

TOP SER HUMANO 2019  
CATEGORIA: CONHECIMENTO  
ABRH/RS

**MELHORES À DIVERSIDADE? ANÁLISE SOBRE O POSICIONAMENTO  
COMUNICACIONAL DAS CINCO MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR,  
DA GPTW BRASIL®**

Matheus Felipe Ferreira  
Denise Avancini Alves (orientadora)

Porto Alegre, 2019

*Case referente ao Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, denominado como “Melhores para quais públicos? Uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar, em 2018, no Brasil, da Great Place to Work®, ao autor Matheus Felipe Ferreira, apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Prof. Dra. Denise Avancini Alves.*

## ÍNDICE

<b>1 SINOPSE .....</b>	<b>01</b>
<b>2 INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>03</b>
<b>3 MELHORES À DIVERSIDADE? ANÁLISE SOBRE O POSICIONAMENTO COMUNICACIONAL DAS CINCO MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR, DA GPTW BRASIL® .....</b>	<b>04</b>
3.1 REFLEXÕES TEÓRICAS.....	XX
3.1.1 A diversidade social brasileira .....	xx
3.1.2 Diversidade enquanto conceito .....	xx
3.1.3 Diversidade nas organizações .....	xx
3.1.4 A importância das práticas de gestão da diversidade nas organizações ....	xx
3.1.5 A diversidade como projeção da imagem e da cultura organizacional .....	xx
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	xx
3.3 O <i>GREAT PLACE TO WORK</i> .....	XX
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>05</b>
4.1 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO COMUNICACIONAL .....	06
4.1.1 Melhores para quais públicos? .....	ZZ
4.2 NOVAS POSSIBILIDADES DE ESTUDO E ANÁLISE .....	07
4.3 ESPAÇOS CONQUISTADOS E RECONHECIMENTOS .....	08
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>07</b>
<b>7 MINI CURRÍCULO DOS AUTORES .....</b>	<b>30</b>

## 1. SINOPSE

O case é um objeto de estudo referente a monografia do autor Matheus Felipe Ferreira, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2018. O trabalho apresenta os conceitos sobre diversidade e a importância da inclusão dessa pluralidade no contexto social e, principalmente, nas organizações. O objetivo é apresentar uma análise sobre o posicionamento comunicacional das cinco melhores empresas reconhecidas pela Great Place to Work®, em 2018, na questão da diversidade social, através das informações disseminadas em dois canais de comunicação externa – o site institucional e a rede social Facebook. Do ponto de vista metodológico, a partir da pesquisa qualitativa, o autor pôde diagnosticar a maturidade comunicacional dessas organizações no que tange à inclusão da diversidade. Além disso, a pesquisa permitiu que o autor pudesse fazer um exercício: reestruturar o ranking das cinco melhores empresas na categoria “melhores empresas para se trabalhar com a diversidade”. Os resultados encontrados evidenciaram que a inclusão da diversidade social na estratégia comunicacional externa de uma empresa, contribui na construção da sua identidade e imagem organizacional. Só assim, ela terá embasamento e preparo para construir estratégias que visam à gestão e à valorização da diversidade. Além disso, pode-se verificar que o ranking da GPTW altera quando passamos a analisar essas cinco organizações em termos de diversidade. Importante destacar que uma empresa que se preocupa com a diversidade não precisa se calendarizar. A inclusão e o respeito às diversidades nesses espaços devem acontecer de forma natural. Talvez, nem sempre àquela empresa que é classificada como a “melhor empresa para trabalhar” será aquela que proporcionará o melhor lugar para alguém trabalhar, ou seja, é

necessário que as lideranças identifiquem todos os tipos de públicos que estão inseridos na organização e, principalmente, que a força de trabalho seja valorizada/reconhecida.

## **2. INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA**

As políticas de gestão da diversidade tem sido uma resposta à pluralidade crescente da força de trabalho, às necessidades de competitividade e inclusão, através das ações afirmativas. Quando se parte para o tema inclusão no mercado de trabalho, o cenário ainda é incompreensível. Mesmo com o avanço da inclusão de pessoas negras no ensino superior, devido ao sistema de ações afirmativas; com a Lei de cotas, que garante a inclusão de pessoas com deficiência(s) – PCDs nas organizações; com a substancial quantidade de pessoas LGBT ou aliados (as) na sociedade brasileira, conforme visto em eventos de relevância nacional como, por exemplo, a parada gay; com a taxa de longevidade cada vez maior. Dentro deste contexto, permanece inexplorado, pelas organizações, o maior volume de pessoas idosas que, mesmo aposentadas, ainda buscam exercer alguma atividade profissional para distração, complementação de renda ou prazer. Igual situação ocorre com o público feminino, que é maioria na sociedade brasileira, visto que diversas organizações no Brasil ainda não enxergam esses públicos como estratégicos para comporem o seu quadro funcional ou para ocuparem cargos de liderança ou executivos. É importante ressaltar que, nos últimos anos, a palavra diversidade ganhou espaço nas discussões organizacionais, nos eventos, nas palestras empresariais, nos meios de comunicação, nos congressos e, até mesmo, nas salas de aula. As grandes multinacionais com filiais no Brasil já trabalham a estratégia de inclusão multicultural há um bom tempo, pois perceberam que

trabalhar com fundamentos ou políticas de diversidade é importante para o amadurecimento e o sucesso da organização. No Brasil, já existem empresas de consultoria que trabalham esse tema fortemente e auxiliam àquelas empresas que buscam mudar a sua cultura organizacional para ter um ambiente mais inclusivo. Relevante destacar, também, que já existem algumas premiações que valorizam empresas e profissionais que fazem a diferença quando o tema é a inclusão social, bem como, o respeito às diferenças sociais. No Brasil, os prêmios *Out & Equal e Top Ser Humano* – da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), assim como o reconhecimento do *Great Place to Work®* (GPTW), são exemplos de premiações nacionais e regionais que prestigiam as grandes marcas, empresas e personalidades que contribuem no avanço social, na qualidade de vida e no desenvolvimento do mercado brasileiro.

Estudar os benefícios da inclusão dessa diversidade social no ambiente de trabalho está no debate em diversas reuniões e palestras das mais diversas organizações, que querem mudar essa realidade desigual, bem como podem potencializar sua imagem e a sua visibilidade ao assumirem esse discurso e essa prática inclusiva. O Brasil é um país com uma população de múltiplas etnias, culturas, identidades, religiões, gêneros, histórias, entre outras características que formam a personalidade e a genética de cada habitante. Diversas organizações no país estão remodelando a sua cultura e elas têm se articulado para rever suas políticas de inclusão dos diversos públicos. Essa estratégia beneficia a oportunidade de incluir uma grande parcela da pluralidade brasileira que, ainda, é minorizada<sup>1</sup> no mercado

---

1 O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes – como é o caso das mulheres e das pessoas negras/pardas no Brasil – constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos numéricos, mas, também quando o

de trabalho como, por exemplo, as pessoas negras, as pessoas com deficiência, as mulheres, a comunidade LGBT, os(as) refugiados(as) e os(as) idosos. Partindo desse contexto, o estudo teve como problema de pesquisa a seguinte indagação: ***como as cinco melhores empresas, premiadas em 2018 GPTW, se posicionam na rede social Facebook e no site institucional, ao disseminarem ações comunicacionais no que tange à valorização e o reconhecimento da diversidade social?***

Para isso, este projeto de pesquisa buscou, então, analisar se a comunicação organizacional dessas cinco empresas premiadas pelo GPTW®, em 2018, pode ser considerada inclusiva e representativa na atual demografia brasileira. Para tal, foi fundamental analisar os meios de comunicação Facebook e site institucional para saber se, de fato, o posicionamento comunicacional dessas empresas é inclusivo, valoriza e apresenta os públicos LGBTs, negros (as), e pessoas com deficiência<sup>2</sup>.

**A pesquisa pode ser justificada em três aspectos:** no primeiro, a escolha desse tema deve-se ao fato de que o tema Diversidade e Inclusão faz parte da vida do pesquisador, que acredita no poder da inclusão e atua profissionalmente com o tema na organização que trabalha (Senac-RS); em segundo, o pesquisador desenvolve ações de inclusão e sensibilização no grupo social que faz parte, o *Pride Connection* Brasil RS, que tem como propósito de trazer a reflexão entre as grandes empresas participantes sobre a cultura da diversidade e a sua importância. Neste sentido, é válido destacar que o autor da presente monografia se identifica com o tema, pois,

---

são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social – o que inclui o mercado de trabalho formal.

<sup>2</sup> A escolha desses três públicos para o presente trabalho pode ser justificada pelo fato do autor ser LGBT e por fazer parte de um movimento chamado *Pride Connection* Brasil, quem tem como propósito de incluir e valorizar o público LGBT no mercado de trabalho. Além disso, o autor é de etnia negra e trabalha em ações voltadas à sensibilização das pessoas com deficiência. Portanto, a presente monografia analisa apenas esses três públicos dentro de um grande guarda-chuva da diversidade social.

além de ser negro e gay, já quebrou paradigmas e pré-conceitos nos lugares que atuou: foi premiado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS), nos anos de 2017 e 2018, pelos trabalhos realizados na empresa que trabalha – o Senac-RS – e acredita no poder da inclusão, como fator de desenvolvimento, nos diversos ambientes sociais. Por fim, o pesquisador também acredita que ao realizar um estudo sobre essa temática, faz com que ele, um futuro profissional de Relações Públicas, contribua na área da comunicação inclusiva e no avanço de ações de políticas de valorização às diversidades no mercado e na sociedade, fazendo com que as empresas percebam a importância da inclusão social como um pilar que prospera o sucesso da organização e muda a vida daqueles (as) que atuam nesse espaço. Desta forma, **a pesquisa teve como objetivo geral** de analisar de que forma as cinco melhores organizações reconhecidas pelo GPTW, em 2018, se posicionam na questão da inclusão social das diversidades, através das informações disseminadas no site institucional e no Facebook<sup>3</sup>. Como **objetivos específicos**, têm-se: **1)** Identificar os tipos de públicos que, hoje, aparecem nas propagandas e publicações externas, no site institucional e no Facebook, das cinco melhores empresas para trabalhar, além de comparar se esses públicos apresentados representam a atual demografia populacional brasileira; **2)** Verificar se as empresas mencionadas têm na sua missão, visão ou valores, ou no Código de Ética institucional a importância do respeito às diversidades sociais; **3)** Comparar entre o site institucional e o Facebook se as informações disseminadas valorizam e reconhecem os públicos LGBT, negros (as) e pessoas com deficiência; **4)** Reestruturar o ranking das cinco melhores empresas do GPTW, em 2018, sobre a ótica da diversidade com os dados analisados.

---

<sup>3</sup> O autor escolheu a rede social Facebook por ser uma rede social muito utilizada pela sociedade. Já a escolha do site institucional deve-se ao fato por ser uma plataforma oficial da empresa na internet.

### **3. MELHORES À DIVERSIDADE? ANÁLISE SOBRE O POSICIONAMENTO COMUNICACIONAL DAS CINCO MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR, DA GPTW BRASIL®**

#### **3.1 REFLEXÕES TEÓRICAS**

##### *3.1.1 A diversidade social brasileira*

Se o Brasil fosse hoje, em 2019, caracterizado por uma pessoa, a probabilidade estatística seria de uma mulher negra, podendo ter, ou não, algum tipo de deficiência. A construção desta persona é uma análise do censo demográfico do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), no qual aponta que 51% da população brasileira é do gênero feminino, além de 54% dessa população ser autodeclarada negra/parda. Quando se abre esse leque social, o IBGE mostra que um a cada quatro pessoas no Brasil, ou seja, 23,9% (45,6 milhões de brasileiros (as)) tem algum tipo de deficiência. Conforme o avanço tecnológico dos meios de comunicação, percebemos que diversos movimentos sociais buscam, cada vez mais, espaços para debates e, principalmente, para manifestarem as lutas pela inclusão e pela equidade da pluralidade social nos diversos espaços de construção como, por exemplo, a política, a universidade/escolas, o mercado de trabalho, entre outros (as). Mesmo vivendo em um país multicultural e plural, o preconceito, seja para quaisquer comunidades, ainda é forte. O racismo, a LGBTfobia<sup>4</sup>, o machismo e o preconceito com as pessoas com deficiência (s) são realidades que ferem os sentimentos, as histórias e as vidas dessas pessoas que ainda são minorizadas na sociedade, mas, principalmente, são fatores que fazem com que inúmeras lideranças não enxerguem esses públicos como estratégicos para comporem o seu quadro funcional ou para ocuparem cargos executivos ou de chefia. As políticas de

---

<sup>4</sup> A LGBTfobia pode ser definida como a hostilidade psicológica/social contra às pessoas LGBT+ (lésbicas, gays, transexuais, travestis, transgêneros, bissexuais, entre outras identidades de gênero).



gestão da diversidade têm sido uma resposta à pluralidade crescente da força de trabalho, às necessidades de competitividade e inclusão, através das conquistas pelas ações afirmativas. Importante ressaltar que, nos últimos anos, a palavra diversidade ganhou espaço nas discussões organizacionais, nos eventos, nas palestras empresariais, nos meios de comunicação, nos congressos e, até mesmo, nas salas de aula. As grandes multinacionais com filiais no Brasil já trabalham com fundamentos ou políticas de diversidade e comprovaram que, ao incluírem a pluralidade na sua força de trabalho, tornam-se maduras e atingem grandes resultados no mercado.

### *3.1.2 Diversidade enquanto conceito*

Diversidade é hoje, sem dúvida, um dos temas mais debatidos nas organizações, principalmente na área de Recursos Humanos, Marketing e da Administração. O tema, além de ser amplo, engloba pontos como raça/etnia, culturas, gênero/identidade, crença, geração, limitações ou deficiências, classe social, histórias de vida, entre outras características individuais ou coletivas, que contrastam com outros indivíduos ou grupos. Fleury (2000) afirma que há diversos espaços a serem considerados, ao pensarmos no significado da palavra diversidade, como: sexo, grau de instrução, idade, grupo étnico, raça, religião, origem e língua. A autora define a palavra diversidade como sendo uma pluralidade de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo ambiente social e, também, como resultante da interação entre indivíduos com diferentes identidades, conviventes no mesmo sistema social. Desta maneira, “o tema diversidade cultural pode ser estudada sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo” (FLEURY, 2000, p.20). Para Cox (1993), a

diversidade cultural significa a representação social de pessoas associadas a grupos de diferentes culturas. Já para Saji (2005, p.13), [...] o tema diversidade pode ser abrangente a ponto de considerar todas as particularidades de um indivíduo, dependendo da capacidade que se tem de separar os grupos de uma sociedade, a sua definição pode ficar bastante restrita, considerando-se apenas um grupo formado por maioria e outro pelas minorias. Nkomo e Cox Jr (1999) compreendem que, para haver clareza no significado e na clareza da palavra diversidade, é preciso estruturar esse conceito, pois o termo apresenta-se incompleto. Ou seja, necessita explicar qual é o tipo de diversidade que estamos que se está falando: diversidade em quê? Por isso, os autores definem diversidade como “[...] um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social” (NIKOMO, COX JR, 1999, p. 335). Definições mais amplas sobre diversidade incluem a de THOMAS, D. (1996), posto que a diversidade abrange a todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero, pois se estende à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Também inclui o estilo de vida, a preferência sexual, a origem geográfica, o tempo de serviço na organização, o status de privilégio e administração ou não-administração.

### *3.1.3 Diversidade nas organizações*

Com a globalização dos mercados andando a um ritmo cada vez mais competitivo, com a evolução nos meios de comunicação e com as inovações tecnológicas, as empresas buscam implantar na sua cultura, políticas, programas e fundamentos que visam à atração, à motivação, o engajamento e o reconhecimento do seu público interno. Conseqüentemente, as empresas que têm na sua estratégia essas quatro ações, tornam-se mais atrativas pela sociedade, sustentáveis e bem-sucedidas.

Para diversas empresas, a criatividade está atrelada à inovação e, para muitas, ter uma equipe criativa e engajada é uma questão de sobrevivência econômica. Diante desse contexto, a inclusão e a valorização do capital humano são essenciais para que as organizações construam uma verdadeira vantagem competitiva. Atrelado a isso, é importante destacar que, atualmente, com a facilidade de se comunicar em qualquer lugar do mundo através da tecnologia, as empresas expandiram as suas fronteiras de negócios, ampliando e pluralizando a sua carteira de clientes. Alinhada a isso, as organizações perceberam que para entender essa diversidade existente no mercado (clientes, fornecedores, parcerias, sociedade, etc.) é importante que ela tenha, no seu quadro de pessoal, uma representação diversificada. Com a virada para os anos 1990 e com o avanço da globalização econômica, as organizações perceberam o enorme desafio de se relacionarem com os diferentes *stakeholders*, sejam empregados das filiais mundiais, consumidores, fornecedores ou comunidades atingidas por sua atuação. Foi neste período, onde o cenário de redemocratização e a abertura da economia nacional se destacavam, que as políticas de diversidade chegaram ao Brasil, trazidas, no primeiro momento, pelas matrizes de empresas norte-americanas (FLEURY, 2000). Sales (2015) indica que algumas organizações multinacionais que atuam no Brasil<sup>5</sup> já estão atentas a este cenário e têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção. De igual forma, estas também investem em capacitações, tornar a comunicação mais plural, bem como, aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente minorizados. A diversidade social, inclusa dentro de um ambiente organizacional, é um fator positivo que, se explorado de maneira correta, poderá oferecer resultados surpreendentes de criatividade e inovação. Esse fato já é

---

<sup>5</sup> Por exemplo, aquelas que se reúnem em grupos para debater a questão da diversidade, como o Fórum de Empresas e Direitos LGBT e o *Pride Connection* Brasil.

comprovado por pesquisas, no qual aponta que ambientes heterogêneos são mais propensos à inovação quando comparados com ambientes homogêneos. Quando a empresa inclui, valoriza e dá acesso às diferenças, dentro do seu ambiente, percebe que essa atuação é estratégica para a maximização de seus resultados. Essa prática geralmente é gerenciada pela área de Recursos Humanos e é chamada de Gestão da Diversidade<sup>6</sup>. Pérez-Nebra e Torres (2014, p. 528) afirmam que a inclusão nada mais é do que um passo além da diversidade. “Sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. Para esses pesquisadores, a inclusão está diretamente ligada ao sentimento de pertencimento, ou seja, de ser bem-vindo (a) e reconhecido (a) como parte da organização. A inclusão acontece, de fato, quando ela se relaciona com o modo como a pessoa percebe que está sendo tratada por conta das suas características (raça/etnia, gênero, orientação sexual, identidade, crenças, etc.). Saji (2005) aponta que quando as organizações lidam com o tema “diversidade”, carregam uma forte carga emocional e política, que aponta para lados opostos dentro do ambiente de trabalho: o que privilegiar: o que é igual ou o que é plural? A autora ainda afirma que “[...] num extremo estaria a ideia, cara à sociedade ocidental moderna, de que todos somos iguais. No outro, a liberdade, igualmente cara, de grupos compartilharem características e valores específicos que os diferenciam dos demais” (SAJI, 2005, p. 11). Independente da definição sobre

---

6 A gestão da diversidade tem sido estimulada pelas empresas e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela ‘soma’ de perfis, formações, orientações e históricos diferentes. Para isso, essas empresas desenvolvem programas e políticas de inclusão e valorização à diversidade, com o intuito de atrair, conhecer, motivar, assegurar direitos sociais, engajar e evitar qualquer tipo de preconceito ou discriminação com o seu público interno. Por exemplo, as empresas multinacionais de tecnologia, com sede no Rio Grande do Sul – Dell EMC., SAP Labs e ADP.

diversidade, o importante é que o tema mobiliza diversas organizações. A palavra, nos últimos tempos, ganhou um grande destaque nas reuniões de líderes, passou a ser algo debatido em diversos eventos na área de Recursos Humanos no Brasil (como AMCHAM, CONARH, CONGREGARH, ABRH, entre outros), está sendo vista como uma estratégia no mapa tático das empresas e, até, está remodelando os valores/princípios nas organizações.

#### *3.1.4 A importância das práticas de gestão da diversidade nas organizações*

Com as mudanças no cenário econômico-social mundial, como a globalização, o avanço da tecnologia, o crescimento da economia de serviços e as conquistas sociais, por meio das ações afirmativas, a representatividade de pessoas que eram minorizadas aumentou, sobretudo nos EUA e na Europa, intensificando o cenário de diversidade nas organizações. Na década de 1980, a questão das políticas, ações e programas voltados à gestão da diversidade “[...] passou a ter notoriedade no domínio dos estudos organizacionais, e a literatura sobre diversidade nas organizações cristalizou-se como um campo de estudo em administração nos EUA” (HANASHIRO; TORRES, 2010, p. 02). Nesse mesmo período, o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e, então, surgiram outras estratégias que ressignificaram a questão da inclusão social no país norte-americano (THOMAS, Jr., 1991). Saji (2005) também destaca que as organizações, considerando o seu compromisso com o desenvolvimento social e a promoção da cidadania, passam a incluir nas discussões estratégicas, reflexões sobre a importância da diversidade na força de trabalho, bem como, o seu impacto na empresa enquanto membro da sociedade. Siqueira, Sales e Fischer (2016) destacam que a presença da diversidade no ambiente de trabalho tem sido um tema discutido em alguns meios

empresariais nos últimos anos, porém nem todas as pessoas interessadas no assunto conseguem localizar dados ou registros históricos que marcam o início dos estudos sobre o tema. Barbosa (2009) compara a origem dos estudos sobre diversidade às políticas multiculturalistas, principalmente às questões de reconhecimento de direitos, das identidades culturais minorizadas e da afirmação do valor da diversidade cultural. Para a autora, a diversidade, de conceito histórico e político, foi traduzida para o ambiente organizacional como uma tecnologia de gestão. Ao complementarem o contexto sobre a gestão da diversidade, Cox, Lobel e McLeod (1991) entendem este processo como o planejamento e implantação de sistemas, práticas e políticas organizacionais voltados para a maximização das diversas vantagens da diversidade e à minimização das possíveis desvantagens. Entre os potenciais resultados da gestão da diversidade, o autor destaca: a) atrair e reter os talentos da organização e no mercado de trabalho; b) promover a criatividade e a inovação; c) facilitar na resolução dos problemas e erros; d) desenvolver a flexibilidade organizacional; e) reconhecer a pluralidade social, bem como, os diferentes talentos e habilidades que podem contribuir para o crescimento da organização. SALES (2016) coloca que essa prática também se alinha ao novo cenário influenciado pela globalização, cuja intensificação, trouxe às organizações, principalmente às multinacionais, o desafio de interagir com diferentes pessoas, sejam funcionário (as), clientes, parceiros (as) estratégicos (as), comunidade, em diversas partes do planeta.

### *3.1.5 A diversidade como projeção da imagem e da cultura organizacional*

Um dos temas mais citados na atualidade é a responsabilidade social. As organizações, sejam elas públicas ou privadas, tornaram-se uma espécie de

ferramenta para a inclusão (DRUCKER, 1997). No que diz respeito às organizações, a responsabilidade social se tornou uma variável de grande importância para o alcance da vantagem competitiva. Segundo PORTER (2000), as organizações estão tendo que competir em um ambiente onde não é mais suficiente oferecer preços justos e qualidade de serviço/produto, agora elas se veem obrigadas a calcular e pensar sobre os impactos de suas ações e operações nos seus *stakeholders*.

Sob a ótica de RODRIGUES (2004), a responsabilidade social diz respeito a um conjunto de ações, comportamentos e atitudes. Destas se podem destacar, aqui: os compromissos éticos e com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade.

A legitimidade, por sua vez, é o processo de explicação e justificação dos elementos que se destacam na cultura de uma instituição, e “[...] não é apenas uma questão de ‘valores’. Sempre implica também em conhecimento” (BERGER; LUCKMANN, 1973), e esse conhecimento é repassado pelas organizações através das regras estabelecidas, dos documentos existentes, dos produtos e serviços, da experiência de consumo e das campanhas propostas para representá-las. No caso da gestão da diversidade, a legitimidade pode ser usada tanto para buscar dar visibilidade a uma real cultura da valorização das pluralidades humanas, quanto para transmitir um conhecimento que, naquele momento histórico, atende aos interesses da empresa. Por isso, a comunicação institucional, por meio direto da gestão estratégica das relações públicas, é a responsável pela “[...] construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização” (KUNSCH,

2003, p. 164-165), ressaltando os aspectos relacionados com “[...] a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos” (KUNSCH, 2003, p. 164-165).

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, a proposta deste trabalho é contar com a pesquisa qualitativa e análise documental, para entender o posicionamento comunicacional das dez melhores empresas, avaliadas pela GPTW, em 2018, nos canais de comunicação externa (Facebook e site institucional), sobre os temas: inclusão social, valorização e reconhecimento das diversidades, representatividade social demográfica, e políticas de diversidade. Importante destacar que, para a realização dessa pesquisa, foi necessário que o pesquisador realizasse um corte para conseguir aprofundar no determinado assunto. Para isso, foi estabelecido como recorte analisar as cinco melhores empresas para trabalhar, acima de 1000 funcionários, no Brasil, em 2018, conforme divulgado no site da GPTW. São elas: a) Caterpillar; b) Magazine Luiza; c) SAP Labs; d) Laboratório Sabin; e) Tokio Marine Seguradora. A metodologia utilizada foi a de pesquisa qualitativa (MINAYO, 2001), buscando coletar dados referentes ao posicionamento institucional nos dois canais de comunicação externa das cinco melhores empresas para trabalhar, segundo a GPTW, como o site institucional e as postagens na rede social Facebook nos meses de: novembro de 2017 (mês que celebra o Dia Nacional da Consciência Negra – 20 nov.); junho de 2018 (mês que celebra o Dia Internacional do Orgulho LGBT – 28 jun.); e setembro de 2018 (mês que celebra o Dia Nacional da luta da pessoa com deficiência – 21 set.). A seleção dessas datas tem como referência o perfil de



público com que o presente trabalho se debruçou para discutir a inclusão das organizações. Sequencialmente, para compor a análise dos dados, o estudo teve como base a análise documental, que tem como proposta, a partir dos resultados obtidos, verificar se de fato as cinco melhores organizações reconhecidas pela GPTW, posicionam-se a favor da inclusão das diversidades, valorizam e reconhecem os públicos que são minorizados no Brasil (negros/as, PCDs e comunidade LGBT). Para a análise do objeto de estudo, o estudo também buscou refletir com base em dois indicadores: o primeiro é um gráfico de uma consultoria australiana que analisa a maturidade da empresa em termos de diversidade, conhecido como *Diversity & Inclusion Maturity Model*, (Modelo de Maturidade de Diversidade e Inclusão nas empresas, em tradução livre). Conforme citado no site oficial da consultoria, o modelo tem como objetivo de mostrar à organização, através do diagnóstico, aquilo que, até então, era desconhecido pela empresa no que tange à importância da diversidade e inclusão (FIGURA 4).



Fonte: adaptada pelo autor de The BCW (2018).

O modelo apresentado na figura 4 analisa cinco níveis de maturidade que uma organização pode ter, no que tange à visibilidade da diversidade social e a sua inclusão. O primeiro nível, denominado como “desconhecido” nivela a organização como aquela que não pratica, não conhece e que as lideranças não se interessam no assunto, e tem, como peso, um ponto. No segundo nível, indicado como “normativo”, a organização conhece e se baseia apenas na legislação e as lideranças não têm responsabilidade perante a gestão da diversidade, ou seja, isso fica a cargo da área de Recursos Humanos, e tem como peso, dois pontos. No terceiro nível, denominado como “estratégico”, a empresa e as lideranças sabem da importância desse tema e desenvolvem metas para atingirem resultados, e tem como peso, três pontos. No quarto nível, denominado “integrado”, a organização e as lideranças investem e dão suportes para que programas de gestão à diversidade façam parte da cultura organizacional, e tem como peso, quatro pontos. No quinto nível, classificado como “inovador”, a organização e as lideranças são referências na gestão da diversidade. Neste nível máximo, a diversidade permeia todos os espaços da organização, está alinhada à estratégia da empresa e é fundamental para a inovação constante. Pode-se dizer que a diversidade está no DNA da organização, e tem como peso, cinco pontos. Importante destacar que, no presente trabalho, esse indicador tem um peso maior na análise por ser uma ferramenta de diagnóstico comprovada mundialmente. Além do modelo mencionado, o segundo indicador utilizado no presente estudo refere-se a um quadro (a seguir), que não possui cunho científico no tocante a possíveis escalas testadas em estudos anteriores, mas que foi elaborada pelo autor deste trabalho com a finalidade de exercício reflexivo. Este quadro tem como base nove critérios para mensurar o nível de maturidade comunicacional, em termos de diversidade, nos canais de comunicação externa (site

institucional e Facebook) das organizações analisadas.

#### Critérios e pontuações: nível de maturidade comunicacional da diversidade

Critérios	Pontuação
1 – A empresa possui um site oficial no Brasil e as informações apresentadas estão traduzidas no idioma local (português).	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
2 – No site institucional, a palavra “diversidade” ou “inclusão” aparece em um dos pilares estratégicos da empresa (missão, visão ou valores).	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
3 – No site institucional, a palavra “diversidade” aparece em outras estratégias ou documentos oficiais como: políticas, fundamentos, códigos de conduta, que regem sobre a gestão e o respeito à diversidade.	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
4 – No site institucional, a empresa dissemina abertamente um Código de Ética ou Conduta.	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
5 – A empresa possui uma página oficial no Facebook com informações disseminadas no idioma local (português).	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
6 – No Facebook, a empresa dissemina informações (posts) no mês de novembro de 2017 – valorizando o mês da consciência negra no Brasil, data celebrada no dia 20 de novembro.	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
7 – No Facebook, a empresa dissemina informações (posts) no mês de junho de 2018 – valorizando o mês do orgulho LGBT, data celebrada internacionalmente no dia 28 de junho.	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
8 – No Facebook, a empresa dissemina informações (posts) no mês de setembro de 2018 – valorizando o mês nacional da luta da pessoa com deficiência, celebrada no dia 21 de setembro.	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
9 – A empresa utiliza softwares ou recursos de acessibilidade no site institucional ou na <i>fanpage</i> para disseminar informações às pessoas com deficiência visual e/ou auditiva (Língua Brasileira de Sinais)	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

É importante ressaltar que esse quadro, mesmo não apresentar uma escala validada cientificamente, serviu como uma ferramenta útil para analisar o diagnóstico da pesquisa. O quadro 2 avaliou pontos importantes nos canais de comunicação das cinco melhores empresas, tais como: acessibilidade<sup>7</sup>, representatividade demográfica, posicionamento comunicacional frente à diversidade, inclusão, gestão da diversidade e maturidade. Dentro do exposto até o momento, a seguir, apresenta-se o objeto de estudo de forma mais específica.

### 3.3 O GREAT PLACE TO WORK

<sup>7</sup> Na análise, o autor não utilizou uma ferramenta que verifica a acessibilidade no site institucional, mas sim, uma leitura se havia audiodescrição em peças audiovisuais.

A GPTW é uma empresa global, fundada nos Estados Unidos, de pesquisa, consultoria e treinamento que estimula as organizações a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho por meio do desenvolvimento de culturas de alta confiança, dando ênfase ao modelo diferenciado e abrangente nas evidências e percepções dos funcionários das organizações. Além disso, ela desenvolve as pesquisas “Melhores Empresas para Trabalhar” em mais de 50 países, tendo por objetivo construir uma sociedade melhor, ajudando empresas a transformar seu ambiente de trabalho (*GREAT PLACE TO WORK® BRASIL*, 2018a). O ranking é publicado anualmente e a certificação GPTW foi criada para reconhecer organizações que valorizam pessoas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 DA ANÁLISE DO POSICIONAMENTO COMUNICACIONAL

O quadro a seguir, apresenta um compilado com a análise das cinco organizações referente aos nove critérios analisados que pontuam o nível de maturidade comunicacional:

**Quadro - critérios e pontuações das empresas analisadas**

<b>Crítérios</b>	<b>Caterpillar</b>	<b>Mag. Luíza</b>	<b>SAP Labs</b>	<b>Lab. Sabin</b>	<b>Tokio M.</b>
1 – A empresa possui um site oficial no Brasil e as informações apresentadas estão traduzidas no idioma local (português).	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
2 – No site institucional, a palavra “diversidade” ou “inclusão” aparece em um dos pilares estratégicos da empresa (missão, visão ou valores).	Não	Sim	Não	Não	Não
3 – No site institucional, a palavra “diversidade” aparece em outras estratégias ou documentos oficiais como: políticas, fundamentos, códigos de conduta, que regem sobre a gestão e o respeito à diversidade.	Sim	Não	Sim	Não	Sim
4 – No site institucional, a empresa dissemina abertamente um Código de Ética ou Conduta.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
5 – A empresa possui uma página oficial no Facebook com informações disseminadas	Não	Sim	Não	Sim	Sim

no idioma local (português).					
6 – No Facebook, a empresa dissemina informações (posts) no mês de novembro de 2017 – valorizando o mês da consciência negra no Brasil, data celebrada no dia 20 de novembro.	Não	Não	Não	Não	Não
7 – No Facebook, a empresa dissemina informações (posts) no mês de junho de 2018 – valorizando o mês do orgulho LGBT, data celebrada internacionalmente no dia 28 de junho.	Não	Sim	Sim	Não	Não
8 – No Facebook, a empresa dissemina informações (posts) no mês de setembro de 2018 – valorizando o mês nacional da luta da pessoa com deficiência, celebrada no dia 21 de setembro.	Não	Não	Sim	Não	Não
9 – A empresa utiliza softwares ou recursos de acessibilidade, no site institucional, para disseminar informações às pessoas com deficiência visual e auditiva.	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Através da aplicação dessa tabela, pôde-se analisar o posicionamento comunicacional das cinco empresas GPTW no site institucional e no Facebook. Além disso, ela teve um peso importante, pois auxiliou na busca de respostas aos objetivos estabelecidos para essa pesquisa.

#### 4.1.1 Melhores para quais públicos?

A partir da coleta e da análise dos dados apresentados, reestruturou-se o ranking das cinco melhores empresas para trabalhar, somando os pontos obtidos nos indicadores propostos na tabela que avalia o nível de maturidade (de zero a nove pontos), com a pontuação do modelo de maturidade de diversidade e inclusão nas empresas (de zero a cinco pontos). A seguir, o autor apresenta o quadro com as classificações das cinco melhores empresas em termos de diversidade.

#### **Quadro – reestruturação do ranking das melhores empresas para as pessoas trabalharem em termos de diversidade e inclusão, no Brasil, em 2018**

Posição	Empresa	Pontuação obtida na Tabela do Nível de Maturidade	Pontuação obtida no Modelo de Maturidade	Total
1º	Tokio Marine Seguradora	4	4	8
2º	Magazine Luiza	5	3	8

3º	SAP Labs	3	4	7
4º	Caterpillar	3	3	6
5º	Laboratório Sabin	3	2	5

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O quadro apresenta uma nova reflexão do ranking da GPTW no que diz respeito à avaliação da diversidade. A empresa Tokio Marine e a empresa Magazine Luiza fizeram 8 pontos. O que definiu a classificação da Tokio Marine como a primeira colocada no ranking, foi devido a pontuação que ela teve no Modelo de Maturidade, ou seja, ela fez 4 pontos, enquanto a empresa Magazine Luiza fez 3 pontos. No presente trabalho, o peso do Modelo de Maturidade é maior, pois é um indicador comprovado mundialmente. Uma grande surpresa foi a recolocação da Tokio Marine Seguradora na primeira colocação. No ranking atual da GPTW, a empresa ocupava a quinta posição e essa virada de chave deve-se ao fato de que, nessa pesquisa, ela teve a melhor pontuação, na soma dos dois indicadores. A empresa não se posicionou no Facebook nas datas alusivas à consciência negra, em 2017, e aos meses do orgulho LGBT e da luta da pessoa com deficiência, em 2018. Porém, ela é a única que cita, no site institucional, em português, um programa interno voltado à gestão da diversidade. De igual forma, é a única que apresenta esse mesmo programa em uma publicação no Facebook, além de mostrar diversos tipos de públicos no mesmo *post*. Outra grande surpresa, para o autor, foi o rebaixamento da empresa Caterpillar para a quarta colocação. Essa baixa deve-se ao fato dos diversos apontamentos na análise da empresa, que tem um perfil e um posicionamento comunicacional muito diferente da realidade brasileira. A Caterpillar, além de não se comunicar pelo Facebook no idioma português, não publica nenhum conteúdo alusivo às datas que celebram, no Brasil, à consciência negra, em 2017, além do orgulho LGBT e da luta das pessoas com deficiência, em 2018. Nesses meses analisados, os posts mostravam apenas pessoas brancas e sem deficiência.

As empresas Magazine Luiza e SAP Labs, não sofreram alteração de posição no novo ranking. Um ponto interessante de destacar é que, mesmo com a lei de cotas, que garante o acesso de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, este público ainda é pouco visível no posicionamento comunicacional dessas empresas. O Laboratório Sabin teve o desempenho mais baixo nessa avaliação, como já era esperado, após a análise da maturidade da diversidade, privilegiando, nas postagens analisadas, imagens de pessoas brancas e sem deficiência.

Respondendo à pergunta presente no subtítulo desse capítulo, dos três públicos analisados (LGBT, negros e PCDS), as pessoas com deficiência ainda são invisibilizadas, tanto nas postagens no Facebook, como no site institucional, dificultando para o autor entender se esse público é considerado estratégico para o negócio ou há apenas um cumprimento de uma lei que estabelece a obrigatoriedade de incluir esse público nos diferentes espaços de desenvolvimento social. Portanto, pode-se concluir que, conforme os dados obtidos na análise estabelecida na metodologia do presente trabalho, pessoas brancas, mulheres, homens, aparentemente cisgênero e heterossexual são as mais visíveis nas publicações externas das cinco empresas apresentadas. Pessoas LGBTs e pessoas negras aparecem bem menos e as pessoas com deficiência aparecem muito pouco.

#### 4.2 NOVAS POSSIBILIDADES DE ESTUDO E ANÁLISE

Ao final deste estudo, percebeu-se múltiplas possibilidades de novas pesquisas a partir da temática em questão. Acredita-se que seria interessante a realização de uma pesquisa interna dentro dessas cinco organizações para entender se, de fato, o posicionamento comunicacional externo está alinhado com o interno, ou melhor, através da pesquisa empírica, diagnosticar a relevância desse tema pelos próprios

colaboradores. É importante aqui destacar que, diante da amplitude de variáveis que foram abertas durante o decorrer da realização da pesquisa que embasou o presente trabalho, ficou evidente que o levantamento de dados e subsequente análise destes fez o autor perceber que se abre um leque de novas possibilidades de pesquisa e de uma continuidade dos estudos nesta área. Posto que a produção acadêmica acerca desta temática, no Brasil, ainda é incipiente diante da emergência que se configura esse tema, quando comparada a outros países, como os Estados Unidos, por exemplo. Assim, o autor pretende prosseguir em suas reflexões acerca das questões relativas à diversidade e inclusão no ambiente corporativo, como forma de procurar contribuir de forma positiva ao debate acadêmico sobre estes tópicos.

#### 4.3 ESPAÇOS CONQUISTADOS E RECONHECIMENTOS

É relevante destacar, também, que essa pesquisa possibilitou novos frutos na área profissional, acadêmica e pessoal. Como contribuições na área acadêmica, é louvável citar a aprovação no Mestrado em Diversidade Cultural e Inclusão Social, na Universidade Feevale, e a seleção para publicação na Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ABRAPCORP. Como contribuições na área profissional, o case apresentado trouxe novos olhares na cultura da organização onde o autor atua, o Senac-RS. A partir de um longo trabalho de pesquisa e aprofundamento teórico (em torno de 1 ano e 6 meses), o autor foi responsável pela implementação do Programa Senac Diversidade, que hoje permeia todas as 63 escolas da organização, atingindo 1800 colaboradores. Além disso, o trabalho além de abrir portas para a reflexão e o debate, o case também é tema em diversas palestras e entrevistas no qual o autor é



convidado, devido a relevância do assunto na atualidade. Empresas como *SAP, Red Bull, Unimed Federação, Unimed-RS, Senac, Sodexo, Band* e universidades como *UFRGS, Unisinos, UniRitter, Feevale, La Salle, Senac Faculdade Cásper Líbero (SP)*, entre outros espaços, são exemplos de locais onde o autor foi convidado para palestrar ou dar uma entrevista. Como contribuições na área pessoal, é importante destacar que o autor faz parte do grupo *Pride Connection Brasil* e, além de contribuir no avanço da diversidade, por ser representante do Senac-RS nesse grupo, também atua como mentor para auxiliar mais de 20 empresas, no Estado do Rio Grande do Sul, a desenvolverem ações voltadas à gestão e à valorização da diversidade social interna (colaboradores). Além disso, também nas contribuições pessoais, o autor foi convidado para ser radialista em um programa de rádio na cidade de Esteio, no qual é exibido todas as segundas-feiras a noite e traz convidados diversos que inspiram outras pessoas conforme a trajetória de vida. Todas essas evidências encontram-se disponíveis no ANEXO.

## **5. CONCLUSÃO**

A partir dos procedimentos desta pesquisa, foi possível compreender a situação atual da maturidade das empresas quanto à gestão da diversidade. O tema diversidade vem, cada vez mais, ganhando espaço nos debates e nas reuniões de diferentes empresas no Brasil. O conceito de diversidade incorporou outros sentidos. Passou-se a relacionar o termo diversidade com o respeito às diferenças e a não-discriminação da sociedade, o que fez com que o tema ganhasse espaço em diversas esferas sociais e, principalmente, nas pautas das políticas públicas. No mercado de trabalho, a gestão da diversidade tem sido uma solução à diversificação crescente da força de trabalho, às necessidades de competitividade e à aplicação de

ações afirmativas. O que de fato deve ser debatido nesses diferentes espaços sociais é se, atualmente, as organizações brasileiras compreendem o motivo desse tema estar tão presente na sociedade. O cenário mudou. Hoje, as organizações que têm na sua estratégia a busca constante pela inovação percebem que, ao trabalharem com equipes diversas, podem conquistar inúmeros benefícios. Contudo, é fato que ainda diversas organizações não perceberam esse movimento e estão correndo riscos, como por exemplo, perderem talentos internos ou perderem o seu espaço no mercado. No Brasil, muitas empresas não possuem programas de diversidade e não estão totalmente preparadas para lidar com o assunto. Além disso, existem organizações que ainda acham que, ao falarmos de inclusão, estamos falando apenas de incluir as pessoas com deficiência nos ambientes sociais. A legítima inclusão deve estar no processo e não apenas no discurso das organizações. Para ser inclusiva, a empresa não pode deixar perpetuar conceitos antigos e julgamentos na sua cultura de contratação e desenvolvimento dos seus profissionais. É preciso trabalhar ações afirmativas para mudar esse viés inconsciente em todos os níveis hierárquicos da empresa. Se diversidade é entender as diferenças, a inclusão é um passo além do cumprimento da lei. Ela traz benefícios para os negócios e provoca mudanças positivas na cultura da empresa e na vida de quem trabalha nela. O Brasil é um país multicultural, onde o preconceito e a falta de informação ainda são barreiras que fecham portas no mercado de trabalho. Para que essa realidade mude, é necessário que a sociedade entenda a importância de termos ações afirmativas, para minimizar as desigualdades e oportunizar mudanças. Dado o curso de formação do autor, Relações Públicas, e, agora, com a especialização no Mestrado em Diversidade, foi de interesse do mesmo entender a essência da diversidade e a forma que essa pluralidade permeia

nas diferentes esferas sociais. Além disso, o autor pôde analisar a relevância do tema alinhado com a sua área de vocação. Importante destacar que, o presente estudo, auxiliou o autor no desenvolvimento de projetos e ações na empresa onde trabalha, o Senac-RS, e abriu portas para o autor debater e analisar esse cenário em outras organizações, através de palestras, rodas de conversa e benchmark. A partir do referencial teórico, foi possível compreender as relações entre gestão, valorização, inclusão e os tipos de diversidade no mercado de trabalho. Essa teorização possibilitou entender os desafios e as lutas de certos públicos ainda minorizados e excluídos da sociedade, bem como, verificar se a atual demografia brasileira está representada nas ações de comunicação externa das empresas. Além disso, a teoria contribuiu no conhecimento do autor que pretende seguir carreira nesse tema e contribuir para a área de Recursos Humanos no país.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais [...]. Recife: UFPE; ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-70.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2018.

BARBOSA, L. A diversidade em seu devido lugar. Exame, 27 nov. 2001. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-noseu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 01 dez. 2018.

CATERPILLAR. Página inicial. Disponível em: [https://www.cat.com/pt\\_BR/company.html](https://www.cat.com/pt_BR/company.html). Acesso em: 02 dez. 2018a.

COGO, D. M. Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos. 2000. 441 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

- COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Cultural\\_Diversity\\_in\\_Organizations.html?id=Dr7IllPVGJYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Cultural_Diversity_in_Organizations.html?id=Dr7IllPVGJYC&redir_esc=y). Acesso em: 29 nov. 2018.
- DONOVAN, M; KAPLAN, M. The inclusion dividend. Boston: Bibliomotion, 2013.
- FERREIRA, M. F. Melhores para quais públicos? Uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar, em 2018, no Brasil da Great Place to Work. UFRGS, 2018. Acesso em: 06 fev. 2019.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. Revista administração de empresas, São Paulo, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902000000300003.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000300003.pdf). Acesso em: 01 dez. 2018.
- GREAT PLACE TO WORK® BRASIL. Melhores empresas para trabalhar. Disponível em <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 02 dez. 2018b.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 29 nov. 2018.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.
- MAGAZINE LUIZA. Estatutos, políticas e códigos. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListEstatutos.aspx?idCanal=/EigRdOu6BBQndW6fU+bTw==>. Acesso em: 02 dez. 2018c.
- MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NKOMO, S. M.; COX Jr. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R;

PASTORE, J. A evolução do trabalho humano: leituras em relação ao trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

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

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RODRIGUES, M. C. P. Ação social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados. 2004. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3278>. Acesso em: 02 dez. 2018.

SABIN MEDICINA DIAGNÓSTICA. Página inicial. Disponível em: <https://www.sabin.com.br/>. Acesso em: 02 dez. 2018.

SAJI, G. S. M. Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5738>. Acesso em: 29 nov. 2018.

SALES, R. G. de. Diversidade no Trabalho: valores organizacionais e adesão a normas de relacionamento com a população LGBT. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. Anais [...]. São Paulo: INTERCOM, 2015. Disponível em: [http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/lista\\_area\\_DT3-CO.htm](http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/lista_area_DT3-CO.htm). Acesso em: 29 nov. 2018.

SALES, R. G. de. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, Rio de Janeiro. Anais [...]. São Paulo: INTERCOM, 2016. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1693-1.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2018.

SAP BRASIL. Sobre a SAP. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/about.html>. Acesso em: 02 dez. 2018.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G. de.; FISCHER, R. M. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração entre 2010 e 2015. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais [...]. São Paulo: ANPAD, 2016.

THE BCW. Our approach. Disponível em: <http://www.thebcw.com.au/our-approach>. Acesso em: 02 dez. 2018.

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

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigma for managing diversity. Harvard business review, v. 74, n. 5, [s. p.], set./out. 1996.

TOKIO MARINE SEGURADORA. Página inicial. Disponível em: <http://www.tokiomarine.com.br/>. Acesso em: 02 dez. 2018a.

## **7. MINI CURRÍCULOS DOS AUTORES**

**DENISE AVANCINI ALVES**, professora adjunta no curso de Relações Públicas/UFRGS. Doutora em Comunicação e Informação pelo PPGCOM/UFRGS. Mestre em Administração, pelo PPGA/UFRGS. Graduada em Administração de Empresas e Relações Públicas/UFRGS. E-mail: [deniseavancinialves@yahoo.com.br](mailto:deniseavancinialves@yahoo.com.br)

**MATHEUS FELIPE FERREIRA**, graduado em Relações Públicas/UFRGS e mestrando em Diversidade Cultural e Inclusão Social/FEEVALE. Atualmente, é responsável pelos processos na área de Comunicação Interna e Endomarketing no Senac-RS. E-mail: [matheus.ferreira@gmail.com](mailto:matheus.ferreira@gmail.com).