



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**GUIA PRÁTICO:**  
**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A IMPLEMENTAÇÃO**  
**DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE EM EMPRESAS**

**FELIPE GONÇALVES PINHEIRO**

**BRASÍLIA**  
**2023**

**FELIPE GONÇALVES PINHEIRO**

**GUIA PRÁTICO:**  
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE  
POLÍTICAS DE DIVERSIDADE EM EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB) como requisito à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional orientado pela Prof<sup>a</sup>. Dra. Maíra Martins Moraes.

**BRASÍLIA**

**2023**

**FELIPE GONÇALVES PINHEIRO**

**GUIA PRÁTICO:**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A IMPLEMENTAÇÃO  
DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE EM EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB) como requisito à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional orientado pela Prof<sup>a</sup>. Dra. Maíra Martins Moraes.

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maíra Martins Moraes (Orientadora)

Prof<sup>a</sup>. Dra. Delcia Maria de Mattos Vidal (Membro)

Prof<sup>a</sup>. Milena Marra (Membro)

Prof. Dr. Guilherme Lobão (Membro Suplente)

## AGRADECIMENTOS

No segundo semestre de 2019 comecei a minha jornada na Universidade de Brasília (UnB). Entrei para um curso consideravelmente novo, Comunicação Organizacional (ComOrg). Não achei muitas informações sobre o profissional/mercado de ComOrg na época, mas o que achei foi o suficiente para brilhar-me os olhos e escolher como meu curso de graduação. Desde o início fui apaixonado pela minha experiência acadêmica, ComOrg é um curso muito acolhedor, assim como toda a Faculdade de Comunicação, e por isso entrei de cabeça em todas as experiências possíveis. Passei por empresa júnior, centro acadêmico, projeto de extensão, diversas matérias diferentes, entre outros, foram vivências extremamente positivas e que agregaram muito para o meu profissional. Só tenho a agradecer por todo esse percurso até aqui. Eu realmente vivi a UnB.

Primeiramente, agradeço a toda a minha família, minha mãe, meu pai, minha irmã, sem eles eu não conseguiria estar aqui. Foi pela confiança e auxílio deles que consegui chegar onde cheguei. Minha mãe sempre foi um exemplo para mim, todo o cuidado que teve comigo, até nos mínimos detalhes, o amor que recebi nesta jornada, ela sempre esteve lá, cuidando, dos meus melhores aos meus piores momentos. Meu pai, além de um exemplo de pessoa, é um exemplo nos estudos e no mundo profissional, uma pessoa que sempre buscou estudar cada vez mais para dar o melhor para sua família, um pai presente que sempre nos ajudou com tudo o que conseguia, e até com mais, quando era possível. Sobre minha irmã, Laura, não tenho palavras para descrever o companheirismo dela, sempre esteve ao meu lado em todas as fases que passei, me acalmou em momentos de angústia/medo e comemorou comigo todas as minhas conquistas, tenho certeza de que é a minha maior companheira nesta vida.

Agradeço aos meus colegas de faculdade, em especial as meninas do "Michigang", nosso grupinho de faculdade, Ana Laura, Gabriela, Ana Beatriz, Victoria, Thaís, Brenda, vocês foram de extrema importância para toda a minha jornada. Sou extremamente orgulhoso da trajetória de cada um aqui, e muito grato pela presença de vocês na minha vida, vocês são as melhores amigas que eu poderia sonhar em ter nesse momento. Existem outros colegas de curso que também tenho muito a

agradecer, Anna, Belela, Jovi, Heloisa, Amanda, Pedro, Laura, Malu, tantos queridos que tiveram uma parte, ou várias, em toda a minha trajetória. Isso sem contar os amigos de fora do curso que sempre me apoiaram, que são muitos também.

Agradeço também a todos os professores, técnicos e demais funcionários da Faculdade de Comunicação e principalmente aos de Comunicação Organizacional. Sempre fui tratado com carinho e respeito, aprendi lições valiosas e me desenvolvi muito em todos os ambientes. Queria deixar um agradecimento especial para a Rosa, que foi uma salva-vidas em todas as burocracias da universidade, principalmente quando era calouro, se não fosse pela Rosa, provavelmente teria perdido algumas oportunidades (ou o prazo delas pelo menos).

Para finalizar, deixo meus agradecimentos a professora Máira Moraes, que aceitou seguir nesse desafio comigo e me auxiliou em toda a jornada de conclusão do curso, construímos um trabalho lindo e espero que tenha ficado tão orgulhosa quanto eu fiquei com o resultado; e aos professores membros da banca, Delcia Vidal, Milena Marra e Guilherme Lobão, muito obrigado por terem aceitado meu convite, vocês são de suma importância para mim, sou grato por todas as trocas que já tivemos.

## RESUMO

Este documento relata a elaboração de um guia prático de estratégias de comunicação interna para a implementação de políticas de diversidade em empresas. O presente trabalho detalha todo o processo de criação deste guia, ressaltando a importância da comunicação interna como ferramenta para promover e criar um ambiente propício à diversidade e inclusão no contexto corporativo. Destaca-se que políticas de diversidade não apenas cumprem uma obrigação social, mas também são investimentos nos fundamentos do sucesso organizacional, promovendo respeito, igualdade, e desencadeando benefícios como criatividade e competitividade. A iniciativa oferece um roteiro prático para empresas interessadas em fortalecer suas políticas de diversidade com o auxílio de estratégias de comunicação interna.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Guia, Diversidade, Inclusão, Empresas.

## **ABSTRACT**

This document reports on the development of a practical guide for internal communication strategies aimed at implementing diversity policies in companies. The work details the entire process of creating this guide, emphasizing the importance of internal communication as a tool to promote and create an environment favorable to diversity and inclusion in the corporate context. It is noteworthy that diversity policies not only fulfill a social obligation, but also represent investments in the foundations of organizational success, fostering respect, equality, and unleashing benefits such as creativity and competitiveness. The initiative provides a practical roadmap for companies interested in strengthening their diversity policies with the aid of internal communication strategies.

**Keywords:** Organizational Communication, Guide, Diversity, Inclusion, Companies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Cronograma do projeto	19
<b>Figura 2</b> - Moodboard de identidade visual do produto	22

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2. PROBLEMA DA PESQUISA</b>	<b>11</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA</b>	<b>11</b>
<b>3.1. A importância da diversidade</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Importância da diversidade e inclusão em empresas no Brasil</b>	<b>11</b>
<b>3.3. Diversidade como diferencial em empresas</b>	<b>12</b>
<b>3.4. Comunicação interna como meio para a inclusão</b>	<b>13</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>4.1. Objetivo geral</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Objetivos específicos</b>	<b>13</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
<b>5.1. Conceitos fundamentais: diversidade e inclusão</b>	<b>14</b>
5.1.1. Diversidade	14
5.1.2. Inclusão	14
<b>5.2. Políticas de diversidade dentro de empresas</b>	<b>15</b>
5.2.1. Benefícios da diversidade dentro de empresas	16
5.2.2. Desenvolvimento de um ambiente diverso e inclusivo	17
<b>5.3. Estratégias de comunicação interna na promoção da diversidade</b>	<b>18</b>
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>20</b>
<b>6.1. Definição do tema</b>	<b>20</b>
<b>6.2. Pesquisas e entrevistas</b>	<b>21</b>
<b>6.3. Desenvolvimento do produto</b>	<b>22</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>25</b>
<b>9. APÊNDICE</b>	<b>27</b>
<b>9.1. Transcrição de Entrevista: Andréia Peres</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo cada vez mais diversificado, onde as diferenças, sejam elas pessoais, físicas, culturais, raciais ou sociais, entre tantas outras, representam o cotidiano das pessoas. Nesse contexto, a diversidade e a inclusão dentro das organizações se tornam cada vez mais indispensáveis. Pensar em um ambiente inclusivo hoje em dia é, para além de um diferencial, uma necessidade crescente. A diversidade é o futuro, um pilar de grande importância para o sucesso das corporações daqui para frente.

As empresas estão sendo desafiadas e cobradas a se adaptarem e incorporarem práticas que refletem essa pluralidade. No entanto, abraçar a diversidade vai além de simplesmente reconhecer diferenças, é necessário desenvolver uma abordagem inclusiva que alcance todas as vozes e perspectivas, e que seja aplicada transversalmente a todas as áreas e núcleos. A comunicação interna é a ferramenta adequada para isso, um processo estratégico que também é transversal a toda a organização.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dedica-se a formular um produto que explora estratégias de comunicação interna para a implementação de políticas de diversidade em empresas, auxiliando a identificar e mapear as principais práticas e benefícios para aqueles que buscam trazer o diverso para dentro de seu negócio, mas não sabem por onde começar, por isso o chamamos de guia prático.

Políticas de diversidade em empresas podem ser entendidas como uma maneira de inclusão de indivíduos com diferentes características (gênero, etnia, orientação sexual, entre outras) no ambiente de trabalho, de forma igualitária. Ao implementar essas políticas, não estamos apenas cumprindo uma obrigação social corporativa, estamos efetivamente investindo nos fundamentos do sucesso organizacional. Essas políticas não apenas promovem um ambiente de respeito e igualdade, mas, também, desencadeiam uma série de benefícios, como criatividade, inovação, produtividade e competitividade.

No entanto, a eficácia dessas políticas está diretamente relacionada à maneira como são comunicadas. A comunicação interna, vista como um processo estratégico, serve como a ponte entre a teoria e a prática, entre a intenção e a ação. É nesse contexto que um guia prático entra em cena, oferecendo estratégias de comunicação interna para a implementação de políticas de diversidade em empresas baseadas em uma série de estudos e literaturas sobre o tema, incluindo o livro *Diversos Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações* de Bulgarelli (2008), a publicação/guia *Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade* do Instituto Ethos (2000), análises da *Great Place*

*to Work* (2021), bem como insights de consultorias de renome, como a *McKinsey* (2018), entre outros estudos relevantes.

Neste memorial, exploraremos as etapas de pesquisa, desenvolvimento e criação deste produto, destacando não apenas a importância do tema, mas também o compromisso com a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e dinâmicos. Este projeto visa cumprir os objetivos citados, proporcionando um entendimento sobre a importância da comunicação interna conjunta às políticas de diversidade nas organizações, na intenção de incentivar a inclusão, e oferecer um conjunto de recomendações para sua implementação de forma efetiva.

## **2. PROBLEMA DA PESQUISA**

Como as empresas podem efetivamente implementar políticas de diversidade em seus ambientes de trabalho, promovendo inclusão e igualdade, e como a comunicação interna desempenha um papel fundamental nesse processo.

## **3. JUSTIFICATIVA**

### **3.1. A importância da diversidade**

A diversidade deve ser vista como um todo, não só como uma área separada de empresas, organizações ou instituições, e, em todas as suas formas, deve ser tratada como algo substancial, que permeia todas as camadas de um ambiente.

Existir e coexistir com diferentes pessoas faz parte do mundo atual, e quem não acompanha acaba sendo prejudicado. Tamanha é a importância de um ambiente diverso que, quando não é constatado, perde sua notabilidade, não avançando tanto como poderia.

A presença da diversidade e da inclusão social simboliza uma evolução que vem se tornando cada vez mais obrigatória em todas as situações, sejam elas no contexto empresarial, pessoal ou qualquer outro. É a nossa forma de viver em sociedade, como indivíduos únicos, com diferenças espetaculares.

### **3.2. Importância da diversidade e inclusão em empresas no Brasil**

No contexto do Brasil, as políticas de diversidade e inclusão em empresas são especialmente relevantes, pois o país apresenta altos índices de desigualdade e violência relacionados a questões de raça, gênero, classe e outras. Por exemplo, segundo dados do IBGE, em 2022, o rendimento médio mensal dos trabalhadores brancos era de R\$3.273, enquanto o dos trabalhadores negros ou pardos era de R\$1.994, uma diferença de 64,2%. A ausência de políticas afirmativas de inclusão na economia, o racismo estrutural e a baixa qualidade da educação pública são apontados como fatores causais desses altos índices de desigualdade e da instabilidade social do país.

Outro exemplo é a questão de gênero. O Brasil é um dos países mais violentos do mundo para as mulheres, ocupando o 5º lugar no ranking de feminicídios, segundo a ONU (2022). Além disso, as mulheres ainda enfrentam diversas barreiras para acessar o mercado de trabalho, como a dupla jornada, a discriminação, o assédio e a falta de representatividade em cargos de liderança. Ainda segundo o IBGE (2022), as mulheres recebiam, em média, 73% do rendimento dos homens, e ocupavam apenas 37,4% dos cargos gerenciais.

Os exemplos são vários e afetam todos os grupos sub-representados. Nesse sentido, as empresas que se comprometem com a diversidade e a inclusão podem fazer a diferença no cenário corporativo brasileiro, contribuindo para a transformação social e para a construção de um país mais justo, democrático e sustentável.

### **3.3. Diversidade como diferencial em empresas**

Empresas que abraçam a diversidade, seja ela de gênero, etnia, orientação sexual, cultural, entre outras, demonstram maior capacidade de adaptação em um mercado que está em constante transformação. A diversidade nas equipes de trabalho estimula diferentes perspectivas e contribui para a tomada de decisões mais abrangentes e eficazes.

No contexto empresarial que vivenciamos hoje em dia, a diversidade é vista como uma vantagem competitiva, uma vez que reflete a pluralidade da sociedade e ajuda as empresas a se conectarem com uma base de consumidores mais diversificada. E, no final, tudo se resume a isso, à capacidade de conexão, não apenas entre público e consumidor, mas também de uma conexão interna entre os colaboradores e uma empresa.

Diversos estudos realizados demonstraram uma correlação positiva entre um ambiente de trabalho mais diverso e o desempenho financeiro. Além disso, empresas diversas estão em melhor posição para atrair e reter talentos, assim, melhorando a competitividade no mercado de trabalho.

### **3.4. Comunicação interna como meio para a inclusão**

A comunicação interna desempenha um papel crucial na promoção da inclusão dentro das empresas. Ela é a chave para transmitir políticas de diversidade, educar os funcionários sobre questões relacionadas à diversidade e criar um ambiente em que todos se sintam valorizados e respeitados, independentemente de suas diferenças.

Quando falamos no nível de efetividade da implementação de uma política de diversidade, percebemos que as estratégias de comunicação interna são centrais. Para gerarmos um ambiente diverso, é necessário um esforço coletivo, partindo do núcleo interno para o externo, e, muitas vezes, isso não é tão claro para aqueles que pretendem cultivar esse ambiente.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo geral**

Desenvolver um guia prático que apresente estratégias de comunicação interna eficazes para auxiliar empresas na implementação bem-sucedida de políticas de diversidade, promovendo a inclusão no ambiente de trabalho.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar uma revisão da literatura para identificar as melhores estratégias de comunicação interna para a implementação de políticas de diversidade;
- Contribuir para a conscientização e promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho;
- Entrevistar um especialista na área de diversidade e inclusão para auxiliar na construção do guia prático;
- Estruturar e demonstrar estratégias de comunicação interna que auxiliem na execução e implementação de políticas de diversidade e inclusão dentro de empresas.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a temática que engloba todo o projeto, a explicação de alguns conceitos chave se faz necessária. Conceitos relacionados à diversidade, inclusão, comunicação interna e o seu papel dentro de empresas. Nas próximas páginas será debatido o referencial teórico que baseará o produto resultante.

### 5.1. Conceitos fundamentais: diversidade e inclusão

#### 5.1.1. Diversidade

Diversidade vem do latim *diversitas*, significa "variedade, mudança, diferença" e também se refere a um conjunto diverso de coisas ou pessoas (DIVERSIDADE, 2023). Esse termo se refere à variedade de características, identidades, experiências e perspectivas que existem entre os seres humanos, tais como gênero, etnia, idade, orientação sexual, religião, cultura, classe social, deficiência, entre outras. A diversidade é uma realidade presente em todas as sociedades e organizações, e implica em reconhecer, respeitar e valorizar as diferenças entre as pessoas.

Podemos pensar em diversidade como um direito constitucional, como lei, a Constituição Federal de 1988, no artigo 5º, estabelece princípios fundamentais de igualdade e proíbe qualquer forma de discriminação, seja por motivo de raça, gênero, cor, religião, entre outros.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. (Brasil, 1988)

Utilizando esse raciocínio, todos nós, dentro de nossas próprias diferenças e diversidades, temos direitos garantidos perante a Constituição, que também deixa claro ser proibido qualquer tipo de discriminação.

#### 5.1.2. Inclusão

Inclusão é um conceito que se relaciona com a diversidade, mas que vai além dela. Inclusão significa promover a participação efetiva e equitativa de todas as pessoas na sociedade e nas organizações, garantindo o acesso aos direitos, aos recursos, às oportunidades e ao desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com Hayes (2002), conforme citado por Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 479), “inclusão se refere ao julgamento ou à percepção de aceitação das pessoas, sendo o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis”. Podemos, então, associar a inclusão ao sentimento de pertencimento em um grupo.

É importante pensar em inclusão como meio para alcançar a diversidade, principalmente quando falamos sobre um ambiente de trabalho. O básico, mas essencial, é criar um ambiente seguro para todos os funcionários, de maneira a acolher e não discriminar suas individualidades.

## **5.2. Políticas de diversidade dentro de empresas**

As políticas de diversidade dentro das empresas são um conjunto de princípios, normas, práticas e ações que visam promover a valorização da diversidade e da inclusão dos colaboradores que pertencem a grupos minoritários ou vulneráveis na organização. Essas políticas podem abranger diferentes dimensões da diversidade, tais como gênero, etnia, idade, orientação sexual, religião, cultura, classe social, deficiência, entre outras.

Na publicação *Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade*, do Instituto Ethos (2000), evidencia-se a crescente preocupação pela implementação de políticas de diversidade em empresas. Logo, como motivo de precisarem se preocupar com essa “evolução”:

No Brasil, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade com primazia em sua agenda de responsabilidade social e de considerá-la um tema decisivo para seu desempenho organizacional. A diversidade pode tornar-se, internamente, um sinônimo de qualidade de vida no trabalho. Nas relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da empresa. Essa iniciativa demonstra que ela está alinhada às expectativas e demandas da sociedade e que assume a sua missão social. (Instituto Ethos, 2000, p. 7).

Quando analisamos esse material, podemos perceber uma tendência crescente pela busca da implementação de políticas de diversidade e como as mesmas ainda têm que se desenvolver consideravelmente, de forma a envolver, cada vez mais, todo o ambiente

empresarial. Novamente, pensando em diversidade como algo interno de toda a empresa, e não apenas como uma área ou núcleo, faz-se necessário que a implementação desta, em conjunto com uma maior inclusão, seja transversal a todas as áreas, equipes, núcleos, gestões, em geral, todas as partes, pelo menos humanas, que compõem uma empresa.

Além disso, por essa crescente necessidade da inclusão social, no Brasil, existem diversas leis que visam proteger e promover a diversidade e a inclusão nas empresas, como a Lei nº 12.288/2010, que institui o Estatuto da Igualdade Racial; a Lei nº 8.213/1991, que estabelece cotas para pessoas com deficiência; a Lei nº 9.029/1995, que proíbe a discriminação por sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade; e a Lei nº 13.146/2015, que institui o Estatuto da Pessoa com Deficiência.

### 5.2.1. Benefícios da diversidade dentro de empresas

No livro *Diversos Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações* (Bulgarelli, 2008), são destacados os principais benefícios da implementação de políticas de diversidade e comunicação inclusiva em organizações, principalmente ligadas ao quesito de satisfação dos profissionais daquela corporação.

O autor demonstra que empresas que possuem essa preocupação maior e realizaram, ou vem realizando, a implementação dessas questões, acabam se destacando em relação a diversas outras que não possuem essa iniciativa. Índices como o de satisfação profissional dos colaboradores tendem a crescer, e a vazão de funcionários tende a cair cada vez mais, são números inversamente proporcionais.

Trazendo uma análise realizada pela corporação *Great Place to Work* (2021), especificamente da parte de diversidade e inclusão, temos métricas ainda mais claras. Empresas e organizações com políticas de diversidade e inclusão bem desenvolvidas têm:

- Maior crescimento de receita;
- Maior disponibilidade para inovar;
- Maior capacidade de recrutar um conjunto diversificado de talentos;
- Retenção de funcionários 5,4 vezes maior.

Na pesquisa, realizada pelo time de cultura da organização, também é apresentado que, quando os funcionários confiam que eles e seus colegas serão tratados com justiça, independentemente de raça, sexo, orientação sexual ou idade, eles têm:

- 9,8 vezes mais chances de ficarem animados para ir trabalhar;
- 6,3 vezes mais chances de ter orgulho de seu trabalho;
- 5,4 vezes mais chances de quererem ficar muito tempo na empresa.

Em outro estudo, sobre lucratividade, realizado pela consultoria McKinsey (2018), *A diversidade como alavanca de performance*, os números e resultados são mais evidenciados: empresas que investem em equipes mais diversas têm potencial para aumentar seus lucros em 21% quando incluem diversidade de gênero e 35% quando incluem diversidade racial. Demonstrar o compromisso genuíno com a pluralidade dos funcionários é crucial para alcançar esses resultados. Ressaltando que lucro não deve ser o foco, mas apenas mais um dos benefícios da diversidade em empresas.

#### 5.2.2. Desenvolvimento de um ambiente diverso e inclusivo

O desenvolvimento de um ambiente diverso e inclusivo nas empresas requer uma mudança cultural, que envolve desde o comprometimento da alta liderança, até o envolvimento de todos os colaboradores. Para isso, é necessário uma série de fatores, que são citados também na publicação do Instituto Ethos (2000), são eles:

- A implementação de políticas de diversidade que sejam coerentes com os valores e os objetivos da organização;
- A sensibilização e a capacitação dos gestores e dos colaboradores sobre a importância e os benefícios da diversidade;
- A criação de mecanismos de participação, diálogo e feedback;
- A determinação de metas e indicadores de desempenho;
- O monitoramento e a avaliação dos resultados; reconhecendo e premiando as boas práticas; e comunicando interna e externamente as ações e os avanços da organização na promoção da diversidade.

Quando falamos de um ambiente diverso e inclusivo, agora pensando em seu desenvolvimento, não temos como deixar de enxergar a comunicação interna como centro de todo esse processo. É importante fazer essa analogia pelo simples fato da comunicação interna ser transversal, assim como a diversidade, a todas as áreas, núcleos e setores, além de

abranger toda a hierarquia do funcionamento de uma empresa, mesmo que com níveis de impacto diferentes. Por isso, ambos são pontos de destaque neste trabalho, comunicação interna e políticas de diversidade andam juntos dentro de uma empresa. E isso vai ser evidenciado pelo restante deste referencial teórico.

### 5.3. Estratégias de comunicação interna na promoção da diversidade

A comunicação interna é o processo de troca de informações, ideias, sentimentos e feedbacks entre os membros de uma organização, envolvendo os diferentes níveis hierárquicos, departamentos e unidades. Para a autora Kunsch (2009), a comunicação interna tem como objetivos principais: alinhar os valores, a missão e a visão da organização; disseminar a cultura organizacional; engajar e motivar os colaboradores; facilitar a coordenação das atividades; melhorar o clima organizacional; estimular a inovação e a criatividade; prevenir e resolver conflitos; e fortalecer a imagem e a reputação da organização.

Outro estudo, também realizado para a construção do produto, foi a monografia de Beatriz Alves de Souza Trece (2013), aluna de Comunicação Organizacional, cujo título é *O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional*. Um importante destaque deste trabalho é um trecho que traz a fala de um pesquisador, e professor, também da área de comunicação organizacional, João José Azevedo Curvello, que diz, conforme citado por Trece (2013, p. 38-39.), que pode-se esperar o seguinte de uma comunicação interna:

- Atribuir sentido à vida organizacional;
- Buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos;
- Mudar o foco: da influência para os relacionamentos;
- Criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- Mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- Criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis;
- Fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional;
- Conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias. (Curvello, 2012)

Com isso, podemos compreender que o papel da comunicação interna nas organizações é fundamental para o seu sucesso e sustentabilidade, pois ela influencia

diretamente na qualidade das relações interpessoais, na produtividade, na satisfação, no comprometimento dos colaboradores, na capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo e na construção de uma identidade organizacional coesa e positiva.

Existem várias estratégias de comunicação interna que podem ser utilizadas para a promoção e implementação de políticas de diversidade em empresas. Ao analisar os materiais que baseiam essa pesquisa, podemos destacar e desenvolver alguns, que são:

- Definir um plano de comunicação interna que contemple os objetivos, os públicos, as mensagens, os canais, os recursos, os prazos e as formas de avaliação das ações de comunicação sobre a diversidade;
- Utilizar uma linguagem clara, objetiva, respeitosa e inclusiva em todos os meios de comunicação interna, utilizando diferentes canais para essa comunicação, tais como jornais, revistas, murais, intranet, e-mail, redes sociais, aplicativos, entre outros, para alcançar todos os colaboradores;
- Produzir conteúdos informativos, educativos e inspiradores sobre a diversidade, tais como notícias, artigos, entrevistas, depoimentos, vídeos, podcasts, infográficos, entre outros;
- Realizar eventos internos que celebrem a diversidade, tais como palestras, workshops, seminários, rodas de conversa, exposições, feiras culturais, entre outros;
- Criar grupos de trabalho ou comitês de diversidade que envolvam representantes de diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização;
- Realizar pesquisas internas para conhecer o perfil dos colaboradores, as suas percepções e as suas expectativas sobre a diversidade na organização;
- Estabelecer parcerias com entidades externas que atuem na defesa dos direitos humanos e na promoção da diversidade.

Essas práticas/estratégias identificadas serão a base para o produto final, *Guia Prático: Estratégias de Comunicação Interna para a Implementação de Políticas de Diversidade em Empresas*. Este material oferecerá uma iniciativa para quem deseja se aprofundar no tema e/ou implementar estas estratégias, buscando uma maior inclusão e diversidade dentro da sua empresa. Considerando que o guia é um produto que visa destacar essas estratégias de comunicação interna de maneira simples, rápida e coesa, e não um manual descritivo completo sobre o assunto, é importante citar que, para que a implementação de políticas de

diversidade obtenha pleno sucesso, muitos outros fatores e estudos devem ser realizados frequentemente, assim como avaliações, evoluções e atualizações.

## 6. METODOLOGIA

Durante o processo de criação do produto, as atividades foram divididas em três partes cruciais: a definição do tema, as pesquisas e entrevistas, e, por fim, o desenvolvimento do produto. Essas etapas foram cuidadosamente planejadas e seguiram um cronograma específico de prazos, garantindo uma execução eficiente, dentro do tempo estipulado.

Segue cronograma abaixo:

**Figura 1 - Cronograma do projeto**

ETAPAS	Ago/23	Set/23	Out/23	Nov//23	Dez/23
<b>Definição do tema</b>	<b>Até 31/08</b>				
<b>Pesquisas e entrevistas</b>			<b>Até 25/10</b>		
<b>Desenvolvimento do produto</b>				<b>Até 30/11</b>	
<b>Entrega do projeto</b>					<b>Até 02/12</b>
<b>Apresentação</b>					<b>12/12</b>

**Fonte:** Criação própria por Felipe Gonçalves Pinheiro

As duas últimas datas, de entrega do projeto e apresentação, foram alteradas, considerando a data estipulada pela banca. Essa mudança não alterou os demais prazos estipulados, tendo em vista a distância entre eles.

### 6.1. Definição do tema

Desde o início, meu interesse pela temática da diversidade e inclusão foi evidente em minha trajetória acadêmica, refletido em disciplinas como Comunicação e Gênero, Comunicação e Diversidade, projetos como Cartas para o Amanhã, e em diversos outros

trabalhos ao longo do curso. Ao chegar na fase de Pré-TCC, no primeiro semestre de 2023, já possuía uma base sobre o que queria explorar e, durante a disciplina, realizei algumas pesquisas que solidificaram o meu interesse em me aprofundar nesse tema.

Percebi a necessidade de fazer um produto, algo que pudesse entregar, palpar, publicar nas redes, que trouxesse resultados visíveis. Esse produto tinha que ser conciso, de fácil leitura, para que todos pudessem entender, até mesmo quem ainda não tinha um nível de conhecimento sobre o tema. E, ao mesmo tempo, queria que trouxesse um passo a passo, sempre achei essa forma de leitura mais impactante, sentindo uma diferença tangível. Assim surgiu a ideia de fazer um guia prático.

Inicialmente, propus um guia mais amplo para implementação de políticas de diversidade e comunicação inclusiva, porém, em orientação com a Professora Maíra, percebemos a necessidade de afunilar o tema, que estava muito abrangente. Após essa decisão, e com mais alguns estudos, percebi o meu interesse em comunicação interna voltada para a inclusão, e isso resultou no meu *Guia prático: estratégias de comunicação interna para a implementação de políticas de diversidade em empresas*.

## **6.2. Pesquisas e entrevistas**

O início do processo envolveu uma pesquisa sobre o tema, utilizando referências teóricas como forma de embasamento, conforme foi apresentado no referencial teórico deste memorial. A orientação da professora Maíra Moraes foi crucial, e conseguimos enriquecer ainda mais o conteúdo com uma entrevista valiosa com Andréia Peres, jornalista e fundadora da Cross Content, realizada em 13 de setembro de 2023, por vídeo-chamada, via plataforma Microsoft Teams, ferramenta disponibilizada pelo próprio e-mail acadêmico da UnB e encontra-se transcrita por completa no apêndice deste memorial.

O diálogo com Andréia foi completamente estratégico para a produção deste guia, uma vez que a Cross Content é uma consultoria e produtora de conteúdo multiplataforma especializada na produção de guias/manuais, logo como em questões sociais como diversidade e inclusão, falar com a idealizadora dessa organização foi extremamente enriquecedor.

Essa entrevista definiu não apenas o direcionamento do guia, mas também seu formato, de e-book, pela facilidade de personalização, vasta opção de plataformas e formatos, além de trazer a possibilidade de continuar o desenvolvimento do produto futuramente. Durante a conversa, optei, também, por abordar no guia a importância da diversidade de

forma abrangente, sem focar em aspectos ou grupos específicos, como diversidade de gênero ou LGBTQ+, tratando-a como uma importância geral e destacando seus benefícios. E isso se alinhou perfeitamente à ideia de centralizá-la na comunicação interna, que também se direciona a todos dentro de uma empresa, de forma transversal.

### **6.3. Desenvolvimento do produto**

A etapa de desenvolvimento do produto foi desafiadora, devido, especialmente, a suas tecnicidades. No entanto, a familiaridade com o tema — adquirida ao longo das pesquisas para a execução deste projeto, da minha jornada acadêmica e experiência pessoal —, facilitou a criação do conteúdo do guia. Defini quais seriam os seus tópicos, todo o conteúdo que queria abordar e comecei a complementar o corpo do texto, formulando toda a parte escrita.

Concluindo essa etapa, de construção dos textos, submeti o material à revisão, para assegurar a excelência nos mínimos detalhes, não apenas no conteúdo, mas também na formatação.

Logo após isso foi o momento de pensar na parte gráfica. Para a identidade visual do produto, criei um moodboard inicial, destacando cores e fontes que seriam utilizadas, conforme figura abaixo:

**Figura 2** - Moodboard de identidade visual do produto



**Fonte:** Criação própria por Felipe Gonçalves Pinheiro

Reconhecendo minhas limitações em design, escolhi colaborar com a designer Ana Laura Barros. Apresentei a ela o moodboard, mas deixei em aberto para que pudesse usar sua criatividade, adicionar novos elementos, entre outras alterações. Após algumas iterações, o produto final estava pronto, com conteúdo completo, diagramação profissional e entregue pontualmente. Essa colaboração destacou a importância de reconhecer e utilizar as habilidades especializadas de profissionais, resultando em um guia prático mais completo e visualmente atrativo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais deste trabalho, destaco a realização de todos os objetivos propostos, reforçando que os mesmos estavam relacionados ao sucesso da construção do produto final. A abordagem abrangente deste guia, que trata a diversidade como um todo, proporciona uma visão acessível para aquelas empresas que querem começar a implementar políticas de diversidade, mas não sabem por onde começar, quais estratégias utilizar ou até mesmo quais são os benefícios da adoção dessa prática.

Ao reconhecer a necessidade de um material mais sucinto, busca-se estabelecer uma proximidade com aqueles que estão iniciando sua jornada na promoção da diversidade. O guia visa não apenas informar, mas também inspirar e facilitar a integração de práticas inclusivas, destacando a importância da comunicação interna como uma das peças principais desse processo. Dessa forma, acredita-se que este trabalho contribui não apenas para uma disseminação do conhecimento sobre estratégias de comunicação interna e diversidade em empresas, mas também para a efetiva implementação de políticas inclusivas nas organizações, promovendo um ambiente mais igualitário e enriquecedor para todos os colaboradores.

Ao longo do desenvolvimento do produto, tornou-se ainda mais evidente que o estabelecimento de estratégias de comunicação interna eficazes é vital para construir conjuntamente as bases da diversidade em empresas. Uma comunicação eficiente, além de informar sobre as políticas de diversidade, também ajuda a nutrir um ambiente propício para diálogos abertos e inclusivos. Ressaltando as diferenças e personalizações de cada empresa, o guia propõe abordagens flexíveis, reconhecendo a diversidade e inclusão não apenas como um conceito teórico, mas como uma prática dinâmica e adaptável. A diversidade é diferente dentro de cada corporação, assim como as estratégias de comunicação interna utilizadas, por isso, neste guia, fez-se presente estratégias mais gerais, para que possam ser adaptadas para o contexto de cada um.

Adicionalmente, ressalta-se que este guia deseja transcender o meio corporativo. Ao encorajar ações práticas e efetivas, espera-se que as empresas não apenas internalizem a diversidade em sua cultura, mas também sirvam como agentes de transformação social. O guia não se limita a ser apenas um manual, a intenção aqui é criar um incentivo para o compromisso das empresas com a diversidade, mostrando como fazer isso com o auxílio de uma área que já existe dentro de qualquer organização, a comunicação interna.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLI, S. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. **São Paulo: Instituto ETHOS**, 2000. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/>>. Acesso em: 08 de out. de 2023.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2022.

BULGARELLI, R. *Diversos Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: **Cultura**, 2008.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

**Delivering Through Diversity**. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>>. Acesso em 10 de out. de 2023.

DIVERSIDADE. *In: DICIO, Dicionário Online de Português*. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/diversidade/>>. Acesso em: 08 de out. de 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: **Difusão**, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: **Saraiva**, 2009.

PERES, Andréia. **Entrevista com especialista**. Entrevista concedida a Felipe Gonçalves Pinheiro, via plataforma Microsoft Teams. Brasília, 13 set. 2023. [A entrevista completa encontra-se transcrita, em apêndice, neste memorial].

PHILIPS KW. **How diversity works.** *Sci Am.* 2014 Oct; 311(4):42-7. Disponível em: <<https://www.scientificamerican.com/index.cfm/api/render/file/?method=inline&fileID=9F4FCDB9-A5B3-40AB-A9A525FDC71156AB>>. Acesso em 04 de out. de 2023.

**Síntese de indicadores sociais.** Agência IBGE Notícias, 2022. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38543-em-2022-rendimento-hora-dos-trabalhadores-brancos-r-20-0-era-61-4-maior-que-o-dos-pretos-ou-pardos-r-12-4>>. Acesso em 18/12/2023.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p. 443-463, 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Amalia-Perez-Nebra/publication/312233942\\_Diversidade\\_e\\_e\\_Inclusao\\_nas\\_Organizacoes/links/59e62b750f7e9b4f49a972c2/Diversidade-e-Inclusao-nas-Organizacoes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Amalia-Perez-Nebra/publication/312233942_Diversidade_e_e_Inclusao_nas_Organizacoes/links/59e62b750f7e9b4f49a972c2/Diversidade-e-Inclusao-nas-Organizacoes.pdf)>. Acesso em 16 de out. de 2023

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional.** 2013. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/7587>>. Acesso em 20 de out. de 2023.

**WHY IS DIVERSITY AND INCLUSION IN THE WORKPLACE IMPORTANT?**. Great Place to Work, 2021. Disponível em: <[https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-is-diversity-inclusion-in-the-workplace-important#:~:text=Diversity%20and%20inclusion%20\(D%26I\)%20is,more%20commitment%20from%20their%20employees](https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-is-diversity-inclusion-in-the-workplace-important#:~:text=Diversity%20and%20inclusion%20(D%26I)%20is,more%20commitment%20from%20their%20employees)>. Acesso em 02 de out. de 2023.

## 9. APÊNDICE

### 9.1. Transcrição de Entrevista: Andréia Peres

Entrevista realizada online, via chamada de vídeo, pela plataforma Microsoft Teams.

**Nome: Andréia Peres. Formação: Jornalismo. Cargo atual: Jornalista, fundadora e diretora da Cross Content.**

#### **Legenda:**

**F:** Felipe Gonçalves Pinheiro (entrevistador)

**A:** Andréia Peres (entrevistada)

**F:** 13 de setembro de 2023, entrevista com Andréia Peres, jornalista, fundadora e diretora da Cross Content.

**F:** Boa tarde, Andréia! Tudo bem?

**A:** Boa tarde! Estou bem e você?

**F:** Estou bem também. Gostaria primeiramente de te agradecer por ter topado dar essa entrevista, é incrível poder conversar com uma profissional que tem tanta experiência no assunto. Esse é um tema que eu sempre tive interesse, desde que eu entrei na UNB comecei a pegar muitas matérias que ligavam a comunicação e a diversidade. Então, assim, isso já esteve presente durante toda a minha trajetória acadêmica. Eu e a professora Maíra ficamos empolgados com sua participação.

**A:** Espero que eu possa te ajudar!

**F:** Vai muito! Eu separei algumas perguntas, mas a gente vai fazendo de forma bem natural. Vamos conversar, e o que você achar necessário falar também, que eu não abordar, fique à vontade.

**A:** Ok.

**F:** Como você já é uma especialista na área, a Cross Content já é muito conhecida nesse nicho, eu queria saber como você vê a importância de um guia prático de estratégias de comunicação interna para a implementação de políticas de diversidade em empresas?

**A:** Eu acho que falta um instrumento desses, acho interessante porque todo mundo sabe a importância de você ter diversidade, de incluir diversidade, mas ainda é um tema que é tratado como uma pauta excepcional, meio como as revistas, os trabalhos que você pensar, tem uma matéria sobre o poder black, o poder LGBT, o poder das mulheres. É tratado como separado, como uma coisa à parte, como um mundo, como um anexo. Então eu acho que já passou da hora de a gente tratar com inclusão mesmo, não é um mundo à parte, é o nosso mundo. É o nosso mundo que tem que acolher todas as visões, está na hora de não tratar mais como anexo, como apêndice, como uma exceção.

**A:** Eu trabalhei muitos anos em revista, e revista sempre tinha aquela "vamos falar de uma matéria específica, vamos falar de como as mulheres negras estão ascendendo no mercado de trabalho", e aí viram recortes como as mulheres negras estão ascendendo no mercado de trabalho. E eu acho que um falta essa incorporação, um material que incorpore a diversidade como um instrumento de desenvolvimento das empresas, como um instrumento de progresso nas empresas. Isso é importante, porque você tem a empresa feita de várias pessoas, de vários produtos, isso tudo indica a diversidade. Diversidade participando de todos os processos, quais são os benefícios da diversidade em geral e não de grupos separados.

**A:** Então eu me interessei muito quando você falou desse guia, mostrando essa força, né, de todos, não é de um grupo específico, é da importância de olhar pra todo mundo e ser inclusivo com todo mundo, e como fazer isso com o auxílio da comunicação interna.

**F:** Exatamente. Foi muito o que pensei sobre essas questões da diversidade, foi até uma dúvida que me surgiu na hora que estava elaborando o tema, se iria ficar em diversidade LGBT, diversidade racial, ou outras... mas me alinhei e decidi que não, eu quero focar na importância da diversidade, quero focar na importância daquilo que é diverso, de existir uma diversidade e quais os seus benefícios. Eu não quero focar em um nicho, não quero que as pessoas vejam, tipo, como implementar as políticas só para pessoas LGBTQIA+, ou outros, quero que elas vejam que é a importância de implementar essa diversidade mesmo, exatamente como você falou. Eu acho isso, assim, muito importante.

**F:** A próxima perguntinha que eu separei, eu acho que você já respondeu um pouco, só nessa sua primeira fala, mas eu queria saber, quais são os benefícios que você enxerga com a criação desses tipos de guias?

**A:** Eu acho que os benefícios são muitos e numerosos, assim, em todas as áreas, porque você tem que... Eu acho que as pessoas ficam muito encantadas na sua visão, no seu mundo, e você tem que ver outros lados... Para ter sucesso, uma empresa, ela precisa ser multivisão, né? Ela precisa pensar também no cadeirante, na criança, no indígena, no quilombo, nas mulheres, nas pessoas LGBT, enxergar que toda essa diversidade, das culturas, das situações, das pessoas, tudo isso enriquece muito.

**A:** A gente faz vários livros aqui, vários materiais, já fiz centenas de convenções sobre os direitos da criança, por exemplo. E um dos princípios da Convenção é que você tem que incorporar o pensamento das crianças, você tem que ouvir as crianças, você tem que incorporar as crianças e os adolescentes e observar que eles pensam em todos os assuntos críticos públicos. Então, o que a gente fez? A gente fez oficinas no Brasil inteiro, reuniu crianças indígenas, a gente reuniu uma moçada toda bem diversa, a gente, enfim, chamou a oficina em vários lugares, e a partir daí eles colocaram as demandas deles. E apareceram demandas que eu não imaginava. Apareceu, por exemplo, a demanda de um professor indígena na escola, que é uma coisa que você, como não indígena, muitas vezes você não pensa na importância disso, mas a cultura é muito importante.

**A:** Isso mostra a importância da escola, e das empresas, incorporarem também a visão, a diversidade. A pessoa se sente acolhida, se sentia acolhida em outros espaços. E essas pessoas todas têm que ficar incorporadas numa visão de país, numa visão de empresa, numa visão de universidade, numa visão de escola. Então você não pode pensar sozinho, é o que pior pode ter. A gente tem um iminente prejuízo, tem que pensar em conjunto, no diverso.

**A:** Acabamos de sair de uma fase em que isso de meninas vestem rosa e meninos vestem azul era disseminado. A gente viveu essa fase nos dias de hoje, e viu o quanto o poder insistiu em retroceder em tudo. Então, assim, essa... essa diversidade, ela é um mosaico, constrói as políticas, constrói as empresas, impulsiona as leis, e transforma as leis em verdade para as pessoas. Não adianta ter uma lei que mostra que toda santo é igual e na experiência da lei, de fato não são.

**A:** Agora, como transformar isso em ação? Como você consegue transformar a limitação da lei em ação? É de fato incorporando. Incorporar é pensar fora da gaveta, é pensar na contribuição que a diversidade vai dar, que os pensamentos e versos vão proporcionar.

**F:** Isso, exatamente. Eu acho que é essa a linha exata que eu estava pensando mesmo. Falando nessa inclusão, queria saber como você é um pouquinho de como você diria que como você diria para abordar essas questões, qual linguagem?

**A:** Bom, eu acho que você tá falando de todos, né? Acho que tem que ter muito cuidado com a linguagem, porque a linguagem inclusiva também nos desafia, porque a gente diz que fala de todos, mas não aparece, não aparecem as mulheres, não aparecem as raças, entre outros. Então é importante ter esse cuidado com termos, fazer uma comunicação acessível, inclusiva, às vezes as pessoas usam termos racistas, estudar isso antes, não ter uma linguagem que seja homofóbica e ter uma preocupação com as imagens também.

**A:** Eu vou te dar um exemplo: Uma vez eu fiz uma matéria sobre aborto, e assim, se escrevia a matéria, o ilustrador pensava na ilustração, e era um debate sobre o aborto. "Aborto sim ou não?" O ilustrador me apresenta uma ilustração que é uma plantinha crescendo, uma pessoa com uma tesoura cortando. Não adianta você falar, fazer uma matéria de debate, se a ilustração é cortando uma plantinha, porque você já tá dando uma opinião. Então acho que às vezes tem que ter essa, assim, tem que ter esse olhar, um lindo, tem que ter esse olhar apurado, de não deslegitimar as pessoas. Na verdade, você está falando de todos como iguais, de como eles vão poder contribuir e quando.

**A:** É importante também essa preocupação com a linguagem inclusiva, que eu acho que é uma preocupação que tem que estar no centro e é uma preocupação que tem que estar nas políticas, tem que estar no discurso, tem que estar nos meios de comunicação, tem que estar nas publicações, então assim, de procurar não estigmatizar. Não sei como você coloca uma pessoa... Aí você fala que todos são iguais, mas você coloca a pessoa como diferente, como muito exótica, entendeu? Assim você está mais afastando do que incluindo. Então, essa preocupação tem que estar em todos os detalhes.

**F:** Super entendo, é extremamente importante ter essa preocupação mesmo. Inclusive, nessa questão da linguagem inclusiva, eu fiz uma matéria no semestre passado, Assessoria em Comunicação, que foi até a professora Maíra que deu também uma parte, e nessa matéria foi produzido todo um manual de como fazer conteúdos com uma linguagem mais inclusiva. É muito importante, como você falou, tem que estar em todo lugar, hoje em dia, principalmente para nós que trabalhamos com comunicação, né? Nas falas, nos textos, em tudo.

**F:** Agora eu tenho uma pergunta sobre estrutura de um guia prático. Quais são os principais elementos de conteúdo que você considera essenciais? Alguma coisa que não pode faltar no conteúdo ou na estrutura de um guia prático? E qual formato você aconselha?

**A:** Eu acho que no seu caso é importante contextualizar o leitor sobre diversidade, sobre comunicação interna, deixar ele localizado, primeiramente. Depois trazer a importância da inclusão, da diversidade, da linguagem inclusiva, da comunicação. E enfim os meios e caminhos para você fazer isso, né? É importante também trazer conteúdo teórico e técnico. Uma base teórica que mostre os benefícios, talvez elencar mesmo, como você perguntou, elencar os benefícios, ter uma comunicação interna, ter uma empresa diversa, tudo isso. E eu acho que a linguagem tem que fazer parte também, porque é um jeito de você refletir, sabe? Pode parecer bobagem, mas assim, se faz refletir quando você apresenta esses dados.

**A:** E pensando na parte técnica é trazer algo como um passo a passo, precisamos assumir que para uma empresa estar buscando um guia sobre o assunto, muitas vezes ela ainda não teve... não tem essa proximidade com o tema. Não precisa aprofundar muito, mas trazer o passo a passo daquilo que você vai debater, em conceitos chave muitas vezes, tópicos ajudam.

**A:** E pensar em fazer a empresa refletir também, perguntar, quais são as referências? Será que a referência é só sudeste, é só sul.... Quem são as referências? Com quem falam? Com quem querem se comunicar, é interessante instigar esses questionamentos.

**F:** Concordo, e é muito interessante pensar nisso também, até para nossa própria reflexão. E isso que você está falando, Andréia, se junta até a minha próxima pergunta também, que era pensar na questão de como promover essa política de diversidade, promover a diversidade dentro da empresa. Tem alguma estratégia de comunicação interna que você vê que seja muito importante para promover essa política por dentro da empresa mesmo que para disseminar ou começar a enraizar?

**A:** Eu acho que a comunicação interna tem que estar alinhada com a diversidade e com o propósito da empresa, com seus valores. Esse é o primeiro passo, para de fato começarem a valorizar isso, porque eu acho que não adianta você só falar também, você tem que incorporar essa coisa, né? Você tem que procurar trazer isso para dentro, né? Não adianta só falar, quando na verdade eu não encontro jovens, não encontro mulheres, não encontro

peças diferentes dentro de uma organização. Então acho que é importante uma comunicação interna começar a ser inclusiva para aí sim trazer a diversidade.

**A:** Então, um bom jeito de trazer diversidade é fazendo uma autoanálise, uma auto-reflexão. Mostrar para seus colaboradores, trazer conteúdos e informações sobre diversidade e seu lugar dentro da empresa, mostrar que está de fato promovendo. Por exemplo: eu tenho x mulheres dentro da organização, quais são as possibilidades de ascensão? Elas estão crescendo na organização? Quais são os índices de assédio? Acho que grande parte da comunicação interna, principalmente pensando em políticas de diversidade, é realmente informar de maneira coerente aquilo que está acontecendo, o panorama atual de colaboradores. As pessoas estão sendo assediadas, estão sendo discriminadas. Como é o comportamento dos outros em relação ao crescimento?

**A:** Você precisa ter um sistema de ouvidoria, que faça uma curadoria, ouvir seus colaboradores para então começar a aplicar essa política, desenvolver estratégias, tudo isso entra em comunicação interna. Você precisa ter um compliance para saber se essas coisas estão sendo incorporadas, você precisa ter uma análise, uma autoanálise, uma autoavaliação. Você talvez precise de consultores que analisem a linguagem das empresas, também nos e-mails, nos conteúdos, nas propagandas, para ver se essa imagem também está sendo transmitida desse jeito, como é que está sendo a comunicação com o público.

**A:** De fato promover esse orgulho, promover as pessoas, incorporá-las ali. Então acho que são coisas que são importantes se você está de fato implementando uma política de diversidade. E a partir daí, avaliando se isso vai ser diferente, se tem um progresso, se não tem um progresso, se também não adianta você fazer e pensar, não é? Eu acho que tem que ter uma avaliação nessas políticas também. Estão funcionando? Que benefícios estão trazendo para a empresa e mostrando isso de forma concreta? Com pesquisa, com tudo. E a comunicação interna tem que se planejar e mostrar isso.

**F:** Começa pequenininho e vai se espalhando, assim, não pode dar um passo maior do que o que consegue, né? Porque, como você falou, por exemplo, vamos chamar todo mundo, mas essa pessoa vai ter oportunidade de ir para dentro? Ela vai estar num ambiente que vai ser benéfico? Vai ser um ambiente que inclui? Tudo isso é uma preocupação muito válida.

**F:** Eu acho que é um pouco disso que eu quero trazer também, assim, de trazer como as pessoas vão pensar, né? Que só tem um tanto de gente para fazer as pessoas se questionarem mesmo, eu acho que é uma forma de disseminar tudo isso pela comunicação interna, é muito legal, eu gosto muito.

**A:** Então, eu acho que as empresas também têm obrigação de representar todos na comunicação, principalmente na interna, é isso mesmo que você falou. Vai mudando de pouquinho em pouquinho, e também muito rápido, nem percebemos, o que era há 2 anos não é mais hoje, tudo vai evoluindo e as empresas têm que ir atrás disso, dessa mudança aos poucos.

**F:** É verdade. Exatamente isso. Em passinhos, às vezes, a gente vai conseguindo. Eu tenho agora uma dúvida sobre canais de promoção: Onde você acha que esse guia deveria ser veiculado? Você acha que ele deveria ser promovido em forma de ebook, site, internet, impresso, qual que você acha que seria o melhor formato de promoção?

**A:** Eu acho que o e-book é legal, acho que seria o ideal. Um e-book como é recortado, ele permite vários usos, distribuição em vários canais online, e até impresso, caso alguém queira. Você pode botar desde o Instagram os pedaços e transformar as principais mensagens no carrossel no Instagram e direcionar pro guia, publicar em um site, mandar como PDF no WhatsApp, acho que permite um monte de uso e de formato. Interessante isso.

**F:** Foi justamente isso que eu estava pensando, fazer um ebook e adaptar ele, no futuro, caso continue me desenvolvendo dentro do tema, não tem motivos para parar aqui, né? E com uma peça online e adaptável é muito mais fácil.

**F:** Agora já finalizando, eu queria saber se você tem alguma dica para quando for fazer, o que você acha que pode facilitar e tudo, você lembra de algo no momento?

**A:** A gente fez um material que é muito legal, que foi um EAD sobre discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho. Foi bem legal a estrutura, a gente até contratou uma pedagoga para nos ajudar a montar a estrutura. Tem umas coisas de botar conteúdo de redes sociais, mas pode te ajudar, te inspirar em formatos, vou te enviar.

**F:** Perfeito! Tudo que você quiser mandar eu aceito, vai ajudar demais.

**F:** Bom, acredito que essas eram as minhas perguntas. Queria novamente te agradecer muito, muito obrigado por ter participado dessa conversa comigo, me ajudou demais e estou saindo daqui com a mente muito mais decidida sobre como farei o meu produto.

**A:** Pode deixar, vou te mandar esse que te falei, e mando outros que vão ser úteis para você também. Foi um prazer te conhecer, fico muito feliz que você está se dedicando a esse tema, parabéns! O que você precisar de mim estou à disposição, viu? Pode contar.

**F:** Tá bom, certeza que já eu vou lembrar de alguma coisinha e perguntar.

**A:** Tá jóia, tchau, abraços!

**F:** Tchau, tchau, abraços.