

## **A Comunicação Interna No Processo De Implantação De Políticas De Diversidade: O Case Alfa<sup>1</sup>**

Carolina Paiva RIBEIRO<sup>2</sup>

Tânia da Silva ALMEIDA<sup>3</sup>

Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre, RS.

### **Resumo**

Este artigo<sup>4</sup> busca verificar o planejamento e as estratégias de comunicação interna para a inserção da diversidade na empresa ALFA através de sua política de diversidade e inclusão. A comunicação é um fator importante para o processo de planejamento e implantação dessas políticas, podendo promover melhorias no relacionamento entre a organização e seus públicos. Segundo Griffin e Moorhead (2006), a diversidade enriquece as ideias e perspectivas no ambiente organizacional, ofertando novas soluções e alternativas para os problemas, possibilitando o desenvolvimento da organização e melhora nos seus produtos e serviços.

**Palavras-chave:** Comportamento organizacional; Comunicação Interna; Diversidade.

### **1 INTRODUÇÃO**

Na última década, as políticas de diversidade e inclusão passaram a integrar a pauta das organizações públicas e privadas, bem como passaram a ser mais frequentemente reportadas em entrevistas e matérias jornalísticas. No entanto, do ponto de vista dos estudos organizacionais, a questão da diversidade na força de trabalho, por exemplo, surgiu na década de 1980 que segundo Saraiva e Irigaray (2009), caracterizavam-se por serem críticos e questionar “a visão hegemônica de que as

---

<sup>1</sup> Monografia defendida em agosto de 2018 pela autora Carolina Paiva Ribeiro para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas.

<sup>2</sup> Bacharel em Relações Públicas.

<sup>3</sup> Mestre em Relações Públicas e professora do curso da Faculdade de Comunicação Social do Centro Universitário Ritter dos Reis.

<sup>4</sup> Este artigo contém recortes dos achados da monografia intitulada “A Comunicação Interna No Processo De Implantação De Políticas De Diversidade: O Case Alfa”

---

diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização”.

Fomentar a diversidade no ambiente organizacional torna-se um diferencial competitivo para as empresas. A diversidade enriquece a visão de mundo das organizações e propõe uma reflexão do mercado consumidor garantindo sustentabilidade do negócio, maior produtividade e resultados financeiros positivos. Em pesquisa realizada pela McKinsey&Company (2015), ficou claro que empresas que possuem diversidade de gênero no seu grupo gerencial apresentam 15% mais oportunidades de ter um retorno financeiro acima da média industrial e empresas com diversidade étnica são 35% mais propensas a terem desempenho superior da média do seu setor.

A implantação de políticas de diversidade e inclusão faz com que as organizações assumam um destaque no mercado atual, visto que as empresas estão cada vez mais atentas às mudanças da sociedade. Com isso, o planejamento e as estratégias que envolvem essas políticas ganham maior visibilidade e força no discurso organizacional. Os benefícios de um ambiente inclusivo são tangíveis, a diversidade promove a inovação, o engajamento e a criatividade, atingindo de maneira positiva o clima interno da organização.

Mais do que estar atento às diferenças gênero, raça, social, etária e outras, as organizações devem contemplar as relações humanas. Diante deste contexto, a comunicação interna é determinante na criação dos valores de uma organização, apoiando na configuração do clima organizacional até a construção da reputação corporativa. Trata-se de uma comunicação humana dentro das instituições que se adapta às transformações que ocorrem ao longo dos anos.

Este artigo é uma síntese da monografia defendida pela acadêmica Carolina Paiva Ribeiro, e aprovada no segundo semestre de 2018 para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas. A pesquisa buscou analisar o planejamento e as estratégias de comunicação interna para a inserção da diversidade na empresa ALFA<sup>5</sup> através de sua política de diversidade, e teve como objetivos específicos: (1) verificar

---

<sup>5</sup> ALFA é uma empresa do segmento de tecnologia, localizada em São Leopoldo-RS. O nome original foi alterado para preservar a identidade da organização a pedido dos seus gestores.

---

em que medida o processo de planejamento da política de diversidade e inclusão na organização responde ao que a teoria de comunicação interna orienta, e (2) investigar a relação entre a cultura organizacional e o processo de implantação da política de diversidade e inclusão considerando o fator humano.

A pesquisa caracterizou-se em uma análise de conteúdo que segundo Bardin (2011), prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material coletado e tratamento dos resultados. Para sua realização, começou-se pela pesquisa bibliográfica visando identificar e associar os conceitos de “comportamento organizacional”, “comunicação interna” e “diversidade”. Após a pesquisa bibliográfica, a autora deste estudo utilizou a técnica de entrevista em profundidade com caráter exploratório.

## **2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O comportamento organizacional sintetiza o estudo sobre os hábitos e atitudes que os indivíduos executam nas organizações e como essas práticas afetam no desempenho de uma organização. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), este estudo tem como finalidade melhorar a eficácia organizacional e proporcionar conhecimentos específicos para que os líderes aperfeiçoem suas habilidades interpessoais e percebam o valor da diversidade na força de trabalho.

Estudar o comportamento organizacional pode auxiliar na qualidade e produtividade dos colaboradores, mostrando aos gestores como dar autonomia a sua equipe e como elaborar e implementar programas para melhorar o relacionamento com os seus públicos. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que este estudo se aplica a todos os tipos de organizações, pequenas e grandes, com ou sem fins lucrativos.

O comportamento organizacional é um estudo interdisciplinar que abrange conhecimentos das ciências comportamentais da psicologia, sociologia e antropologia e fundamentos da economia, administração e comunicação social, contendo importantes variáveis como meio ambiente, tecnologia, estrutura e pessoas. Existem alguns temas específicos que auxiliam na compreensão deste estudo como: clima organizacional, cultura organizacional, comunicação, motivação e liderança.

---

A cultura organizacional, segundo Edgar Schein (2009), nada mais é que um sistema de ações, valores e crenças compartilhadas que diferenciam uma organização da outra. A sua formação está ligada diretamente ao processo do conhecimento e do relacionamento, tornando o diálogo uma ferramenta chave para a construção de relacionamentos e significados que podem se tornar conhecimento compartilhado.

Para Marchiori (2008), o entendimento de cultura deve ser amplo, abrangendo três perspectivas ao mesmo tempo: integração, diferenciação e fragmentação. Ponderando sempre a multiplicidade presente a partir da construção do cotidiano de uma organização, validando cada situação enfrentada, cada interação processada, respeitando e valorizando a diversidade.

Outro aspecto que auxilia na compreensão do comportamento organizacional é o clima organizacional, que segundo Martins (2008), são as influências do ambiente interno sobre o comportamento humano, refletindo nos hábitos adotados pelos colaboradores. Através do clima é possível compreender o comportamento dos colaboradores no ambiente organizacional e o desempenho da organização.

No contexto do comportamento organizacional, Marchiori (2008) afirma que a comunicação é vista como um processo de sustentação para as organizações, portanto é essencial entender como são processadas as informações e a comunicação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões dentro das empresas. Criar processos efetivos para que a área de comunicação possa conhecer e envolver os diferentes públicos é fundamental para que a organização busque entendimento, consciência, compreensão, participação e fidelidade.

A comunicação organizacional é um processo singular por meio do qual a informação se movimenta dentro de uma organização, deve ser desenvolvida em primeiro lugar, no interior da empresa, valorizando cada indivíduo. Gerenciar a comunicação organizacional significa compreender os problemas, alinhar os propósitos e conhecer os seus públicos.

O envolvimento dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento de uma organização e a motivação influencia nesse processo. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a motivação refere-se à força dentro de uma pessoa que interfere no seu

---

comportamento em relação ao esforço que ela emprega, a direção que se opta por ir e a persistência em continuar numa determinada ação.

Na visão da administração científica o principal motivador humano no ambiente organizacional é o dinheiro, mas contraponto este pensamento, a visão das relações humanas aponta que os fatores primordiais para a motivação são os fatores sociais. Segundo estudos realizados por Borin, Fieno e Sampaio (2015) e publicado na Harvard Business Review, uma pesquisa realizada pela Hay Group no Brasil com 170 empresas, revelou que políticas de diversidade nas organizações refletem no desempenho das pessoas e que os colaboradores que percebem a diversidade como um ponto positivo dentro da empresa são mais motivados. As políticas de diversidade abrem espaço para inovação e incentivam o alto desempenho, mas isso não ocorre sem o envolvimento da liderança. Esses líderes e colaboradores motivados, juntos, conseguem maximizar a eficiência da organização.

E por fim, a liderança contribui no entendimento do comportamento organizacional. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações necessitam de lideranças para atingir o nível de eficácia.

A liderança tem um papel fundamental no planejamento, execução e manutenção da comunicação interna na organização. Cabe a ela estabelecer a direção, o objetivo e estimular o relacionamento entre as equipes e áreas funcionais. Os líderes devem ser agentes de transformação e adaptação organizacional refletindo diretamente na forma em que os colaboradores percebem e entendem a companhia (CERANTOLA, 2016). A liderança se torna eficaz quando o líder ajusta o seu comportamento para satisfazer as necessidades dos liderados e da organização.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação interna engloba a comunicação organizacional, dirigindo-se a um público estratégico essencial das organizações: os colaboradores. Com o objetivo de motivar e integrar o público interno, a comunicação interna busca desenvolver um clima favorável, agilizar as tomadas de decisões, incentivar a proatividade, colaborar para a descentralização organizacional e auxiliar na boa imagem empresarial.

---

Possibilitando a criação de uma política de comunicação dentro das organizações, a comunicação interna busca valorizar as relações humanas e o diálogo, sendo capaz de viabilizar melhorias na qualidade de vida dos seus colaboradores, mas para isso, é imprescindível executá-la de forma planejada (TAVARES, 2010). Kunsch (2003) defende que para a criação dessas políticas, é necessário mudanças na alta gestão, para assim, ser possível compatibilizar os interesses dos colaboradores com os da organização e conhecer o perfil do público interno, seus interesses básicos como cidadãos, e assim, subsidiar a implantação de canais e formas de relacionamento que estejam de acordo com eles.

A implantação de políticas depende de um diagnóstico interno para traçar ações de comunicação que respondam às necessidades e desejos do público interno, sempre incorporado as possibilidades de cada negócio (TAVARES, 2010). Através de um plano, a organização consegue definir quais técnicas e canais de comunicação utilizará para o desenvolvimento da comunicação interna dentro do ambiente organizacional. Os canais devem ser interativos e fornecer novos conhecimentos aos colaboradores, além de reproduzir a mensagem que a organização quer vender, garantindo uma vida longa e útil desses meios.

Para Marchiori (2014), orientações direcionam ao embasamento da qualidade do processo de comunicação. São elas:

- Políticas e estratégias definidas e transparentes.
  - Diálogo aberto entre direção e funcionários, e entre os líderes e liderados.
  - Busca de comprometimento, por meio de veracidade nos relacionamentos.
  - Seleção de informações que contribuam para o incremento do nível de conhecimento.
  - Adaptação de formato e discurso que observam as linguagens capazes de causar impacto junto às diferentes categorias de funcionários.
  - Utilização de múltiplos canais.
  - Interatividade.
  - Valorização das redes de liderança: formais e informais.
  - Mensuração e tomada de decisão para novo planejamento.
- (MARCHIORI, 2014, p.113)

Dessa forma, a comunicação interna deve assumir um papel estratégico para obter os resultados desejados. Cerantola (2016) defende que para isso é necessário

---

redefinir ou fortalecer os papéis dos líderes, ampliar os canais de comunicação e ferramentas que apoiem o diálogo e a interação entre colaboradores e gestores, adotar práticas que fortaleçam a troca de experiências entre as equipes e a transparência nos temas de interesse da organização. Assim, humanizando as relações entre os indivíduos no ambiente organizacional.

#### **4 DIVERSIDADE**

Diversidade significa pluralidade, ou seja, é a reunião de tudo aquilo que expõe múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si segundo o dicionário. E Fleury (2000) reafirma que

A diversidade é definida como um mix social de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY 2000, p.20).

Este termo passou a compor o vocabulário organizacional a partir de 1990, nos Estados Unidos, quando houve um avanço da globalização econômica provocando mudanças significativas no âmbito da cultura, da comunicação e das organizações. De acordo com Pereira e Eccel (2010) o objetivo era tratar a inserção de mulheres e negros como uma alternativa organizacional às políticas públicas com o intuito de garantir por lei, oportunidades para grupos sociais marginalizados. No Brasil, o tema diversidade começou a ser debatido através das políticas de gestão das multinacionais que começaram a implantar nacionalmente suas matrizes.

Há duas maneiras de trabalhar a temática da diversidade nas organizações: a gerencialista e a humanista. Segundo Pereira e Eccel (2010), a via gerencialista apresenta a diversidade como elemento administrado pela organização, podendo ser uma estratégia utilizada para buscar a competitividade, ou seja, torna-se um fator que pode alavancar as possibilidades de negócio. Alves e Silva (2004) também defendem esta perspectiva, afirmando que a diversidade cria uma vantagem competitiva e influência positivamente no ambiente interno multicultural.

---

Na via humanista, o foco deixa de ser o negócio e passar ser o colaborador, tendo um olhar mais sensível e atento às relações humanas. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a organização passa a reconhecer as diferenças e a dialogar com o seu público interno para assegurar a permanência dos funcionários e uma maior produtividade, sem que se cometa qualquer discriminação.

Melissa Bahia (2006) diz que a valorização da diversidade nas organizações tem sido contemplada desde as implementações de ações que visam valorizar minorias dentro das empresas. Ações que são voltadas para o público interno da organização com objetivo de torná-la mais inclusiva, criando um ambiente de trabalho receptivo aos colaboradores tradicionalmente discriminados, estigmatizados ou marginalizados.

A diversidade nas organizações sustenta a ideia de igualdade democrática, proatividade e clareza na comunicação. Para Saraiva e Irigaray (2009), as organizações propagam um discurso que procuram construir uma nova realidade e transformar o ambiente organizacional em um espaço de afeto, a ser “amado” pelos colaboradores. Mas em cada empresa, a promoção da diversidade apresenta características distintas e específicas (BAHIA, 2006).

Nos últimos anos, as organizações passaram a compreender que a valorização da diversidade traz inúmeros benefícios na vida das empresas e da sociedade. Segundo o Instituto Ethos (2000), essa compreensão se deve ao cenário contemporâneo que apresenta fortes demandas por produtividade e competitividade. Diante do grande avanço tecnológico, a vantagem competitiva de uma organização será determinada em grande medida pela qualidade nas relações humanas que ela mantém com seu público interno e externo.

O grande desafio das organizações é preparar e monitorar o processo de aprendizagem e implementação do programa de diversidade. Segundo Bahia (2006), a organização precisa compreender o ambiente social na qual ela está inserida para elaborar suas políticas e programas de diversidade.



---

## **5 A EMPRESA ALFA E UMA ANÁLISE DA SUA POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO.**

De origem alemã e há 42 anos no mercado, a ALFA<sup>6</sup> é líder de software em mobilidade empresarial, soluções analíticas e aplicações. Presente em mais de 130 países, a empresa conta com mais de 66.000 colaboradores por todo mundo e uma cartela com mais de 282.000 clientes. De capital aberto e com ações nas bolsas de valores de Nova Iorque e em Frankfurt, a companhia provê 16.82 milhões de Euros de renda.

A ALFA chegou ao Brasil em 1995 na cidade de São Paulo, onde se localiza a sede responsável pelas operações de negócio no país. A empresa também está presente nas cidades do Rio de Janeiro (RJ) e São Leopoldo (RS), tendo em cerca de 1.500 funcionários contabilizando as três sedes. Com enfoque em cinco principais áreas chaves: mobilidade, computação em nuvem, tecnologia e base de dados, soluções analíticas e aplicações, a ALFA Brasil conta com mais de 11.000 clientes sendo 80% pequenas e médias empresas. A companhia apresenta sua missão como: “Ajudar empresas de todos os portes e segmentos de mercado a operar melhor. Nossa visão é ajudar o mundo a operar melhor”.

A diversidade e inclusão fazem parte da missão social da organização. Para ALFA, a promoção destes pilares é vista como elemento estratégico que promove a inovação e aumenta a competitividade. Desde 2007 a ALFA dispõe de um setor responsável pela promoção da diversidade na companhia, mas foi em 2013 que firmaram sua política e iniciaram o projeto para a inclusão de autistas. Em 2016, a companhia se tornou a primeira empresa multinacional de tecnologia no mundo a receber o Certificado Global de Igualdade de Gênero (Economic Dividends for Gender Equality – EDGE).

O compromisso da ALFA com a diversidade estende-se da matriz para as demais filiais. Para a organização é necessário compreender as características demográficas na

---

<sup>6</sup> O nome original da organização foi omitido e substituído por “ALFA” a pedido da própria companhia.

---

qual está inserida e assim, criar um ambiente inclusivo a todos. Suas estratégias de diversidade e inclusão concentram-se em quatro áreas principais:

- Inteligência de Gênero: Garantir a conscientização sobre os benefícios da diversidade de gênero e ajudar as mulheres e os homens a trabalhar juntos de forma mais eficaz.
- Inteligência intergeracional: Conseguir uma maior inovação, aproveitando as diferentes experiências e perspectivas de pessoas de todas as idades e em todas as fases da carreira.
- Cultura e Identidade: Cultura e identidade na ALFA significa honrar as muitas vozes que inspiram a inovação todos os dias. Os três pilares dessa área são os grupos de redes de funcionários, cultura e etnia e a comunidade LGBT (orientação sexual, identidade de gênero e expressão).
- Pessoas com deficiências: Criação de valor, concentrando-se nas habilidades únicas das pessoas e fornecendo um ambiente de trabalho que considere as necessidades e habilidades especiais de cada funcionário.

Para o desenvolvimento desta pesquisa que tinha como objetivos específicos verificar em que medida o processo de planejamento da política de diversidade e inclusão na ALFA responde ao que a teoria de comunicação interna orienta, e investigar a relação entre a cultura organizacional e o processo de implantação da política de diversidade e inclusão considerando o fator humano, a autora utilizou as seguintes técnicas de coletas de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista em profundidade.

As análises dos dados oriundos da pesquisa documental e da entrevista realizada com Filipe Roloff, Customer Success Manager na empresa ALFA e um dos responsáveis pela implantação da política de diversidade na empresa. Estes movimentos foram no sentido de verificar em que medida o processo de planejamento da política de diversidade e inclusão na ALFA responde ao que a literatura sobre comunicação interna orienta e, investigar a relação entre a cultura organizacional e o processo de implantação da política de diversidade e inclusão considerando o fator humano.

---

Segundo os dados coletados e analisados, ALFA faz de sua política de diversidade e inclusão uma estratégia fundamental para alimentar a inovação e impulsionar o sucesso nos negócios, afinal, a diversidade resulta em maior engajamento e criatividade por parte dos colaboradores. No tocante aos princípios que orientam a sua política de diversidade, a empresa diz buscar fornecer um ambiente de trabalho que considere as necessidades e habilidades especiais de cada funcionário; que estão empenhados em eliminar o preconceito e a desigualdade no ambiente organizacional e que suas políticas buscam permitir que cada indivíduo seja reconhecido pelo seu potencial individual. Estes pontos indicam que a organização está atenta às relações humanas, como prega a via humanista. Na perspectiva da empresa, segundo sua declaração no site, quando as pessoas se sentem livres para expressar quem são, obtêm-se maior engajamento e criatividade por parte dos seus colaboradores.

Quanto ao processo planejamento da sua política de diversidade e inclusão, a ALFA buscou compreender a realidade na qual está inserida e fortalecer o papel da liderança na organização, tendo a consciência de que suas ações impactam diretamente em sua cultura organizacional. Isso corrobora o pensamento de Bahia (2006) sobre a necessidade da organização estudar o ambiente social na qual ela está inserida para elaborar suas políticas e programas de diversidade. Sem desconsiderar a cultura organizacional e o perfil demográfico dos colaboradores que tornam cada empresa um universo único. Por isso, prossegue a autora, cada organização apresenta características distintas e específicas em relação aos seus programas de diversidade.

As medidas empregadas pela organização para o planejamento de sua política de diversidade e inclusão estão relacionadas com os princípios básicos da comunicação interna - que buscam valorizar as relações humanas - e do diálogo, sendo capaz de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos seus colaboradores.

ALFA reconhece que não existe planejamento sem comunicação, sendo responsável por interligar as pessoas. Kunsch (2003) salienta este aspecto quando diz que a comunicação interna é um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda interação possível entres os colaboradores e a organização.

---

Kunsch (2003) afirma que a organização deve proporcionar uma gestão participativa em que a comunicação deve ser vista como instrumento viabilizador dos interesses de seus colaboradores, e os canais devem ser interativos e fornecer novos conhecimentos as equipes. Para a ALFA, a comunicação é responsável por disseminar de forma efetiva a mensagem da política de diversidade e inclusão e mostrar aos funcionários que eles estão protegidos por esta política.

Através dos seus canais de comunicação interna, a ALFA divulga e afirma sua política de diversidade e inclusão aos seus colaboradores, por meio da comunicação oral em palestras, eventos e reuniões; da comunicação escrita através de documentos oficiais e; da comunicação eletrônica utilizando a JAM, rede social interna (intranet).

A principal estratégia da ALFA para expandir a sua política no ambiente organizacional são os grupos de diversidade. Eles são constituídos por colaboradores voluntários que tenham interesse em debater e participar da criação de ações inclusivas na empresa. A comunicação interna é fundamental neste aspecto, visto que ela transmite os valores e princípios de cada grupo aos demais colaboradores.

As lideranças e os grupos de diversidade presentes na ALFA são responsáveis pela implantação da política de diversidade e inclusão da empresa e desenvolvem o planejamento e todas as ações estratégicas. O engajamento do público interno é fundamental para este processo, só assim a organização consegue colocar em prática suas ações e programas. Mas destacamos o papel central da liderança no processo de mudança de uma organização porque, além de utilizar-se de sua autoridade formal, utiliza-se a sua influência.

## **6 CONSIDERAÇÕES**

A partir da análise do material coletado, fica evidente que a que o planejamento de comunicação interna auxilia na inserção da diversidade no mercado de trabalho e que suas estratégias promovem a interação entre os colaboradores, aumentando a produtividade e a inovação dentro das organizações. O envolvimento das equipes, é fundamental para o desenvolvimento e sucesso da implantação de uma política de diversidade.

---

A participação das lideranças na construção e implantação das políticas é indispensável, visto que os líderes são agentes transformacionais. A liderança deve estar presente em todo processo, e atentos às mudanças que podem ocorrer na cultura organizacional. Os líderes, acima de tudo, devem compreender a importância da inclusão da diversidade no ambiente organizacional. No caso da ALFA, as lideranças formais e informais desempenham um papel ímpar, sendo responsáveis por planejar, implantar e transmitir a mensagem da política de diversidade e inclusão da organização aos colaboradores.

A comunicação é um fator primordial para o planejamento e implantação de políticas de diversidade e inclusão, mas é necessário adotar algumas medidas para que a informação chegue de forma coerente, como: políticas e estratégias definidas e transparentes, diálogo aberto entre todos os membros da organização e a valorização das redes de liderança formais e informais. Essas medidas estimulam o fluxo de comunicação e auxiliam na criação de ambientes de convívio mais abertos, flexíveis e dinâmicos

Considera-se que na compreensão da ALFA, a diversidade cria um ambiente inovador e apresenta resultados positivos nos negócios. Embora seu discurso institucional seja humanista, a organização trabalha esta temática através da via gerencialista, ou seja, faz da diversidade uma estratégia para criar vantagem competitiva e alavancar novas possibilidades de negócios, mas ressalta a importância de transformar o ambiente organizacional em um espaço acolhedor e inclusivo.

---

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; SILVA, Luis Guilherme Galeão. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004/critica-gestao-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

BAHIA, Melissa Santos. **Responsabilidade Social e Diversidade nas Organizações** : Contratando Pessoas com Deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORIN, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo. **Diversidade** : inclusão ou estratégia?. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>>. Acesso em: 23 maio 2018.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados** . São Paulo: Summus, 2016. cap. 11, p. 213-224.

DIVERSIDADE. In DICIONÁRIO da Língua Portuguesa. **Michaelis**. São Paulo: Melhoramentos, 2018. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/diversidade/>> . Acesso em 10 de abril de 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2018

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** . São Paula: Ática, 2006.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Reponsabilidade Social. **Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/6Pesquisa-2000.pdf>>. Acesso em 22 de abril de 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada** . 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

---

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional** : um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e Comunicação Interna** . 1. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2014. cap. 6, p. 107-126. v. 6.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

PEREIRA, Maria Tereza Flores; ECCEL, Claudia Sirangelo. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITTENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas** . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 18, p. 335-352.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional** : teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** In Revista de Administração de Empresas, v.49, nº.3, 2009 – disponível em <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-49-num-3-ano-2009-nid-43583/> - acesso em 16 de junho de 2018

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança** . 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação** : integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.