	●	●	●	●
Carrefour	VAREJO	●	●	●	●	●
Via Varejo	VAREJO	●	●	▼	▼	▼

Fontes: EXAME e Instituto Ethos. 10 de junho de 2020 67

Fonte: Guia Exame de Diversidade (2020)

No início da pesquisa, como colocado anteriormente, a intenção era realizar a escolha de duas empresas presentes no ranking do Guia Exame de Diversidade e realizar entrevistas via aplicativo de chamadas Skype com uma média de 2 funcionários e 1 líder das áreas de Comunicação, RH e Diversidade/Inclusão e que se consideram

pertencentes de minorias, de cada uma das empresas selecionadas, totalizando uma amostra de 6 entrevistados, podendo este número variar.

Dado esta definição, as empresas escolhidas nesta primeira etapa foram a Sabin Medicina Diagnóstica e Avon Cosméticos, a motivação para escolha da Sabin deu-se devido a diversos fatores, são eles: a. foi a única empresa do setor de saúde a aparecer no ranking; e b. recebeu o prêmio de empresa do ano, como mostram as Figuras 1 e 2. Já no caso da empresa Avon, a mesma foi escolhida devido a sua posição na categoria bens de consumo, no caso foi a primeira colocada, como se pode observar na Figura 1.

FIGURA 2 – SABIN EMPRESA DO ANO



Fonte: Guia Exame de Diversidade (2020)

Após a escolha das empresas, o passo seguinte foi tentar meios de contato com funcionários das duas companhias já citadas, o principal meio usado foi a rede social LinkedIn e e-mail. Tratando-se da empresa Avon, foram enviados *InMails* (nome dado as mensagens enviadas através da rede social), para 2 líderes, sendo um Gerente de

Recursos Humanos e outro líder responsável pela área de Comunicação e *Employer Branding*, e para 2 funcionários, sendo 1 Analista de Comunicação Júnior e 1 Analista de Comunicação Interna Sênior, de todas as mensagens enviadas, foi obtido retorno de apenas duas pessoas, no caso, o entrevistado que ocupa o cargo de Analista de Comunicação Interna Sênior, que será tratado mais à frente, e Analista de Comunicação Júnior, para este caso, o contato não prosseguiu respondendo as mensagens após o primeiro retorno, por isso, foi dado como não interessado em realizar a entrevista.

No caso da empresa Sabin Medicina Diagnóstica, foram enviados *InMails* para 2 líderes sendo 1 Coordenador de Comunicação Interna e 1 Gerente de Comunicação Interna, no caso de funcionários, foram enviados *InMails* para 1 Analista de Comunicação Interna e 1 Analista de Comunicação, obtendo resposta por fim, apenas do cargo de Coordenador de Comunicação Interna, porém, não para o aceite da realização da entrevista, mas para indicação de e-mail corporativo destinado a solicitações do tipo, ao enviar o e-mail solicitando realização de entrevistas, o pedido foi negado, dizendo que a empresa daria prioridade a outras demandas internas e externas.

Levantando assim a questão, sobre quanto os funcionários da empresa em questão são permitidos a falar do que ocorre em seu ambiente de trabalho, fazendo um comparativo com a outra empresa escolhida, as respostas que foram obtidas pelos contatos deixaram claro que consultariam seus respectivos gestores acerca da permissão quanto a conceder entrevistas, deixando claro a mínima abertura por parte da empresa quanto a seus funcionários falarem sobre seu ambiente de trabalho.

Conforme o exposto, fica claro que com apenas uma entrevista, fornecida pelo funcionário da Avon, não seria possível atingir os objetivos de pesquisa, por isso, houve uma mudança na amostra a ser buscada, abrindo assim para a possibilidade de entrevistar funcionários de outras empresas, que possuíam iniciativas de diversidade ou possuíam a diversidade em sua cultura, políticas e diretrizes.

A partir daí, a fim de obter material para ser analisado, iniciou-se a busca por funcionários de diversos níveis, das áreas de Comunicação, RH e Diversidade/Inclusão e que se consideram parte de minorias. A busca deu-se por meio de mensagens no LinkedIn, e-mail e contatos fornecidos por conhecidos. Foram entrevistados, por fim, 6

funcionários atuantes nas áreas citadas, representantes de minorias, de empresas com iniciativas de diversidade.

O período de realização das entrevistas foi de 2 meses, de setembro a outubro de 2020, período necessário para alinhamento da agenda de todos os entrevistados para que pudessem fornecer as entrevistas, todas foram realizadas via Skype ou Google Meet.

A seguir é possível conferir na Tabela 1, a lista contendo os entrevistados, a minoria a qual consideram-se pertencente e cargo de atuação. É válido citar para fins de esclarecimento, que no início de toda entrevista foi oferecido ao entrevistado a possibilidade de anonimato tanto de seu nome, como nome da empresa em que atua. Todos os entrevistados optaram por não permitirem que seus nomes e nome da companhia fossem colocados no trabalho, por isso, são nomeados neste trabalho como Entrevistada (o) e seu respectivo número, colocado segundo a ordem em que aconteceram as entrevistas, a companhia em que atuam, receberam o mesmo número que os entrevistados. Além disso, em todo início de entrevista foi solicitado permissão para gravação a todos os entrevistados.

TABELA 1 – ENTREVISTADOS

Entrevistado (a):	Empresa:	Minoria:	Cargo:
Entrevistada 1	Companhia 1	Mulher e LGBTQIAP+	Analista de Comunicação Interna Sênior
Entrevistado 2	Companhia 2	Homem e LGBTQIAP+	Estagiário de Marketing e Conteúdo
Entrevistada 3	Companhia 3	Mulher e Pessoa com Deficiência	Assistente de RH (Área de Inclusão)
Entrevistada 4	Companhia 4	Mulher e LGBTQIAP+	Estagiária de Comunicação Corporativa
Entrevistada 5	Companhia 5	Mulher/Preta	Estagiária da Área de Sustentabilidade
Entrevistada 6	Companhia 6	Mulher/50 anos ou +	Gerente de Marketing

Fonte: A autora (2020)

5.3 ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PERGUNTAS

O roteiro semiestruturado é constituído por um eixo de perguntas baseadas nos pressupostos que tem relação com os objetivos geral e específicos, além, também, do problema de pesquisa, “que podem ser utilizadas na íntegra, modificadas e ampliadas pelo pesquisador, e, da mesma forma, em relação às respostas do participante” (FERREIRA, 2011, p. 65).

Para o presente trabalho foi elaborado roteiro de perguntas semiestruturado, formuladas necessariamente pela pesquisadora e respondidas por todos os entrevistados. O roteiro constitui-se de dados categóricos e 6 questões que abarcam a percepção dos entrevistados quanto a cultura organizacional, diversidade e liderança das companhias em que atuam. O roteiro pode ser conferido no Apêndice 1 do presente trabalho.

5.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

O método de pesquisa eleito para o presente trabalho foi a Análise de Discurso, colocando-se como meio mais adequado, e que segundo Caregnato e Mutti (2006) é um método de análise de dados que possui mais de 57 variedades, mas o que existe de mais comum entre todas é “a rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 680).

Já de acordo com Gill (2002), os discursos são impregnados de contextos culturais, sociais, políticos, ou seja, não só expressa a visão ou intenção de um determinado sujeito, mas são também ideológicos, podem ser colocados como práticas históricas, é como se existisse relação entre o discurso e a estrutura social em que o sujeito está inserido. A compreensão das coisas ou fenômenos é socialmente construída, ou seja, são determinados pelos processos sociais que os constituem (GILL, 2002).

Dado isso, o presente trabalho utilizou a análise de discurso buscando entender não só o que foi passado explicitamente, mas entender a mensagem passada através das entrelinhas, o discurso implícito na fala do entrevistado e suas relações. Para isso, realizou-se a transcrição de todas as entrevistas, a separação das falas mais pertinentes colocadas pelos entrevistados, dando ênfase as suas percepções quanto a comunicação interna, liderança, diversidade e representatividade dentro da companhia em que atuam.

A partir disso, trazendo a visão individual de cada entrevistado sob os assuntos colocados e em seguida uma análise geral dos principais pontos mapeados na pesquisa baseados nas falas dos entrevistados.

6.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Como citado anteriormente neste trabalho, é válido colocar novamente que todos os entrevistados optaram por manter seu nome e o nome da companhia em que atuam em sigilo, por isso, na descrição de empresas que se confere a seguir, as mesmas encontram-se nomeadas como Companhia 1, Companhia 2, etc. O objetivo ao fornecer um perfil das empresas em que atuam os entrevistados é demonstrar as possibilidades tanto estruturais como financeiras ao lidar com a diversidade que estas companhias possuem, alinhando assim mais à frente, essas informações com as percepções quanto a diversidade fornecida pelos entrevistados, a seguir se confere o perfil de cada uma delas.

A Entrevistada 1 atua na Companhia 1, empresa de capital aberto do ramo de cosméticos, seu faturamento anual a coloca como uma das principais empresas do setor, de origem Americana, foi fundada em 1886, ou seja, possui 134 anos de atuação. Sua atuação se dá em aproximadamente 15 países, com sede nos Estados Unidos. Segundo a Entrevistada 1, recentemente a empresa foi adquirida por outra gigante do ramo, mas de origem brasileira, tendo em seu perfil de liderança maior porcentagem de mulheres em relação aos homens.

O Entrevistado 2 atua na Companhia 2, empresa de Crédito e Tecnologia de grande porte, fundada em 1968 e internacionalizada a pouco mais de 5 anos, quando teve grande parte de suas ações compradas por uma empresa estrangeira, também do setor de Tecnologia. De acordo com o relato do entrevistado, a liderança da empresa, a nível de diretoria, constitui-se principalmente por homens brancos, heterossexuais, na casa dos 30 aos 40 anos de idade.

A Entrevistada 3 atua na Companhia 3, a empresa é de origem familiar, ou seja, os donos são os fundadores da companhia e ainda atuam em sua gestão, em termos hierárquicos, estão acima dos diretores da companhia. A empresa foi descrita pela entrevistada como de médio porte do ramo de *Call Center*.

A Entrevistada 4 atua na Companhia 4, empresa de capital aberto do ramo Químico e Petroquímico. De origem brasileira, sua fundação se deu em 2002, totalizando 18 anos de funcionamento, seu principal produto é a resina termoplástica e a mesma possui cerca de 40 fábricas espalhadas por quatro países, sendo atualmente a maior produtora do polipropileno nos Estados Unidos. Segundo a Entrevistada 4, o perfil da liderança da companhia em questão constitui-se, principalmente, por homens brancos acima dos 30 anos, sendo parte do total, apenas 35% de mulheres.

A Entrevistada 5 atua na Companhia 5, uma instituição financeira privada, de capital fechado e de origem brasileira. Fundada em 1988 (32 anos), a empresa oferece serviços e produtos financeiros para pessoa física e também pessoa jurídica. Segundo a Entrevistada 5, a liderança da instituição é composta majoritariamente por homens, além disso, foi pontuado também a baixíssima taxa de pessoas negras empregadas pela instituição, assim como pessoas com deficiência.

A Entrevistada 6 atua Companhia 6, uma distribuidora de Tecnologia que atende outros negócios, ou seja, não realiza vendas ao público final. Caracteriza-se por multinacional de origem americana e de grande porte, foi fundada em 1980, totalizando 40 anos de atuação. Segundo a entrevistada, o perfil da liderança se traduz, majoritariamente, em homens brancos, com um número de mulheres reduzido, sendo este índice aumentado para cerca de 50% por cento de mulheres quando não se fala de liderança, mas sim de cargos normais.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste tópico, o leitor encontrará uma análise detalhada de cada entrevista realizada, com o objetivo de fornecer material de análise para a pesquisa. Serão um total de 6 análises, baseadas em excertos de textos, retirados da transcrição de áudio de cada entrevista. Cada entrevistado trará um enfoque diferente sobre a questão da diversidade na empresa em que atua, baseado na própria realidade e levantando questões também particulares a cada companhia.

Os excertos inseridos nas análises foram transcritos exatamente da maneira que os entrevistados colocaram durante a entrevista, mantendo inclusive expressões, de modo a manter todo o significado presente em suas falas.

6.2.1 ENTREVISTADA 1

A Entrevistada 1 atua como Analista Pleno de Comunicação Interna, tem 24 anos de idade, é mulher e bissexual, fazendo parte assim da comunidade LGBTQIA+. Dentre as funções exercidas pela entrevistada em seu cargo estão:

E1: “A gente faz desde eventos internos, até a gestão dos canais de comunicação interna, produção de texto, captação de briefings, desenvolvimento e planejamento de campanhas internas, hm o que mais... dentro dos eventos a gente faz eventos só com a liderança, o pessoal que está mais em cima, até eventos para a empresa inteira...”

Durante a entrevista houve o questionamento quanto a percepção que a entrevistada, como colaboradora de comunicação interna, tinha sobre a maneira que a cultura de diversidade é disseminada através das ferramentas de comunicação interna na companhia em questão, a seguir se vê sua fala sobre o assunto:

E1: “É uma mudança de cultura inclusive para área de comunicação, que é fazer com que as pessoas enxerguem a área de comunicação como uma área estratégica, não é uma área operacional...”

E1: “Não é copia e cola, “brifar” a gente e a gente vai fazer sem questionar, não é isso, mas em muitas empresas funciona dessa forma, a maioria na verdade, e depende muito do tamanho também...”

Baseado nestas falas, a comunicação interna na companhia em questão oferece autonomia aos colaboradores da área, quando se trata da tomada de decisão relacionada ao uso dos canais e mensagens. A entrevistada relata o uso de diferentes meios, adaptados a cada público interno, além da adaptação também da mensagem a ser

passada, a exemplo das mensagens veiculadas para os colaboradores que atuam no ambiente administrativo e os colaboradores que atuam em ambiente operacional.

Para ilustrar ainda melhor o uso da comunicação interna como ferramenta para propagação da cultura de diversidade dentro da companhia, os trechos a seguir são bastante esclarecedores:

E1: “No mês do Orgulho LGBT a gente fez um boletim exclusivo falando sobre questões LGBT, explicamos a sigla, de onde surgiu o mês do Orgulho LGBT, a gente trouxe indicações de filmes e séries que falem sobre o movimento...”

E1: “Trouxemos nessa campanha uma mensagem de um colaborador, uma mensagem triste inclusive, que sentia falta de trabalhar nos espaços da empresa, porque em casa ele não podia ser quem ele é, a família dele não aceita ele como ele é, e quando ele estava nos espaços da empresa, ele podia ser quem ele era e estava tudo bem, ele era livre para existir e era respeitado...”

E1: “Em nenhum momento alguém permitiria que ele fosse desrespeitado como acontecia na casa dele...”

Nota-se aqui uma unidade dentro da companhia quando se fala em aceitação das diferenças e normalização da diversidade, ter um colaborador pertencente a uma minoria já não é mais incomum, o respeito a diferença é real, independente de qual seja, tal fato se reforça segundo a seguinte fala:

E1: “Tem uma grande quantidade de mulheres na liderança, se não me engano, tem um pouquinho mais de 60% de mulheres dentro da empresa no geral e na liderança também...”

Considera-se ainda a seguinte colocação:

E1: “É uma empresa extremamente engajada no empoderamento feminino... tudo que a gente faz é pensado para mulheres, é uma empresa voltada para mulheres...”

Ou seja, a companhia em questão vive o que prega em suas comunicações relacionadas a cultura organizacional, busca realmente tornar um fato suas propostas para a diversidade, como ocorre com a questão do empoderamento feminino, que é o foco da companhia, afirmação baseada na alta taxa de liderança feminina, iniciativas

voltadas a diversidade como colocado mais acima e a presença de coletivos, promovidos pela própria companhia, criando espaço de convivência para pessoas pertencentes a minorias, além de, segundo a entrevistada 1, dar voz a essas pessoas para que o ambiente organizacional seja saudável a todos, diferente de outras companhias, que se verão mais à frente, existe na empresa em questão, o esforço para captação e manutenção de pessoas pertencentes a minorias, fornecendo ambiente para que possam prosperar.

As mulheres, por exemplo, devido à alta taxa de mulheres na liderança, se vêm refletidas por essas líderes e sentem que podem um dia chegar ao mesmo cargo, existe a perspectiva e o sentimento de que aquele espaço também as pertence, a questão do herói (GOMIDE, 2018), como aspecto da cultura organizacional, foi bem trabalhada na companhia.

A Entrevistada 1, também reforça a saudabilidade do ambiente da empresa em questão e como o ingresso na companhia a ajudou:

E1: “Principalmente por ter trabalho anteriormente numa empresa majoritariamente masculina, num ambiente extremamente machista, extremamente tóxico, essa mudança de ares, para mim foi fundamental, porque minha saúde mental estava indo pelo esgoto...”

Por fim, quando questionada sobre sua opinião quanto ao discurso versus prática em termos de diversidade na companhia, a fala a seguir sugere a resposta:

E1: “Sim, super, não tem o que falar, pode até parecer clichê, que estou querendo falar bem da empresa...quando cheguei na última fase do processo seletivo, perguntei para a gestora, a “X” vive na prática o que prega?...”

Existem esforços reais para que a companhia viva a diversidade além do que se vê no papel, é, pois, um feliz exemplo do bom uso da comunicação interna para disseminação de uma cultura de diversidade, já que o uso da comunicação interna está alinhado com a prática, para que o que se passa através das comunicações aos funcionários e o que se vê no dia a dia, estejam de acordo.

6.2.2 ENTREVISTADO 2

O Entrevistado 2 é homem, tem 23 anos de idade e é homossexual, dentre suas atribuições como Estagiário de Marketing e Conteúdo, estão a produção de conteúdo para os canais digitais da companhia em que atua, com foco na produção de textos para blogs mantidos pela empresa.

A cultura da companhia de acordo com o entrevistado é bastante imediatista e voltada a processos, deixando de lado a humanização da cultura, ele relata que ao serem realizadas novas contratações, por exemplo, enxerga-se apenas o lado profissional, como observa-se nos excertos a seguir:

E2: “O planejamento é sempre a curto prazo, não vejo planejando a longo prazo, é tudo muito esse *quarter*, o que a gente tem para esse ano fiscal, é tudo muito para agora...”

E2: “Não existe a humanização, é muito voltado para o profissional...”

Quando questionado sobre a liderança da companhia, o Entrevistado 2 relata que a mesma é formada majoritariamente por homens, heterossexuais, na casa dos 30 aos 40 anos, existindo assim um padrão:

E2: “Eles são mais jovens, eles são “crossfiteiros”, são esportistas, é quase um padrão isso...”

E2: “Em uma certa ocasião, os diretores atingiram uma meta ou algo do tipo, e o vice-presidente presentou eles com um ingresso para uma competição de triatlo... para você ter uma ideia de como isso ajuda a fortalecer essa questão da masculinidade...”

E2: “Na minha experiência com a liderança sênior, existe um padrão na companhia né, desde quando eu entrei isso era muito mais forte, hoje sei lá, a gente tem duas mulheres liderança sênior, antes a gente não tinha nenhuma, eles a ponto de fazer comentários machistas, homofóbicos, a própria liderança sênior assim, colocando meu vice-presidente de não fazer comentários homofóbicos no sentido de propositalmente, mas de ele não ser informado o suficiente para não usar termos que são tão enraizados na cultura né...”

Tais falas, de certa forma, acusam a falta de preparo da liderança da companhia ao lidar com a diversidade de colaboradores e também o problema citado anteriormente,

quando se fala da valorização apenas do lado profissional, sem considerar outras variáveis, como a contratação de pessoas qualificadas profissionalmente, mas que são minoria quando se trata de diversidade social e que também são minoria no ambiente organizacional da empresa. Sendo tais afirmações reforçadas pelas falas a seguir:

E2: “Nós tivemos um envolvimento da companhia com a Pablo Vittar, para uma decorrência de marketing nas redes sociais e por exemplo deles não saberem citar “A” Pablo e não “O” Pablo, eles não fazem questão de se informar, de aprender, são pessoas que tem acesso a informação de fato...”

E2: “Inclusive eu mandei um e-mail de feedback essa semana, para um gerente de marketing, ele estava em uma reunião, estava falando sobre uma campanha que nós fizemos com um personagem que era gay, e ele falou, que não sabia como chamar, se falava que era gay, se é homossexual e tal, ele estava com essa dúvida assim, de uma coisa muito óbvia, muito clara, então eu tentei depois da reunião, tomei a liberdade de mandar um e-mail para ele para esclarecer um pouco os termos e tal, ele foi solícito e agradeceu... e que quando eu tivesse mais feedbacks do tipo eu poderia mandar...”

E2: “Mas no geral, quanto a diversidade, eles não despertam essa consciência, a liderança sênior, eles não têm isso enraizado... para eles a falta de mulheres, a falta de pessoas negras, não é visto como uma preocupação...”

Não existe ao menos, como coloca o entrevistado, por parte da liderança, o intento em buscar informação quando trata-se de diversidade, ou mesmo a busca por mudanças de atitudes ou vieses que dão suporte ao uso de termos que estão enraizados na cultura. A questão da liderança foi o ponto que mais se destacou com este entrevistado, durante a entrevista, o mesmo comenta sobre o uso da comunicação interna apenas para transmissão de comunicados ou campanhas para datas comemorativas.

Enfatiza, novamente, a falta de representatividade dentro da companhia quando se trata da liderança nos trechos a seguir, demonstrando assim, mais uma vez o uso instrumental da comunicação interna dentro da companhia em questão, que não promove a cultura de diversidade de modo a fomentar um comportamento para os líderes. Vale citar com isso, o efeito cascata que uma liderança consciente é capaz de provocar, servindo de inspiração e exemplo de atitudes para seus liderados (BARRETO et al., 2014).

E2: “Não me sinto representado pela liderança sênior, eu não me identifico com eles, não me vejo parte desse padrão, então é como se eu entendesse que de certa forma a minha chance de crescimento ali fosse limitada... isso acontece... mas mesmo diante disso eu não me coloco na posição e reconheço que isso é um privilégio, de tentar vestir uma camisa diferente, de tentar ter um comportamento diferente ou uma afirmação diferente... e sempre fui muito bem recebido por eles, mas tem essa questão de não me sentir representado... é como se eu posso fazer parte, mas ali onde estou, não muito acima disso...”

E2: “Você pensa a longo prazo, será que tem espaço para mim, é algo que a gente coloca na balança, não me vejo representado em muitos pontos da liderança sênior, que como profissional eu almejo... é um lugar que eu precisaria criar um espaço para uma pessoa como eu...”

Por fim, o entrevistado coloca as seguintes falas:

E2: “Em marketing tem mais mulheres, mas em tecnologia é muito voltado ainda para o masculino, tem muito mais homens, a gente tem um projeto até de RH voltado para proporcionar educação sobre tecnologia pra mulheres para que elas possam ali também integrar nossa empresa, então são mulheres do Brasil inteiro que elas se inscrevem para um curso online, para aprender sobre tecnologia e depois elas podem trabalhar com a gente...”

E2: “Somos uma empresa digital né, então toda a parte de tecnologia é dominada por homens...”

Nota-se aqui diversos pontos interligados que fomentam um ambiente não inclusivo e que não é solo fértil para a diversidade, a exemplo do projeto que a companhia possui para incentivar mulheres a se inserirem na área de tecnologia. Mas, como será possível, que mulheres sintam-se confortáveis e representadas, quando a liderança ou mesmo a área de tecnologia dentro da companhia não busca diversificar seu quadro de colaboradores, sendo a mesma dominada por homens ou mesmo conscientizá-los quanto a importância do respeito a diversidade, se um líder legitima por meio de suas atitudes “piadinhas” machistas por exemplo, um colaborador poderá encarar tal fato como normal dentro deste ambiente, já que o líder, como colocado anteriormente, tem grande caráter inspiracional (BARRETO et al., 2014), reforçando assim a hipótese de que existe uma cultura dominante que não valoriza a diversidade dentro desta companhia, existindo um machismo enraizado, uma cultura patriarcal que prevalece, mesmo com os esforços de diversidade.

6.2.3 ENTREVISTADA 3

A Entrevistada 3 é mulher cisgênero, possui deficiência física e tem 32 anos de idade. Cabe iniciar a análise da entrevista colocando brevemente as atribuições exercidas pela Entrevistada 3, descritas pela mesma:

E3: “Eu trabalho na área de inclusão da empresa e eu faço triagem de currículos, em busca de profissionais com deficiência né e além disso eu também cuido do programa de Jovem Aprendiz da empresa, cuido de todo o processo admissional e faço um acompanhamento também desses colaboradores, depois da admissão, para entender como estão junto as áreas que a gente encaminha...”

Nota-se assim, de acordo com o trecho citado, a participação direta da Entrevistada 3, em área diretamente responsável pelo aumento da diversidade dentro da companhia em que atua, porém, conforme os excertos retirados da transcrição do áudio, que vem a seguir, não se vê a participação de pessoas com deficiência em cargos mais altos, o cargo imediato acima da entrevistada, por exemplo, não possui nenhuma deficiência física ou intelectual.

E3: “Não, na verdade acima de mim tem um analista júnior (não é PCD) e ele que fica a frente dessas questões mais estratégicas...”

A área possui também um Gerente somente focado em Inclusão de Pessoas com Deficiência, mas essa pessoa em si não possui nenhuma deficiência. De acordo com o Senso de Educação Superior (2018) de setembro de 2018, publicado pelo Ministério da Educação, o número de matrículas em cursos de graduação, de alunos com algum tipo de deficiência física ou intelectual chegou a 38.272 em 2017 (INEP, 2018). Questiona-se aqui, o porquê, tais pessoas não chegam a cargos de liderança, dado que cada vez mais pessoas com deficiência acessam o ensino superior, atingindo qualificação profissional para que possam exercer suas profissões.

O discurso apresentado pela companhia, que segundo a entrevistada tem grande foco na contratação de pessoas com deficiência, mas o *turnover* destas mesmas pessoas na companhia também se apresenta muito alto. A companhia é capaz de captar pessoas

com deficiência, mas não é capaz de retê-las por muito tempo. O ambiente oferecido a essas pessoas tanto físico quanto social, não é capaz de mantê-las satisfeitas em seu trabalho. No caso da companhia em que atua a Entrevistada 3, não existe representatividade na liderança, os colaboradores que possuem deficiência não se enxergam em cargos mais altos, não têm perspectivas de um dia “chegar lá”, como se aquele espaço não os pertencesse.

A seguir, os quatro excertos tratam da disseminação de informações e aceitação da liderança quanto as comunicações realizadas acerca da diversidade com foco em pessoas com deficiência:

E3: “Nós da área de inclusão temos essa responsabilidade também de passar as informações, hoje a gente está trabalhando muito com essa questão de disseminar a comunicação e levar um pouco mais de informação sobre o universo PCD né...”

E3: “Os gerentes estão sendo capacitados para isso... As informações chegam para as lideranças, mas eu acho que a gente ainda está num processo muito tímido de ganhar corpo falando de inclusão dentro da empresa né...”

E3: “Porque tem uma série de questões né, quando envolve inclusão, é mexer na acessibilidade, o prédio é muito antigo, a liderança também já é uma geração mais antiga, a gente fala de mudança de comportamento né, então leva um tempo, não é tão simples...”

E3: “A liderança é uma gestão muito antiga, então a gente tem dificuldade de trazer uma modernização dos processos, de agilidade, até mesmo quando a gente fala de mudança de comportamento, é difícil de abrir as ideias...”

Tais falas acusam claramente a falta de preparo da liderança da companhia ao lidar com a diversidade de colaboradores e também a falha citada anteriormente, existe na cultura da companhia um pilar exclusivo para a diversidade, existem esforços para captação de colaboradores PCDs, mas a companhia não oferece ambiente propício para que esses trabalhadores possam trabalhar confortavelmente, como cita a entrevistada 3 sobre a infraestrutura do prédio da empresa, onde nem o espaço físico é preparado para receber essas pessoas. Por mais que existam esforços por parte da empresa, existe uma mínima diversidade de minorias dentro da companhia como a entrevistada coloca a seguir:

E3: “A gente tem trabalhado fortemente nisso, tem pessoas com diversos tipos de deficiência, tem pessoas negras, tem pessoas com mais de 60 anos, inclusive na liderança, tem mulheres na liderança, então acho que a gente tem um público bem diversificado...”

Ainda existe a dificuldade de aceitação, a Entrevistada 3 relata que isso ocorre também em níveis mais baixos. A liderança tem grande papel de influência sob seus liderados, possui caráter inspiracional e motivacional, serve de exemplo para seus liderados (BARRETO et al., 2014). O efeito aqui é de cascata, um líder que não mostra sua aceitação e abertura ao lidar com pessoas diferentes, não incentiva seus liderados a fazer o mesmo, não mostra com atitudes, de maneira implícita a seu time, que a diversidade é importante para aquela companhia e que faz parte da cultura organizacional, não motiva os níveis abaixo a também aceitarem as diferenças.

Tal discussão abre a porta para outro ponto detectado nas falas da entrevistada 3, como a mesma coloca a seguir:

E3: “Mas quando se vê no dia-a-dia, tem coisas a se melhorar quando se fala de inclusão, seja da Pessoas com Deficiência, seja de diversidade em si, ainda existe um pouco de barreira, por mais que falem, aceitamos todo tipo de pessoa, eu acho que no dia-a-dia ainda existe algumas barreiras, quando a gente vai falar de processo seletivo por exemplo...”

E3: “Eu acho que precisa não só da acessibilidade arquitetônica, mas a acessibilidade de comportamento né, das pessoas quererem conviver com o diferente...”

Existe o uso das ferramentas de comunicação interna na promoção da cultura de diversidade presente na companhia em questão, porém, existe grande possibilidade de a mesma estar sendo usada de maneira bastante instrumental, ou seja, usada de forma funcional e técnica, “é aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como instrumento” (KUNSCH, 2012, p. 5) e “trata-se da visão linear da Comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos” (KUNSCH, 2012, p. 5). Aparentemente não considera a dimensão humana ao disseminar mensagens, utilizando de maneira ritualística, para que a diversidade se torne um comportamento.

Tal hipótese é reforçada de acordo com os excertos a seguir, que se fala de diversidade, mas não se vive a diversidade, o respeito as diferenças de cada ser humano não foram incorporadas à cultura da companhia:

E3: “Dentro do RH tem muitas mulheres, algumas pessoas homossexuais, e ainda existe alguma coisa, eu não diria um preconceito explícito, mas ainda existe algumas barreiras que precisam ser melhoradas... aquelas atitudes, as vezes uma piadinha, que você acha que é engraçado mas pode ofender o outro. Não em relação a mim, mas ao público que é LGBT...”

E3: “Se fala muito de empatia e respeito, mas no dia-a-dia a gente sabe que não é assim né, tem uma piadinha, tem uma atitude, as vezes até um pouco infantil, sem pensar no que o outro acha a respeito ou como ele se sente, então acho que é mais ou menos isso, que eu observo no dia-a-dia...”

Por fim, questiona-se a Entrevistada 3 sobre como é para ela trabalhar na empresa atual, onde observa-se a valorização recebida, por parte do superior imediato:

E3: “Acho que sou bem aceita e valorizada, hoje estou numa empresa que de fato o líder acredita na diversidade, ele valoriza muito meu trabalho, eu sou uma pessoa com deficiência... hoje estou nessa empresa justamente por conta disso, eu me sinto valorizada pela minha liderança e eu tenho esse lugar de fala, eu posso opinar, posso trazer as mudanças, as minhas ideias... existe o respeito...”

A mesma coloca ainda, durante a entrevista, casos de violência estrutural sofrida por ela, ou por pessoas com deficiência, cita a segregação e a privação de pessoas com deficiência de conviverem em ambientes ditos comuns a todos, não os incluindo nos espaços, privando-os da vida normal em sociedade. A exemplo do excerto a seguir:

E3: “Já tive uma experiência numa empresa, em que ela não tinha uma acessibilidade, e foi separado em departamentos, todas as pessoas com deficiência ficaram no térreo e a minha equipe trabalhava no andar de cima, eu pouco via essas pessoas, isso também é segregação, nesse caso eu era incluída na empresa, mas era segregada, não tinha o acesso a equipe e a interação interpessoal...”

Tais violências podem ser uma das causas para colocações como as que são destacadas a seguir, tais como a desmotivação ao procurar ocupação formal, o medo mascarado por motivações, que, caso a diversidade fosse levada à risca, talvez não

existiriam ou seriam muito menos frequentes, essas pessoas sentiriam incluídas, não segregadas e aceitas na sociedade:

E3: “Eu acho que é uma via de mão dupla, existe a oportunidade, mas também existe os profissionais com deficiência que também não querem trabalho... Às vezes ouço de pessoas “ah eu prefiro receber o benefício do que trabalhar.”

E3: “Ou não escolhe uma tal função por conta da deficiência ou alguma dificuldade, ou não teve escolaridade, então é muito amplo... Não é só a empresa, mas tem várias questões por trás disso.”

6.2.4 ENTREVISTADA 4

A Entrevistada 4 é mulher, tem 23 anos de idade, é lésbica e atua como Estagiária de Comunicação Corporativa, dentre suas funções estão a atualização dos canais de comunicação interna da companhia, bem como a produção de conteúdo para o mesmo, além disso, após certo tempo trabalhando na empresa foi incorporada também nos processos relacionados a promoção da diversidade dentro do ambiente organizacional. Como mostra o trecho a seguir:

E4: “Antes eu não iria participar disso, mas aconteceu da minha líder na época saber do meu interesse pelo tema, saber da minha orientação sexual e me convidar para participar, se eu queria fazer parte daquilo, porque eu tinha o entendimento melhor, eu sabia mais como dar visibilidade para esses tipos de causa... nessa parte de comunicação eles tinham esse cuidado...”

E4: “Eu faço parte do time que ajuda na disseminação dessas ideias na empresa...”

A companhia em questão pratica o respeito ao lugar de fala, quando dá voz às pessoas pertencentes a minorias que trabalham na empresa, para que exponham suas ideias e necessidades relacionadas a diversidade e inclusão, escuta de quem vive na pele os preconceitos do dia a dia. Tal fato se prova ainda melhor com a colocação a seguir:

E4: “A empresa tem um grupo de redes de afinidades sabe? E dentro desse grupo algumas decisões importantes são tomadas, tipo, a semana de diversidade, o eu eles sentem que as pessoas precisam saber dentro da Braskem sobre o tema ainda sabe? O que sentem que está faltando, que as pessoas precisam aprender mais, que a gente precisa olhar com mais cuidado, então a gente vai sentido muito as decisões que a gente precisa tomar através desses grupos...”

A entrevistada conta um pouco mais sobre suas atividades a seguir:

E4: “Eu atuava muito no processo de campanhas, divulgar essas ações internamente, datas comemorativas, a gente tinha também a semana de diversidade, que acontece todo ano, ajudar nas campanhas de diversidade, fazia uma espécie de curadoria nas peças para garantir que nas fotos de funcionários ou nas peças que são mais ilustrações, não tenha só pessoas brancas ou pessoas magras, ou só pessoas que não tenha deficiência, sabe? Era muito desse trabalho mais com o cuidado com a imagem...”

Ao observar os dois últimos excertos, é possível notar o cuidado com certos aspectos, como a representatividade nas peças de comunicação veiculadas para o público interno, a situação a seguir demonstra ainda mais o cuidado e esforço que a companhia tem com a diversidade:

E4: “Aconteceu uma vez da gente ter uma mulher transgênero, ia ser a primeira mulher transgênero que ia entrar no escritório e houve um workshop assim, para todo mundo, explicando o que era a transexualidade, ninguém avisou que essa mulher ia chegar, a gente só achou importante a gente ter esse bate-papo com o pessoal...”

E4: “Não houve em momento algum o envio de uma comunicação formal, falando tipo, teremos uma funcionária transgênero, tratem ela com os pronomes tal, mas não houve nenhuma exposição dela... mas visto assim que entraria uma pessoa fora do comum para o corporativo, a área de RH e Diversidade de explicar para os funcionários o que eram pessoas transgênero e tudo mais...”

O cuidado em fornecer informação para todos os colaboradores de modo a promover o respeito por pessoas transgênero, é mais um indício da preocupação que a empresa manifesta em relação a diversidade, levar informação, promover a representatividade em suas comunicações, abrir o espaço de fala para minorias, tudo contribui para a construção de um ambiente organizacional que tenha cada vez mais respeito e seja inclusivo quando se trata de diferenças sociais.

Porém, mesmo com todos esses esforços, certos comportamentos, aspectos da cultura e índices de diversidade se mantem os mesmos, pode-se dizer que a eficácia das iniciativas de diversidade da companhia é de certo modo limitada, já que mesmo sendo tratada a alguns anos, como será mostrado mais à frente, as mudanças insistem em não ocorrer e índices de diversidade em não se alterar conforme os trechos a seguir:

E4: “O meu andar, a gente fez um levantamento, tem uma pessoa negra...”
Eles tentam trazer essas pessoas diversas, mas não dão meios para que acessem esse local...”

E4: “Me sinto incomodada por tanta gente branca num espaço só sabe, a diversidade quando se fala da comunidade LGBT é muito maior...”

E4: “A gente levantou um índice de diversidade esse ano, a gente tem 35% de mulheres na liderança, o que comparado com uma média assim, é alto, mas não é algo que eu veja assim, eu não sei exatamente onde estão essas mulheres líderes...”

A afirmação anterior é reforçada pelas percepções a seguir, quanto a cultura da companhia sob a visão da entrevistada, que segundo a mesma pode ser uma das causas para que a diversidade não se perpetue no ambiente da organização em questão.

E4: “ E eu acredito que seja muito pela cultura, a cultura não é inclusiva, é uma cultura que trabalho muito ainda uma meritocracia, então assim, é muito diferente você pegar uma pessoa que mora em Osasco e precisar vir, pega ônibus, trem, metrô para chegar no trabalho, que precisa acordar cedo e pegar uma pessoa que mora no centro de São Paulo, leva 20-30 minutos até o escritório sabe, e você colocar essas duas pessoas na mesma área e esperar que elas tenham as mesmas oportunidades de crescer lá dentro...”

E4: “Eles ainda trabalham muito na meritocracia, é explícito isso, eles não têm vergonha alguma de falar, lá eles falam muito tipo, você constrói o seu próprio caminho, então se você não fizer, foi porque você não quis, sabe...”

Após observar tais colocações e alinhá-las com os dois excertos que se conferem a seguir, se nota a divergência entre fala e ação. Dentro das comunicações se observa a diversidade, mas no âmbito da prática onde a mesma deve ocorrer alinhada à comunicação, não é percebida pela entrevistada, mesmo que haja um movimento para diversificação do quadro de funcionários, os mesmos não se mantêm na companhia por falta de perspectiva e representatividade na prática.

E4: “As coisas não batem assim, eles têm esse novo projeto de EVP sabe, que é aquela coisa do seja você mesmo e tudo mais, aqui você é livre para ser quem você é, mas no dia-a-dia acaba não batendo sabe...”

E4: “Rola um esforço de captação, de treinamento interno, para que essas pessoas consigam ficar, mas é o lance da meritocracia, enquanto tiver meritocracia, essas pessoas não vão ficar, porque não é igualitário sabe, as chances de crescer lá dentro não são iguais e as pessoas acabam saindo...”

Tais afirmações denunciam o uso da comunicação como meio para propagar a diversidade, mas são limitados e não ultrapassam a linha do “apenas comunicar”, não são um comportamento, não se vive no dia a dia, não existe ambiente propício para a manutenção da diversidade, e nem representatividade tanto na liderança como em cargos de níveis mais baixos. Apesar de existirem certas iniciativas, a diversidade dentro da companhia em questão não é vivida, a cultura organizacional da empresa se apresenta antagonista a diversidade quando não considera a equidade, a entrevistada adiciona sua percepção quando trata-se da relação discurso versus prática na diversidade, reforçando a afirmação citada anteriormente.

E4: “Não vivem, a Braskem ela está num processo, mas ela não, ela consegue captar a diversidade, tipo pessoas diferentes do que a gente está acostumado a ver, pessoa branca classe média alta e tudo mais, essas pessoas conseguem chegar até o escritório, mas elas não conseguem ficar lá, a gente consegue captar, mas não consegue manter...”

E4: “ Eu acho que é tratado de forma ainda muito superficial, eu acho que é tratado ainda para vender para mídia, porque é um tema que está muito em alta, que todo mundo quer passar essa imagem de que é diverso e é inclusivo, mas se você for ver a fundo não são sabe... então assim, sendo extremamente sincera, quando eu entrei, diversidade era fazer as datas comemorativas sabe... ou seja, marcar o dia contra a homofobia, dia contra o racismo e tal... fazer um e-mail marketing e disparar...”

Se evidencia também o pouco investimento oferecido pela companhia para a área, para que a diversidade se perpetue é preciso que existam investimentos e esforços reais, pessoas engajadas apenas na atividade de detectar problemas que impedem a diversidade organizacional de avançar dentro de determinada companhia e propor soluções e iniciativas para que mudanças reais sejam feitas, nos próximos excertos de texto, observa-se a reafirmação dessa hipótese:

E4: “Parando para pensar assim, não é uma área nova, já existe a seis anos e pouquíssimas mudanças foram feitas...”

E4: “Eles estão num processo muito novo assim, é uma empresa muito conservadora, então se a gente for pensar a área de diversidade, não é exatamente uma área, são duas pessoas e acontece que as vezes não tem braço para fazer tudo...”

E4: “Já tivemos tentativa de aumentar a área, de contratar mais gente, mas é aquela coisa, diversidade é bom porque vende, mas não é tão importante assim para eu contratar mais gente...”

E4: “Tratando de comunicação, acho que ainda falta muito isso de explicar para as pessoas o porquê isso é importante e como que a gente pode fazer uma comunicação mais inclusiva, nesse sentido...”

Acredita-se, por fim, que a companhia em questão pode ser colocada como um exemplo quando trata-se de apenas comunicar, a comunicação interna não é usada de maneira a fomentar a mudança de comportamento, a entrevistada cita o pouco foco na liderança da companhia e na mudança de suas atitudes, para que o comportamento de aceitar a diversidade chegue a todas as camadas da companhia. Cita também o uso da diversidade apenas como um artifício linguístico, não a enxerga na prática do dia a dia da companhia e relata divergências na cultura organizacional da companhia que são antagonistas a cultura de diversidade.

6.2.5 ENTREVISTADA 5

A Entrevistada 5 é mulher, negra, tem 23 anos de idade e atua como Estagiária da área de sustentabilidade com foco na operação de contrapartidas que a companhia recebe ao fazer doações por meio de leis de incentivo fiscal, sua atuação também se dá atualmente junto ao grupo de diversidade existente dentro da companhia. A entrevistada relata a seguir como se deu o processo para que pudesse fazer parte do grupo de diversidade:

E5: “O banco em si ele criou um grupo de diversidade, que era um grupo de diversidade que não tinha... eu costumo falar que ele não respeitava os lugares

de fala, porque ele fez um grupo e colocou todo mundo junto, e foi um processo bem errado ao meu ver, porque eles decidiram fazer, estavam levando algumas discussões para dentro, palestrantes, falando de diversidade e em um momento de todos os palestrantes falar, que é um ponto que eles sempre abordam, e aí eles criaram um grupo, primeiro eles não respeitaram as particularidades e segundo fizeram como se fosse um processo seletivo para entrar no grupo, então não era qualquer pessoa que poderia entrar no grupo... “

E5: “Tinha uma pessoa por trás, e quando tem pessoas por trás, querendo ou não, você acaba enviesando, e eu senti que isso foi enviesado, porque quando eles falaram de ter o grupo, eu imaginei que eles também quisessem entender o que acontece internamente, e eu acabei fazendo duas abordagens, e a pessoa que estava me entrevistando, no caso que era a Gerente de Diversidade, ela acabou brigando comigo no meio da entrevista e eu também me estressei com ela e falei para ele, olha... ela perguntou porque eu achava que eu deveria estar em um grupo de diversidade, o que eu mudaria no grupo, no sentido de... qual seria minha contribuição e eu falei pra ela, olha, eu sou negra, eu vivo diariamente, diversas situações e eu creio que o grupo é justamente para a gente colocar em pauta coisas como essa no ambiente da empresa, para gente construir um ambiente melhor e eu também questionei ela o fato da área de Diversidade ser construída e tocado por duas mulheres brancas, da mesma classe social, na mesma estrutura, o que também não dá um olha diverso, porque querendo ou não, tem pessoas que não entende os lugares de fala, você apenas pressupõe, eu não falei desse jeito para ela, claro que coloquei dedos, para ela acabar não assustando, não era a minha intenção, mas ela reagiu muito mal, e me respondeu de uma maneira super estúpida e grosseira, ela ficou meses sem olha na minha cara e ela me cortou do grupo...”

Logo aqui, já se nota a falta de preparo da liderança quando se diz respeito a diversidade. Não houve pesquisa ou preparo para que um grupo de diversidade fosse criado, não houve respeito ao lugar de fala ou muito menos interesse em ouvir quem vive certas situações diariamente. Isso se confirma no excerto a seguir, onde a entrevistada relata quais são as minorias presentes no grupo de diversidade:

E5: “E aí quando eles fizeram o lançamento do grupo, não tinha uma pessoa negra, só tinha uma pessoa que era cadeirante, uma japonesa, algumas pessoas que deveriam se encaixar no grupo LGBTQIA+ e pessoas brancas que tiveram curiosidade de participar...”

A intenção, por trás de grupos como este, é trazer pontos a serem melhorados dentro da companhia para que a diversidade seja um fato (MONZÓN; GILS, 2020), trazendo a visão das minorias, o que claramente não foi eficaz no caso da companhia em questão. A seguir, a entrevistada coloca situações em que o preconceito está implícito e a violência estrutural está presente:

E5: “ Teve um momento dentro do banco, que eu comecei a me sentir doente, por um motivo, eu estava em uma área onde durante 9 meses eu era a única pessoa negra..., mas é normal você ser a única pessoa negra em alguns espaços...”

E5: “E eu passei por algumas situações que não foram legais, por exemplo, estava numa mesa de almoço, logo depois de uma palestra de diversidade, a gente saiu para almoçar todo mundo junto, nós estávamos em seis pessoas e aí a gente estava falando de intercâmbio e coisa parecida, e tinha uma pessoa na mesa comigo que ela também é da área de comunicação, jornalista, cuidava de imprensa, ele viu para mim e disse assim, E5 você já pensou em sair do país? E eu disse já, e ele virou para mim, eu achei que ele ia dar alguma dica, querendo ou não a gente está em área muito próximas e ele já saiu (do país), ele disse assim, ai quando você for sair já dá tchau para sua mãe, ai eu peguei e fiz, porque?, e ele disse que porque os europeus adoram pretas brasileiras, principalmente os holandeses porque vocês são diferentes e dá para adaptar, por exemplo, olha o seu prato, você tá comendo comida italiana, não sei o que, tudo junto ou seja você consegue se adaptar, agora as pretas africanas não, elas não conseguem, a cultura é muito diferente, então muito mais fácil eles aceitarem as brasileiras...”

Aqui se vê um exemplo claro, a princípio de preconceito, mas principalmente de como a comunicação e a criação de grupos de diversidade e outras iniciativas adotadas pela companhia não foram capazes de mudar o pensamento, ou mesmo conscientizar colaboradores sobre o que se caracteriza como preconceito e objetificação do corpo da mulher.

A frente, a Entrevistada 5 também relata casos onde aparentemente não existem esforços para manutenção da diversidade de colaboradores dentro da companhia, ou seja, existem novamente esforços para captação, mas não fornecimento de ambiente propício para que essas pessoas se sintam representadas e valorizadas dentro da companhia. O mesmo problema já se observou em outras companhias em que atuam outros entrevistados. Os trechos a seguir confirmam isso:

E5: “Mas ai eu trago um segundo ponto, você colocar aprendizes negros por exemplo, realmente é uma coisa boa?, você vai efetivar eles?, você vai dar condição para eles crescerem lá dentro? Porque não é o que vejo, os aprendizes não crescem lá dentro, eles são mandados embora no final das contas...”

E5: “Eu e uma amiga entramos como estagiárias, mais 4 pessoas entraram de aprendiz na mesma época, 2 anos de contrato, os aprendizes foram embora, a minha amiga que é estagiária vai embora, eu estou tentando saber o que vai ser, porque eu tenho grandes probabilidades de ir embora também... ah legal,

problema no orçamento, mas porque o RH não está me acompanhando se ele me colocou lá dentro com um propósito, porque pessoas em cargos de liderança, negras, agora a gente olhou e tem tipo, que eu me lembre umas 4 ou 5 e não é assim, cargo de liderança alta, só que é diretora e ela se considera negra, mas assim, é supervisor...”

E5: “E aí tem outra questão também, eu sou estagiária, trabalho como analista, tenho responsabilidades totalmente de analista e isso já faz mais de um ano, e existiam outros dois estagiários antes, na área, esses dois estagiários, eles foram efetivados um com um ano e o outro com 7 meses, e o pessoal ama o trabalho dele e do mesmo jeito eu o pessoal ama o trabalho dele, amam meu trabalho também e compara eu, o meu trabalho com o trabalho deles e aí eu paro e penso, se eles criaram duas vagas onde não existia para colocar eles, porque eu não sou efetivada e estou a dois anos...”

A ausência de representatividade e manutenção da diversidade, mais uma vez se coloca dentro da companhia em questão, ao abrir espaço para uns, mas não para outros, e os “outros” coincidentemente fazem parte de minorias. Ainda, no caso da Entrevistada 5, não se trata de um caso onde não houvesse acesso à educação de modo que possa acessar cargos mais altos, a entrevistada se mostra de extrema competência em seu trabalho, sendo inclusive elogiada e tendo seu trabalho utilizado fortemente pela companhia, como mostra o trecho a seguir:

E5: “Outra coisa, abriu uma vaga para diversidade, junto com o pessoal e todos os requisitos da vaga são tudo que eu tenho, tudo que precisa para a vaga, eu tenho, é junto com comunicação interna, totalmente a ver com o que eu faço agora, a vaga foi aberto para pleno, eles tem possibilidade de mexer na vaga e de me colocar, porque basicamente eu vou fazer o que já faço, só vão me pagar menos que pleno e colocar um júnior no lugar do pleno, porque isso não acontece, porque no momento que eu estive lá na linha de frente, falando sobre diversidade, a ponto do CEO querer que houvesse mudanças e exigir essas mudanças, eu era muito boa, muito obrigada você está ajudando a gente, eu montar praticamente sozinha um manual que eles estão usando super internamente e não colocar meu nome nem como reconhecimento, mas porque no momento de me colocar numa vaga que eu mereço, que eu trabalhei e que eu já falei sobre isso lá dentro, eu não sou qualificada o suficiente?...”

Nota-se que fica claro que existe a falta de cuidado com as contratações no sentido de existir esforço para se contratar pessoas que pertencem a minorias, priorizando pessoas diferentes com o objetivo de diversificar o quadro de funcionários. Tal hipótese se confirma a seguir:

E5: “Ela virou para mim e disse assim, aqui nós não separamos ninguém, uma consultoria inclusive me perguntou essa semana quantos por cento de mulheres você quer, ela disse nem a mais nem a menos, nós já temos 50% de mulheres e 50% de homens e aqui a gente simplesmente se respeita, então se você quiser ter o cabelo azul, a gente te respeita, se você quiser ser gay, a gente te respeita, se você é negro a gente te respeita e aí foi que eu percebi que não existia diversidade, existia aquele rótulo do nós somos pró-diversidade, nós apoiamos o projeto do Zumbi dos Palmares porque as outras instituições também estão apoiando... mas na verdade nós não estamos preparados, nós só estamos com uma placa na porta falando que a gente apoia a diversidade, a gente coloca uns aprendizes aqui, uns estagiários e assim fica...”

Este é um problema detectado em mais de uma entrevista durante o trabalho, focar apenas no respeito, mas não na diversificação, na contratação de pessoas diferentes, não faz com que a diversidade seja real, para que sejam respeitadas e representadas, essas pessoas precisam ser reais, precisam ocupar espaços comuns, precisam estar lá.

E5: “Porque que é mais fácil procurar outros profissionais interno, sendo que a gente não tem outros profissionais negros, ou outros profissionais de diversidade, porque o nível de PCD também está abaixo da média, entendeu?...”

E5: “Quando eu fui contratada, eu fui contratada por meio de um programa da faculdade Zumbi dos Palmares, porque assim, apesar de estudar numa boa faculdade, apesar de me esforçar, apesar de estar ali dentro e participar de diversos processos seletivos, eu não conseguia emprego de jeito nenhum, então era muito frustrante para mim, mesmo fazendo curso, várias coisas...”

Mesmo com as iniciativas por parte da companhia, nota-se além de todos os problemas já citados, por fim, a real falta de representatividade.

E5: “Somos ao todo 6 negros numa área de 60 pessoas... ou seja, 10%, e nem foi proposital esses 10% né...”

E5: “Você olha para cima e você não se vê, tipo, meu eu estou só aqui preenchendo a cota, só fazendo, as vezes eu não vou crescer, porque entre eu e o fulano, não vou ter oportunidade...”

Por fim, diversas vezes a entrevistada coloca durante a entrevista, sua percepção acerca do uso da comunicação interna e, principalmente, da diversidade como artifício linguístico para promoção da imagem da companhia.

E5: “Veio a questão do *black lives matter*, e aí foi onde empresas começaram a se posicionar... todo um marketing, surgiu no grupo, vamos nos posicionar... e eu

não queria falar sobre o assunto, não estava falando disso com ninguém e aí começou a pipocar um monte de ideias absurdas...”

E5: “Não adianta você falar que vai fazer tudo isso e não colocar data, não mostrar a entrega, porque uma hora a gente vai cobrar, vocês ficam falando, falando, falando e a gente não vê vocês fazendo...”

E5: “Uma movimentação de mercado que faz com que seja necessário...”

E5: “Eu acho que as empresas têm que se questionar e realmente colocar isso no propósito...”

E5: “Tem as empresas que são *fake*, que colocam uma placa na porta, mas não sabem o que elas estão fazendo direito...”

6.2.6 ENTREVISTADA 6

A Entrevistada 6 é mulher, tem 50 anos, e atua como Gerente de Marketing e Comunicação, dentre suas atribuições do cargo está todo o gerenciamento de comunicação, seja ela institucional ou para geração de negócios. O foco desta entrevista girou em torno da liderança, questionando a entrevistada sobre sua percepção quanto a diversidade de colaboradores na companhia e sua percepção sobre o comportamento de seus pares, ou seja, outros líderes em relação a diversidade. Além disso, a entrevistada fala brevemente sobre a questão do etarismo.

Nos próximos três excertos observa-se a percepção da Entrevistada 6 quanto a diversidade do quadro de colaboradores:

E6: “A minha empresa hoje, relacionado a mulheres, acho que a gente tem uma equidade bem significativa...”

E6: “Eu faço parte, vamos dizer assim, da minoria feminina, mas a minha empresa como característica ela tem um comportamento de contratação e de colaboradores muito bem equilibrada, nós temos um volume de mulheres muito grande, eu diria que somos 50% da companhia... e um bom número de mulheres em cargos de gestão e liderança...”

Como se vê nas falas da entrevistada, a diversidade de colaboradores na companhia em que atua existe e a empresa aplica esforços na contratação. A mesma

foca bastante suas respostas na questão da presença do público feminino, adiciona também, quando questionada sobre outras minorias, o excerto que se observa a seguir:

E6: “Dentro da minha corporação, temos pessoas negras, pessoas gordas, obesas... temos homossexuais e vejo isso como uma prática comum, eu não sinto nem que haja um incentivo ou um desincentivo... na hora de selecionar pessoas, estão selecionando pessoas, colaboradores para os times, eu não sinto esse peso... é uma coisa que naturalmente se encaixa na filosofia da empresa, que tem os atributos necessários para aquela atividade, ele é recebido... eu estou há um ano na empresa, mas nunca senti isso...”

Aqui emerge um ponto de atenção, onde a entrevistada coloca que não existe o “incentivo nem o desincentivo” na contratação de minorias ou não minorias, que apenas não existe esse olhar, porém, quando se trata do acesso à educação e, conseqüentemente, cargos em grandes companhias, que em sua maioria exige formação adequada e outras habilidades como idiomas, minorias tem muito menos acesso à educação como comprova o Senso de Educação Superior (INEP, 2018).

A suposição anterior se reforça na fala seguinte, onde a mesma coloca que não é dada a possibilidade de escolher “características” ao solicitar uma vaga, de certo modo, tal colocação é óbvia visto que nenhuma companhia realiza contratação baseada em características físicas, para pessoas que irão atuar em ambiente administrativo, mas como citado anteriormente, minorias têm menos acesso à educação, logo, menos acesso a cargos em companhias. Ou seja, ao não fazer distinção quanto a características ou minorias, o ciclo se repete, visto que muitas vezes minorias não chegam nem ao processo seletivo para que a suposta “não distinção” ocorra.

E6: “Dentro das contratações que nós fazemos, quando o cargo pede, a descrição da vaga ela está associada com as competências que a gente precisa, ela não está associada nunca ao fato de ser mulher ou ser homem, ou ter uma orientação sexual diferente... e a gente não sente isso nem como gestor na hora eu você vai pedir uma vaga, não vem a possibilidade de você trata essa vaga, fazer essa triagem, é te dado essa possibilidade de dizer você precisa de um profissional com que atribuições, com que características...”

Já quando questionada sobre a liderança da companhia, a entrevistada traz as seguintes falas:

E6: “A empresa ela tem uma característica que dá muita voz aos seus gestores, e eles nas suas camadas tem a preocupação de trabalhar isso, descendo para os seus liderados...”

Baseado nesta última fala, nota-se a autonomia e preparo que a liderança da companhia recebe ao disseminar a diversidade por todas as camadas e liderados. Contudo, segundo a entrevistada, a ocorrência se dá muito mais em times liderados por mulheres do que times liderados por homens. Além disso, nem todas as áreas da companhia apresentam-se diversas, como já observado em outra entrevista para o presente trabalho, a presença de mulheres na área de tecnologia se percebe bastante baixa, conforme as seguintes falas:

E6: “Observando outros momentos, gestores e times, eu acho que os times de liderança feminina, eles se apresentam mais diversos, que os times masculinos, nos times masculinos você enxerga um pouco mais a questão do... está um pouco mais modelado no igual, os de liderança feminina a gente percebe, ou pelo menos as iniciativas de ter um time de colaboradores mais diversos, acontece com frequência, então eu vejo isso...”

E6: “O número de mulheres na empresa é grande, e eu diria para você assim, a área de tecnologia nesses últimos 30 anos, ela foi já uma área muitíssimo masculina... nas áreas técnicas ainda somos minoria (mulheres), é uma característica que eu ainda percebo... nas áreas de negócios, marketing, vendas, mesmo finanças e operações, nós temos muitas mulheres, mas a área de especialização técnica, ainda é uma área masculina...”

E6: “Eu acho que isso é um reflexo geral da nossa cultura, que explora, incentiva aí menos, as mulheres na área técnica, então acho que isso é reflexo e ainda será reflexo, durante ainda alguns anos... o número de mulheres em relação aos homens ainda é uma diferença percentual muito percebida...”

Nota-se, assim, a falta de incentivo para contratação de mulheres que visam integrar áreas de tecnologia, emergindo o mesmo problema já observado antes, em entrevista anterior, um setor sem representatividade, onde não existe esforço por parte da comunicação em conscientizar os colaboradores atuais ou incentivar a liderança a priorizar a contratação de mulheres, por exemplo.

Por fim, a entrevistada foi questionada quanto a relação de sua idade com seu trabalho, se já havia sofrido algum tipo de preconceito ou algo parecido:

E6: “Posso dizer para você, estou nos meus 50 anos e não me senti preterida em nenhuma atividade que eu fosse fazer, acho que no nosso meio, a experiência e a nossa bagagem ajuda muito, mas ela precisa estar muito aberta a receber as contribuições novas...”

E6: “Poder conjugar alguém com mais experiência, com alguém que está trazendo uma energia nova, uma forma de trabalho novo, é muito produtivo...”

Ao analisar as respostas, é possível observar que o cargo ocupado pela entrevistada e sua bagagem tanto de estudo como de experiência contribuem para que a mesma permaneça no mercado de trabalho, sem a tentativa de substituição por alguém mais novo para que custos sejam diminuídos, por exemplo.

6.3 ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS

Ao analisar todas as entrevistas, se pode notar que a comunicação interna como processo não é utilizada pelas companhias como meio de promover uma cultura de diversidade, vale reforçar aqui, que utilizá-la como um processo caracteriza-se por coordenar ações de comunicação com o objetivo de informar, ouvir, dialogar e, principalmente, educar o público interno, manter dentro dessas ações a coesão da missão, visão, valores, cultura organizacional e ações da companhia, contribuindo para que sejam identificados e entendidos pelo público interno e também compartilhado por essas pessoas, de modo que sejam um comportamento (CURVELLO, 1996; CURVELLO, 2012).

É através da comunicação interna que esses comportamentos esperados são passados, e sua efetividade e qualidade levam diversos fatores em conta, desde a disposição da alta gestão em realizar mudanças, conhecimento e escuta de seu público, assim como, a utilização da gestão participativa. A comunicação interna também visa proporcionar ambiente favorável para mudanças culturais necessárias e, por fim, principalmente, o respeito as diferenças (KUNSCH, 2003). Dado isso, como já citado ao longo das análises das entrevistas, não se nota o uso da comunicação interna como

descrita pela autora, mas sim de maneira bastante instrumental, passando mecanicamente informações e valores da companhia (KUNSCH, 2003). As comunicações realizadas pelas companhias, não ultrapassam a linha do “apenas comunicar” e tal afirmação baseia-se no fato de que não existe mudanças dentro destas empresas no âmbito da diversidade.

Alguns dos fatos detectados que confirmam isso são a falta de representatividade existente dentro dessas companhias, as minorias são realmente minorias, não existe grande diversidade na liderança ou mesmo em cargos abaixo disso. Em sua maioria, as lideranças dessas companhias são homens brancos. Tendo baixa taxa de mulheres na liderança e ainda menor ou inexistente quando se diz respeito a pessoas com deficiência, negros, LGBTQIA+ e pessoas de mais idade.

Observou-se aqui, mais uma vez, como a comunicação interna dentro das empresas está sendo utilizada para apenas transmitir informações. A falta de representatividade alinhada ao uso instrumental da comunicação apenas provoca mais falta de representatividade, como um círculo vicioso, fato observado durante a análise das entrevistas. A alta gestão e alta liderança destas companhias não estão abertas ou preparadas para aceitar as ações de comunicação interna, mas isso se dá por não entenderem seu valor, como vários dos entrevistados para a pesquisa colocaram ao longo de suas falas.

Uma liderança que não é consciente e engajada na diversidade, não a coloca como prioridade em sua atividade, por isso, não busca diversificar suas contratações priorizando minorias no momento da contratação, como algumas empresas vem realizando, por exemplo, como maneira de trazer a diversidade para seu quadro de funcionários (JOBS 99, 2020, CIA DE TALENTOS, 2020, GRANATO, 2020). E tal atitude se faz importante, porque historicamente ou mesmo por conta da violência estrutural, pessoas que pertencem a minorias tem menos acesso a oportunidades de educação e emprego, a busca por pessoas qualificadas e que pertencem a minorias contribui para que o ambiente organizacional seja propício para o fomento da diversidade (CARNEIRO; RIBEIRO, 2008).

Se existe diversidade dentro de uma companhia, as minorias se sentirão representadas de modo a permanecerem felizes e satisfeitas em seus empregos, um ambiente fértil para a diversidade só se faz com diversidade, para que as ações de comunicação tenham efeito é preciso que estejam alinhadas com a realidade. As minorias precisam existir para serem respeitadas, precisam “estar lá”, precisam ser vistas e entendidas, ou seja, é preciso que existam dentro daquele ambiente para que sejam respeitadas e se sintam pertencentes (OUTSMARTING, 2020). É como quando se faz um experimento químico na escola, aprender a reação por meio de fórmulas traz uma visão, mas vê-la acontecer figura na mente do ser-humano a realidade, a existência daquilo e como aquilo funciona.

Foram detectados, em algumas das companhias, esforços para a contratação de pessoas pertencentes a minorias, mas novamente a falta de representatividade impede que essas pessoas permaneçam por muito tempo dentro deste ambiente. A conscientização da liderança sobre a importância de manter essas pessoas a favor da diversidade, não existe. Ou seja, pode ser até que existam esforços de captação, mas não de manutenção, a seguir, o tema será ilustrado em um caso de uma das entrevistadas.

Dado isso, outro ponto observado ao longo das entrevistas e que suportam a ausência de representatividade dentro das empresas, foi a falta de prioridade que as companhias dão a diversidade. Nisso, se inclui a comunicação interna, a mesma não entra no conjunto de ferramentas necessárias para a promoção da diversidade dentro destas empresas (VAGAS, 2020). A falta de prioridade dada ao assunto dentro das companhias gera também a falta de investimento, já que, o que não é prioridade, também não será a primeira área a receber investimentos para que possa trabalhar melhor e se expandir, contratar mais funcionários para área, investir em comunicação ou até mesmo em infraestrutura, um caso que vale a pena ser citado, foi colocado pela Entrevistada 3, onde a mesma relata não haver investimento nem mesmo em infraestrutura para receber pessoas com deficiência, mas que a empresa realiza processos seletivos focados nessas pessoas. Um caso claro do desalinhamento entre fala e ação.

Dito isso, nota-se a importância de a comunicação interna ser feita e pensada de maneira estratégica e não apenas de maneira instrumental. Ser usada para alinhar os interesses e prioridades da empresa com as necessidades sociais e também de seus funcionários, no caso do presente trabalho, as minorias (MOURA; GIACOBBO, 2018). Cada vez mais, a comunicação interna deve ser pensada não só de maneira estratégica, mas deve encarar também as particularidades de cada indivíduo e suas necessidades, utilizando-as como força para a empresa (NEIVA, 2018).

Por isso, mesmo que existam palestras, boletins, eventos e grupos de diversidade viabilizados pela comunicação interna, enquanto não houver a valorização da comunicação alinhada às atitudes, a diversidade não se perpetuará dentro das companhias. A comunicação interna, sendo usada de maneira instrumental, não tem o poder de mudar, sozinha, o cenário da diversidade nas companhias brasileiras, apenas comunicar o que é preconceito, qual a melhor maneira de falar sobre tal minoria ou o que é a violência estrutural, não muda a visão de líderes e colaboradores, se os mesmos não vivem isso em seu dia a dia, se a prática não estiver alinhada à comunicação, não se verá efeito (SOCIAL BASE, 2016).

Portanto, baseado na pesquisa, se confirma não só que a diversidade é usada como artifício linguístico em grande parte das companhias, mas que também, os esforços de comunicação interna da maneira que são utilizados, não têm efeito ao promover uma cultura de diversidade dentro destas mesmas companhias e, isto se observa devido a todos os problemas detectados durante a análise das entrevistas, ou seja, a diversidade é comunicada e faz parte da cultura, mas quando trata-se de torná-la uma realidade, sair do campo das falas e comunicações e aplicá-la no dia a dia, o mesmo não ocorre. A comunicação precisa ser valorizada pelas companhias e ter seu potencial de humanização reconhecido, ao ser utilizada de maneira instrumental, não provoca efeitos satisfatórios dentro das empresas, o que pode levar ainda mais a sua desvalorização.

7.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional das companhias sendo um fenômeno dinâmico, de várias maneiras influencia os indivíduos nas organizações (SHEIN, 2017), sendo criada e utilizada de modo a guiar o comportamento dos colaboradores, sendo não somente passada por meio de comportamentos, mas também através da comunicação, que reforça e reafirma, o que se é vivido no dia a dia.

A comunicação, por sua vez, vista de uma “perspectiva racional e clássica” (KUNSCH, 2018, p.20), “está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados” (KUNSCH, 2018, p.20), sendo colocada como agregadora de valor para a organização, se a mesma se alinha aos planos da companhia, como o planejamento estratégico, de gestão, metas e objetivos e também contribuirá como fator estratégico para que os resultados esperados sejam atingidos (KUNSCH, 2018).

Porém, também se deve levar em conta o lado humano da comunicação organizacional, ou seja, “valorizando, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica” (KUNSCH, 2018, p.21). Aplicando também, tal visão a comunicação interna, que trabalhada como um processo, onde se deve ouvir e enxergar os colaboradores, para que se entenda suas necessidades e com isso se crie relacionamento e diálogo.

Cabe ressaltar também como o profissional de Relações Públicas ao ser um construtor da realidade, produz significados, define narrativas e simbolismos quando está em contato com seus públicos e tem um importante papel social (SPÍNOLA, 2014) no ambiente das companhias, colaborando para a administração estratégica, já que uma de suas principais funções é construir relacionamento com os *stakeholders* de uma organização (FERRARI, 2003). Para o Relações Públicas, a estratégia é elemento essencial para que o relacionamento da companhia com seus públicos, principalmente o interno, seja real e de qualidade, criando assim valores que são incorporados pelo público interno (FERRARI, 2003).

Dado isso, conclui-se nesta pesquisa, portanto, que, não só a diversidade é usada como artifício linguístico em grande parte das companhias, mas que também, os esforços de comunicação interna, não têm efeito ao promover uma cultura de diversidade dentro destas mesmas companhias e, isto se observa devido a todos os problemas detectados durante a análise das entrevistas, ou seja, a diversidade é comunicada e faz parte da cultura, mas quando trata-se de torná-la uma realidade, sair do campo das falas e comunicações e aplicá-la no dia a dia, o mesmo não ocorre, pode-se dizer, portanto, que o problema de pesquisa foi respondido, comprovando assim também a hipótese do trabalho.

Cabe adicionar também, alinhado ao que foi exposto no parágrafo anterior, algumas percepções obtidas ao realizar e analisar as entrevistas, como a falta de alinhamento entre discurso e prática, observado na maioria das companhias em que atuam os entrevistados e que se dá em parte porque a comunicação interna não vem sendo utilizada como um processo estratégico por elas e, sim, de maneira instrumental, com todas suas ferramentas, busca dentro destas companhias a disseminação da cultura de diversidade, mas não é capaz de acessar seu potencial em fomentar a mudança de comportamento e atitudes sendo utilizada desta maneira. Coloca-se aqui ainda, que a “culpa” pela falha no processo, não é da comunicação em si, mas sim de quem a utiliza ou mesmo a desvaloriza, encarando-a como mera ferramenta de transmissão de informações, quando a mesma tem o poder de humanizar relações (KUNSCH, 2018).

Posto isso, é preciso que profissionais de comunicação reflitam sobre suas estratégias ao realizar um planejamento de comunicação interna, mas, principalmente, que reflitam quanto a importância da comunicação interna utilizada como um processo, onde escutar os colaboradores é uma das fases mais importantes, além de colocá-los no centro de seus esforços, criando assim um relacionamento, uma via de mão dupla (CARRAMENHA, 2016), um diálogo entre companhia e funcionários, para que assim, exista uma real cultura de diversidade, efetiva não só no discurso, mas também na prática, que por consequência trará cada vez mais representatividade, respeito e equidade para o ambiente de trabalho e das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

99 JOBS. Trainee Magalu 2021. 2020. Disponível em: <https://www.99jobs.com/magazineluiza/jobs/93594-trainee-magalu-2021>. Acesso em: 5 out. 2020.

ABRÃO, M. A. P.; ALVES, M. C. D. "Valorização da Diversidade ou Apenas Publicidade?", *Revista do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Cotidiano*, v. 11, n. 3, p. 89–104, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/midiaecotidiano/article/view/9847/0>. Acesso em: 10 ago. 2020.

ARGENTI, P. A. *Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

BALDISSERA, R. *Comunicação Organizacional: O Treinamento de Recursos Humanos Como Rito de Passagem*. 1. ed. São Leopoldo, Unisinos, 2000.

BARRETO et al. "Cultura Organizacional e Liderança: uma Relação Possível?", *R. Adm.*, v. 1, n. 48, p. 32–54, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>. Acesso em: 23 set. 2020.

BUENO, W. C. *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. 1. ed. Barueri, Monole, 2003.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. "Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo", *Texto Contexto - Enfermagem*, v. 15, n. 4, p. 679–684, 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=asci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 mai. 2020.

CARNEIRO, R.; RIBEIRO, M. A. "A Inclusão Indesejada: as Empresas Brasileiras face à Lei de Cotas para Pessoas Com Deficiência", *XXXII Encontro da ANPAD*, v. 32, n. 9, p. 1–14, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/APS-B1536.pdf. Acesso em: 27 ago. 2020.

CARRAMENHA, B. "Afinal, o que é Comunicação com Empregados?", *Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*, v. 13, n. 1, p. 1–17, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/cod2_22815\)BrunoCarramenha_GT1_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/cod2_22815)BrunoCarramenha_GT1_Abrapcorp2019.pdf). Acesso em: 15 nov. 2020.

_____. "Comunicação com Líderes e Empregados". In: CARRAMENHA, B., MANSI, V. R. (Org.), *Comunicação com Líderes e Empregados*, 1. ed. Jundiaí, In House, 2016. p. 125–134. Disponível em: https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf. Acesso em: 03 set. 2020.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V., "Cultura Organizacional". In: _____ (Org.), Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem Fronteira, 1. ed. Jundiaí, In House, 2013. p. 39–58.

CIA DE TALENTOS. Liderança Negra Bayer. 2020. Disponível em: <https://liderancanegra.ciadetalentos.com.br/>. Acesso em: 5 out. 2020.

COX, T. H.; LOBEL, S. A.; MCLEOD, P. L. "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task", *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 4, p. 827–847, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256391?seq=1>. Acesso em: 15 out. 2020.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa - Método Qualitativo, Quantitativo e Misto. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

CURVELLO, J. J. A. A Comunicação Interna e o Fim do Vínculo e da Estabilidade nas Organizações. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional no XIX Congresso INTERCOM. Londrina, INTERCOM. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:RDaVS26CDAEJ:scholar.google.com/&scioq=&hl=pt BR&as_sdt=0,5#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3ARDaVS26CDAEJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR. 1996. Acesso em: 15 out. 2020.

_____. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. 2. ed. Brasília, Casa Das Musas, 2012. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

FERRARI, M. A. "Relações Públicas e a sua Função Estratégica", XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, v. 26, n. 9, p. 1–16, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237275896_RELACOES_PUBLICAS_E_A_SUA_FUNCAO ESTRATEGICA. Acesso em: 30 out. 2020.

FERRARI, M. A.; CABRAL, R. "Comunicação Intercultural e Interseccionalidade: Breve Reflexão Sobre as Perspectivas e Desafios da Diversidade nas Organizações", Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, v. 13, n. 9, p. 1–19, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22916\)MariaAparecida_RaquelCabral_GT5_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22916)MariaAparecida_RaquelCabral_GT5_Abrapcorp2019.pdf). Acesso em: 30 out. 2020.

FERREIRA, N. Metodologia da Pesquisa Científica. 1. ed. Vila Velha, ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2011.

FILIPPE, M.; BOMFIM, M. Por que a Diversidade faz a Diferença - GUIA EXAME DE DIVERSIDADE 2020. 2020. Revista Exame. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>. Acesso em: 5 out. 2020.

FLEURY, M. T. "Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras", RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acesso em: 30 out. 2020.

FREITAS, M. E. "Cultura Organizacional: O Doce Controle no Clube dos Raros". IN: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (ORG.). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira, São Paulo, Atlas, 1997. p. 293–304.

GARRIDO, F. J.; GOLDHABER, G.; PUTNAM, L. Fundamentos de Comunicación Organizacional - de la Organización a la Estrategia en el Siglo XXI. 1. ed. Colômbia, Organizational Communication Global Network, 2020.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GILL, R., "Análise de Discurso". In: BAUER, M. W., GASKELL, G. (Org.), Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som, 1. ed. Petrópolis, Vozes, 2002.

GOLDHABER, G. Comunicación Organizacional. 2. ed. Ciudad de México, Diana, 1984.

GOMIDE, N. G. Módulo: Comportamento Organizacional. 1. ed. Vila Velha, ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2008.

GRANATO, L. Senhor Estagiário: Unilever Abre Vagas para Estudantes com Mais de 55 anos. 2020. Revista Exame. Disponível em: <https://exame.com/carreira/senhor-estagiario-unilever-abre-vagas-para-estudantes-com-mais-de-55-anos/>. Acesso em: 5 out. 2020.

GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries. 1. ed. Abingdon, Routledge, 2002.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). "Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil", Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica, v. 1, n. 38, p. 1–13, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 15 out. 2020

_____. "Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil", Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica, v. 41, n. 1, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 15 out. 2020

INEP. Censo da Educação Superior. 2018. Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>. Acesso em: 10 nov. 2020.

JÚNIOR, J. Princípios das Relações Públicas Excelentes. 2018. Disponível em: <https://jonasjr.wordpress.com/2018/03/06/principios-das-relacoes-publicas-excelentes-james-grunig/#:~:text=As Relações Públicas Excelentes%2C assim,professor e pesquisador James Grunig>¹. Acesso em: 5 nov. 2020.

KEYTON, J.; BISEL, R. S.; MESSERSMITH, A. S., "Abordagens da Comunicação para a Cultura Organizacional". In: MARCHIORI, M. (Org.), Comunicação em Interface com Cultura, 1. ed. São Caetano do Sul, Difusão, 2013. p. 117–128.

KIM, V. et al. The Future of Retail. 2018. Trend Watching. Disponível em: <https://trendwatching.com/quarterly/2018-05/the-future-of-retail/>. Acesso em: 5 out. 2020.

KUABARA, P.; SACHUK, M. "Apontamentos Iniciais Sobre a Gestão da Diversidade: Dilemas e Significados", Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 17, n. 1, p. 9–29, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/1574>. Acesso em: 5 out. 2020.

KUNSCH, M. M. K., "Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos Estudos e das Práticas". In: MARCHIORI, M. (Org.), IN: Comunicação em Interface com Cultura, Rio de Janeiro, Difusão, 2013.

_____ "A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas", Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 13–24, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1/4924. . Acesso em: 15 nov. 2020.

_____ "As Dimensões Humana, Instrumental e Estratégica da Comunicação Organizacional: Recorte de um Estudo Aplicado no Segmento Corporativo", Intercom – RBCC, v. 35, n. 2, p. 267–289, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14.pdf>. Acesso em: 16 out. 2020.

_____ Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4. ed. São Paulo, Summus, 2003.

MAIA, P. L. de O. "Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: Um Enfoque Sob a Revisão Sistemática da Literatura", Revista Conbrad, v. 3, p. 3–25, 2018. Disponível em: <http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/173/107>. Acesso em: 16 out. 2020.

MALANCHEN, J. "O Conceito De Cultura: Definição E Compreensão a Partir da Teoria Marxista", Grupo de Estudos e Pesquisas "História, Sociedade e Educação no Brasil", v. 11, n. 3, p. 1–12, 2013. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada11/artigos/3/artig%0Ao_simposio_3_945_julia_malanchen%40hotmail.com.pdf. Acesso em: 5 jun. 2020.

MANSI, V. "Comunicação, Diálogo e Compreensão nas Organizações: Narrativas de Liderança", 10^o Interprogramas de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, v. 10, p. 1–15, 2014. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2015/01/Viviane-Regina-Mansi-FCL.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MANZINI, E. J. "Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros.", Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, v. 16, n. 3, 2012. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/2012/03/16/entrevista-semi-estruturada-analise-deobjetivos-e-de-roteiros/>. Acesso em: 5 ago. 2020.

MARCHIORI, M. "Cultura e Comunicação Organizacional: Uma Perspectiva de Inter-relacionamento". In: MARCHIORI, M. (Org.), Comunicação em Interface com a Cultura, 1. ed. São Caetano do Sul, Difusão, 2013. p. 233.

_____. "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, 2. ed. São Caetano do Sul, Difusão, 2008. p. 101–115.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. "Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?", V ABRAPCORP, v. 8, n. 1, p. 1–19, 2011. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene_vilma.pdf. Acesso em: 5 ago. 2020.

MELO, V. P. C. "A Comunicação Interna e sua Importância nas Organizações", TECITURA, v. 1, p. 1–12, 2006. Disponível em: <http://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MOLINA, P. G. Diversidade, Inclusão e Comunicação Interna: Falar Bonito Disso não é Suficiente. 2020. FUNDACOM Latin. Disponível em: <https://fundacom.lat/pt/conocimiento/diversidad-inclusion-y-comunicacion-interna-contarlo-bonito-no-es-suficiente/>. Acesso em: 30 out. 2020.

MONZÓN, F. B.; GILS, A. How Communicators Can Lead the Way on Diversity and Inclusion. 2020. Public Relations Society of America. Disponível em: <https://www.prnewsonline.com/diversity-inclusion-PRSA>. Acesso em: 30 out. 2020.

MOURA, G.; GIACOBBO, C. "O Papel da Comunicação Interna nas Empresas – Um Estudo de Caso da Empresa Amisa - Ibirubá/RS", Seminário Internacional de Educação no Mercosul, v. 16, n. 1, p. 1–14, 2018. Disponível em: https://home.unicruz.edu.br/mercosul/pagina/anais/2014/direito_a_participacao_em_assuntos_publicos/artigo/artigo_-_o_papel_da_comunicacao_interna_nas_empresas_o.pdf. Acesso em: 16 out. 2020.

NEIVA, F. "Comunicação das Organizações: Um Olhar Sobre a importância da Comunicação Interna", Universidade Nova De Lisboa, v. 18, n. 33, p. 61–73, 2018. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005. Acesso em: 5 out. 2020.

OLIVEIRA, T. M. V. "Amostragem Não-probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de Amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas", Administração On Line, Prática, Pesquisa e Ensino, v. 2, n. 3, 2001. Disponível em: https://pesquisaeaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf. Acesso em: 5 ago. 2020.

ONU. Pacto Global 2019. 2019. Organização das Nações Unidas. Disponível em: <http://pactoglobal.org.br/o-que-e/>. Acesso em: 5 out. 2020.

OUTSMARTING. Representatividade Importa: Inclusão de Pessoas Negras no Mercado de Trabalho. 2020. Disponível em: <https://www.outsmarting.com.br/representatividade-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 12 nov. 2020.

PEREIRA, M. F. M. W. M. Um Estudo Sobre o Etarismo nas Organizações. 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie - São Paulo, 2014. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/623>. Acesso em: 5 out. 2020.

PÉRSIGO, P.; SCHEID, D.; MACHADO, J., "Diversidade nas Organizações: Sobre o que, de Fato, Estamos Falando?". In: _____ (Org.) Tendências em Comunicação Organizacional: Temas Emergentes no Contexto das Organizações, 1. ed. Santa Maria, FACOS - UFSM, 2019. p. 105–116.

PIETROVSKI, E. F. et al. "Análise Epistemológica da Cultura nas Organizações nas Abordagens Funcionalista e Interpretativista", IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, n. 9, p. 1–11, 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10112019_091010_5da07afa4db57.pdf. Acesso em: 5 ago. 2020.

PINTO, Á. V. Ciência e Existência: Problemas Filosóficos da Pesquisa Científica, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

QUEIROZ, H. M. G, et al. "Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar Sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional", XXXIV Encontro da ANPAD, v. 34, n. 1, p. 1–17, 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor737.pdf.

REVISTA EXAME. "Guia Exame de Diversidade 2020", Revista Exame, p. 62–77, jun. 2020.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 6. ed. São Paulo, Pearson Education, 2009.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A. "Cultura Organizacional: Um Estudo Empírico em um Campus do Instituto Federal de Ensino", *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 12, n. 2, p. 1–12, 2011. Disponível em: [https://core.ac.uk/download/pdf/230849921 .pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/230849921.pdf). Acesso em: 12 nov. 2020.

RUÃO, T; KUNSCH, M. "A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória", *Comunicação E Sociedade*, v. 26, n. 1, p. 7–13, 2014. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1142>. Acesso em: 12 nov. 2020.

SANTO CAOS. Demitindo Preconceitos. 2015. SANTO CAOS. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br/?pgid=kevqlgyg-ce2d738f-14ad-4bf7-b0af-587510ce9741>. Acesso em: 12 nov. 2020.

SARAIVA, L. A. S., IRIGARAY, H. A. R. "Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?", *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337–378, 2009. Disponível em: <https://www.scielo .br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5. ed. Hoboken, John Wiley & Sons Inc. 2017.

SICHEROLLI, M. D. B.; MEDEIROS, C. R. D. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. "Gestão da Diversidade nas Organizações: Uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil", *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, v. 3, n. 11, p. 1–17, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>. Acesso em: 5 out. 2020.

SMART LAB. Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho. 2017. SMART LAB. Disponível em: <https://smartlabbr.org/diversi-dade/>. Acesso em: 5 out. 2020.

SOCIAL BASE. O que é Comunicação Interna e Qual a sua Importância? 2016. Blog Social Base. Disponível em: <https://blog.socialbase.com.br/comunicacao-interna-importancia/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SPÍNOLA, S. D. C. "Relações Públicas Estratégicas". In: GONÇALVES, G.; GUIMARÃES, M. (Org.), *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas*, 1. ed. Lisboa, Coleção Comunicação Estratégica, 2014. p. 139–160. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/294870978_Relacoes_Publicas_Estrategicas. Acesso em: 5 out. 2020.

VAGAS. Diversity Washing: Raízes da Falta de Representatividade nas Empresas. 2020. For Business Vagas. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/representatividade-empresas-diversity-washing/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

VISUAL GPS. Global Report Getty Images. 2020. Disponível em: <https://creativeinsights.gettyimages.com/en/visual-gps>. Acesso em: 3 out. 2020.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PERGUNTAS

A. DADOS CATEGÓRICOS:

1. Nome: Anônimo
2. Idade: XX
3. Cargo:
4. Empresa: Anônimo
5. Considera-se parte de alguma minoria?

B. PERGUNTAS:

6. Enquanto colaborador da área x, poderia descrever brevemente suas atribuições, tratando-se de pessoas e também de atribuições técnicas?
7. Quando se trata de decisões a nível de estratégia, você tem acesso ou é convidado a opinar? Como julga a participação dos colaboradores da área de comunicação na tomada de decisões ligadas a comunicação interna e corporativa, na companhia?
8. De acordo com o que você observa no dia a dia do trabalho e de suas relações de trabalho, pode descrever brevemente a cultura da "companhia x" e os pontos-chave que a compõem?
9. Baseado no que foi respondido na questão anterior, qual a sua opinião quanto a cultura organizacional da "companhia x" colocada no "papel", ao seu ver ela tem relação com o que é praticado no dia adia, as pessoas se comportam como dita a cultura?

10. Você já observou como seu líder e a liderança da "companhia x" tratam o assunto "Diversidade"? Pode compartilhar sua impressão quanto a importância dada, comportamentos, atitudes, etc.?
11. Considerando que você faz parte de uma minoria, quando se trata do ambiente organizacional, como você se sente em relação a isso, no seu ambiente de trabalho? Como se sente de maneira geral? Você se sente aceita (o), tem suas opiniões ouvidas, sente a necessidade de afirmar seu valor com mais vigor que os não representantes de minoria, etc.? (Discorra sobre).