

## **A comunicação de interesse público nas organizações: abordagens para a responsabilidade social e para a gestão da diversidade**

*Comunicación de interés público en las organizaciones: enfoques de responsabilidad social y gestión de la diversidad*

*Public Interest Communication in Organizations: Approaches to Social Responsibility and Diversity Management*

**Alan Barbosa dos SANTOS**

Mestre em Tecnologia, Informação e Comunicação pela Universidade  
Municipal de São Caetano do Sul.

**E-mail:** alan.santos@uscsonline.com.br

**João Batista Freitas CARDOSO**

Pós-Doutorado pela Escola de Comunicações e Artes da  
Universidade de São Paulo (ECA/USP). Docente  
Permanente do Mestrado em Comunicação da  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
(PPGCOM/USCS)

**E-mail:** alan.santos@uscsonline.com.br

*Enviado em: 15 jan 2025*

*Aceito em: 3 dez 2025*

## RESUMO

Este artigo trata da aplicação da comunicação de interesse público como meio para nortear as ações comunicacionais no contexto da responsabilidade social e como alternativa para a gestão da diversidade nas organizações. Aborda os desafios enfrentados pelas organizações ao integrar mensagens sociais e ambientais em suas estratégias de comunicação, enfatizando o compromisso com a sociedade. Considera as empresas como agentes sociais que contribuem para a solução de questões de interesse público, como a inclusão social. Sugere que as organizações priorizarem uma comunicação que não se concentre apenas na reputação institucional, mas que tenha como objetivo principal a geração de benefícios concretos para a sociedade e os cidadãos

**Palavras-chave:** *Comunicação de Interesse Público; Responsabilidade Social; Gestão da Diversidade.*

## RESUMEN

Este artículo aborda la aplicación de la comunicación de interés público como medio para orientar las acciones de comunicación en el contexto de la responsabilidad social y como alternativa para la gestión de la diversidad en las organizaciones. Aborda los retos que enfrentan las organizaciones a la hora de integrar mensajes sociales y ambientales en sus estrategias de comunicación, enfatizando su compromiso con la sociedad. Considera a las empresas como agentes sociales que contribuyen a resolver problemas de interés público, como la inclusión social. Sugiere que las organizaciones prioricen una comunicación que no se centre únicamente en la reputación institucional, sino que tenga como objetivo principal la generación de beneficios concretos para la sociedad y los ciudadanos.

**Palabras clave:** *Comunicación de Interés Público; Responsabilidad social; Gestión de la diversidad.*

## ABSTRACT

This article discusses the application of public interest communication as a means to guide communication actions in the context of social responsibility and as an alternative for diversity management in organizations. It addresses the challenges faced by organizations when integrating social and environmental messages into their communication strategies, emphasizing their commitment to society. It considers companies as social agents that contribute to solving issues of public interest, such as social inclusion. It suggests that organizations prioritize communication that does not focus solely on institutional reputation, but that has as its main objective the generation of concrete benefits for society and citizens

**Keywords:** *Public Interest Communication. Social Responsibility. Diversity Management.*

## **Introdução**

No que se refere às políticas de responsabilidade corporativa, as organizações enfrentam um desafio crescente de incorporar, de maneira autêntica e inovadora, mensagens baseadas em valores sociais e ambientais em suas estratégias de comunicação. Isso coloca à prova o compromisso das empresas com a sociedade, devido à exigência para que elas apresentem um maior engajamento social em suas ações.

Desse modo, as empresas precisam garantir que para além do seu retorno financeiro, elas incluam em suas estratégias de negócios preocupações mais prementes dos investidores, consumidores e cidadãos, tais como as mudanças climáticas, a segurança pública, a educação, mesmo que essas questões não tenham relação direta com os seus negócios. Como destaca Costa, “Além do fluxo financeiro e de informações globais, cresceu também a importância da solidariedade como marca de um compromisso social” (2006, p. 13). Nesse cenário, não cabe uma ação de comunicação centralizada em seus próprios interesses, pois o interesse público deve estar em primeiro plano.

Com base nesse pressuposto, o objetivo do presente artigo é apresentar a Comunicação de Interesse Público como uma alternativa às ações de comunicação de responsabilidade social da iniciativa privada visto que as questões dessa esfera visam em sua essência o bem comum. Destaca-se a sua aplicação inicialmente ao público interno, ao corpo funcional, com posterior envolvimento dos demais entes sociais.

No intuito de expor essas ideias, o artigo se divide em três seções: na primeira, apresenta o sentido de interesse público e a definição de Comunicação de Interesse Público; na segunda, discute a aplicação da comunicação de interesse público nas ações de comunicação das organizações e na terceira propõe a utilização da comunicação de interesse público como uma inovação na abordagem e gestão da diversidade.

## **Interesse público e Comunicação de Interesse Público**

O conceito de interesse público apresenta uma complexidade de compreensão e encontra-se em desenvolvimento, sendo objeto de debates que se encontram em execução.

McQuail (2012) oferece uma visão esclarecedora ao apresentar três abordagens para entender o conceito de interesse público.

A primeira é a regra da preponderância, onde a maioria decide o que é de interesse público somando as preferências individuais. A segunda é a teoria do interesse comum, que se aplica a serviços essenciais como energia, transportes e saúde. E a terceira que é a teoria unitária que se baseia em normas e valores ideológicos.

Para o autor, a teoria de interesse comum é a mais adequada, pois ela eleva ações de comunicação a um bem comum, acima das preferências individuais. Ele considera a primeira abordagem excludente e a terceira autoritária. O autor ainda sugere a utilização de princípios norteadores como a liberdade, a justiça, a ordem e a solidariedade para enfrentar a dificuldade de definir o interesse público.

Partindo dessa perspectiva, comunicar requer um refinamento nas estratégias, bem como na variedade de instrumentos e agentes envolvidos. Não se tratando de elaborar ações de comunicação apenas, mas de envolver e considerar a participação dos diferentes públicos em suas diversidades. Assim, imprescindível destacar o sentido da expressão interesse público que objetiva enfatizar o significado da palavra público em que se contemple não apenas o setor estatal, mas também a iniciativa privada e o terceiro setor.

Considerando que a comunicação na organização não se restringe a ser uma mera ferramenta de marketing ou lucro, mas que serve como um meio para promover valores como justiça, igualdade e sustentabilidade, invoca-se a participação da iniciativa privada numa perspectiva que condiciona a ação comunicacional a valores sociais, uma vez que as organizações são os principais agentes econômicos e conseguem reunir e direcionar recursos e esforços para viabilizar projetos e tecnologias que podem impactar substancialmente a sociedade.

Dessa forma a Comunicação de Interesse Público desponta como ferramenta de comunicação de responsabilidade social que pode ser utilizada pelas empresas como um convite à manifestação e engajamento de seus *stakeholders* em questões mais complexas da nossa sociedade, visando resultados concretos para melhorar a vida dos cidadãos.

Costa (2006) define a comunicação de interesse público como uma ação de comunicação que ao levar uma informação prioriza tangibilizar mudanças sociais que contemplem sempre os cidadãos. Essas ações podem ser iniciadas tanto por entes públicos, iniciativas privadas ou terceiro setor. Em síntese, todas as vezes que a ação de comunicação estabelecer como objetivo primário gerar resultados concretos para os cidadãos e a sociedade ela se refere à comunicação de interesse público.

A centralidade dessas ações está na sociedade ajudando a própria sociedade. “Sua missão, portanto, se traduz num esforço para difundir, influenciar, criar ou mudar comportamentos individuais ou coletivos em prol do interesse geral” (Costa, 2006, p.20).

Como essa conceituação envolve uma série de outros termos e variedades de possibilidades de aplicação, ainda hoje é comum encontrar ambientes que consideram Comunicação de Interesse Público como Comunicação Pública, Governamental ou Política, como se ela estivesse relacionada apenas à comunicação realizada pelo Estado.

Entretanto, cabe destacar que o foco da CIP não está no emissor, mas sim, no destinatário, sendo seus beneficiários a sociedade e os cidadãos. Logo, as ações da Comunicação de Interesse Público podem ser feitas por diferentes atores sociais e contemplam diversas mídias e formatos (Costa, 2006).

De acordo com McQuail (2012), a comunicação de interesse público é fundamentada no coletivo e no bem comum, através de conteúdos socialmente compartilhados e de acesso livre, que atendem aos interesses comuns da sociedade. O autor complementa que o interesse público desempenha funções específicas em uma comunidade democrática, como a de definir a existência de um bem comum, o que pode justificar ações que contrariem interesses imediatos de alguém.

Nesse sentido, há uma preocupação genuína com o exercício da cidadania, o interesse geral se sobrepõe ao particular, há um compromisso primordial com ganhos efetivos para a sociedade, sendo esse o público direto e primário das ações de comunicação de interesse público. Mas, como alerta Costa (2006), nada impede que uma marca, corporação tenham como resultado dessa ação de comunicação um ganho para a sua imagem institucional, sendo assim beneficiários indiretos.

Sob a ótica das ideias e conceitos apresentados, a Comunicação de Interesse Público mostra-se como uma modalidade essencial para nortear as ações comunicacionais das organizações no contexto da responsabilidade social.

## **A Comunicação de interesse público nas ações de comunicação das organizações**

A comunicação no contexto organizacional está em constante reconfiguração. O atual estágio do capitalismo traz novos desafios às organizações e às suas estruturas comunicativas.

Até pouco tempo, o capitalismo centrava-se na ideia exclusiva de que a maior responsabilidade social das empresas era a maximização do lucro. Essa forma de operar criou, por um lado, uma era de enorme geração de riqueza, mas, por outro, também gerou graves distorções sociais e efeitos ambientais devastadores, uma vez que o foco das atividades estava centrado exclusivamente no retorno financeiro aos acionistas.

Hoje, a ideia central é que as empresas gerem valor não apenas para os acionistas, mas passem a contemplar todas as partes impactadas pelas suas atividades. Essa abordagem redefine o papel das empresas na sociedade e propõe um novo paradigma em que os negócios passem a gerar valor e criem bem-estar para as pessoas, para a sociedade e para o planeta. Um novo capitalismo que aproveite o poder do mercado para reduzir as desigualdades.

Na esteira desse movimento surge um novo conceito a ser incorporado pelas organizações, o ESG (Environmental, Social and Governance) que abrange um conjunto amplo de questões que justificam a criação de critérios e práticas que orientam o papel e a responsabilidade dos negócios em relação a fatores ambientais, sociais e de governança corporativa.

Consequentemente, esses novos elementos acrescentam, também, novas atribuições às organizações que passam a se envolver na solução das problemáticas sociais, fazendo surgir um novo componente até então estranho à sua lógica: o interesse público (Costa, 2006).

Kotler (2018) enumera quatro razões que levam as empresas a incorporarem o interesse público às suas atividades: 1) atendimento a vontade/desejo do cliente; 2) a mudança nas expectativas dos funcionários; 3) O rigor das leis e as pressões governamentais; 4) a exigência dos investidores quanto a clareza na aplicação dos seus recursos.

Tais razões interferem diretamente no processo comunicacional das organizações, que transcende a preocupação com a gestão de sua imagem, acrescentando à ação da comunicação a disseminação de propósitos e posicionamentos sobre questões de interesse público, em resposta aos diversos movimentos que pressionam as organizações por mudanças sociais.

Bueno (2014) aponta a pressão dos grupos sociais como um dos motivos pelos quais as organizações têm procurado exercer sua função social. Por isso, a ação de comunicação voltada à responsabilidade social não deve enfatizar a performance organizacional, mas gerar informações que estimulem mudanças nas problemáticas sociais.

Segundo afirma Kunsch (2009), a comunicação é a única via possível para sensibilizar e conscientizar a população de que a capacidade de atender às necessidades presentes sem

comprometer as possibilidades futuras depende de um processo que envolve a ação de todos: governo, iniciativa privada e sociedade civil.

Na iniciativa privada, essa deve ser a preocupação nas ações de comunicação de responsabilidade social. Pois, quando nesse tipo de comunicação a empresa assume uma postura mercadológica impondo a promoção de sua imagem, sem se atentar à sociedade e ao cidadão como beneficiários exclusivos de suas ações sociais, surge um eminente conflito de interesse e questionamentos sobre a conduta ética da organização (Costa, 2006).

Por outro lado, quando as ações de comunicação das organizações vão muito além da divulgação de seus atos de empresa responsável, cumprindo o objetivo primordial de levar à população uma informação que resulte em um benefício concreto para a sociedade, há a agregação de valor e reputação para a empresa.

Um exemplo de Comunicação de interesse Público, praticado pelas organizações, em sua forma institucional e consolidada é a publicação anual do Balanço Social. Trata-se de um relatório divulgado anualmente para detalhar os projetos, benefícios e iniciativas sociais direcionadas a funcionários, investidores, analistas de mercado, acionistas e sua interação com a comunidade e o meio ambiente. Este documento serve como meio da empresa prestar contas à sociedade (Costa, 2006).

Embora o relatório seja um exemplo claro de uma prática da comunicação de interesse público no âmbito das organizações, Costa (2006) destaca que há outras diversas formas das empresas contemplarem o interesse público em suas ações comunicacionais utilizando-se de variadas gamas de mídia e formatos.

Pode-se citar como exemplo a iniciativa “Todos Pela Saúde”, um movimento de empresas brasileiras que, no período da pandemia Covid-19, se uniram para ajudar a população no combate à doença. Essa iniciativa utilizou diversas estratégias de comunicação, cada uma com características e finalidades específicas, mas todas com um objetivo primordial: disseminar informações de interesse público com o intuito de construir conhecimento coletivo para o combate ao vírus (Calonego; Carareto; Andrelo, 2021).

Ainda que individualmente as estratégias não fossem inovadoras, juntas elas produziram algo novo nas narrativas: o discurso uníssono das organizações empresariais, sem que houvesse um interesse político ou comercial subjacente.

Um outro exemplo é o Movimento pela Equidade Racial - Mover, uma associação sem fins lucrativos formada por mais de 50 empresas que atua de forma colaborativa para promover e acelerar a equidade racial.

O Mover atua no compartilhamento de boas práticas e no investimento social coletivo voltado a criação de impacto positivo na educação, geração de emprego e na conscientização da sociedade quanto ao racismo. Contempla em suas diretrizes usar a comunicação como ferramenta para fortalecer a promoção da equidade racial (MOVER, 2024).

O foco das ações do Mover está na conscientização e no fomento ao desenvolvimento de carreiras e negócios de pessoas negras com destaque para algumas de suas ações na área da comunicação como palestras, fóruns, pesquisas e letramento racial.

Esses são apenas dois exemplos dentre tantos outros que servem para demonstrar como as organizações podem atuar em questões que a priori parecem estranhas à sua missão, mas que conectadas ao interesse geral da sociedade apontam para o seu papel socialmente responsável.

### **A comunicação de Interesse Público como inovação na abordagem e gestão da diversidade nas organizações**

Nas organizações, o debate sobre diversidade tomou corpo a partir da década de 1960, nos Estados Unidos, quando pressionado pelos movimentos políticos e sociais, o governo norte-americano aprovou as ações afirmativas, que traziam novos elementos para o ordenamento jurídico e trabalhista daquele país.

Entretanto, só a partir de 1990, com avanço da globalização econômica, essa discussão intensificou-se, muito pelo fato de que as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos (Sales, 2016). É nesse período que se desenvolve a diversidade como ferramenta de gestão.

Partindo desse ponto a gestão da diversidade passou a ser vista não mais como uma escolha que a empresa poderia fazer, mas como uma prática que deveria ser implementada em seu modelo de negócio e que culminaria em impactos positivos nos resultados financeiros. Sobre isso, ressalta Bulgarelli (2016), o equilíbrio na diversidade da empresa permite a concentração de variadas formas de pensamento e ideias que geram melhores resultados do ponto de vista econômico e social.

A chegada de empresas norte-americanas fez nascer, no Brasil, o debate sobre as políticas e a gestão da diversidade, já que em seu país de origem o tema já fazia parte das estratégias dessas empresas.



Segundo o Instituto Ethos (2000) ao estimular a diversidade e combater a discriminação, a organização fortalece o respeito mútuo entre as pessoas, reconhecendo as suas particularidades, estimulando a criatividade e cooperação. Esses efeitos refletem-se nas justificativas pela promoção de diversidade nas organizações, que partem de duas categorias distintas: ética e vantagem competitiva.

Essas duas dimensões – uma fundamentada nos valores da cidadania e a outra na estratégia organizacional – indicam que a área de atuação abarca tanto a esfera econômica quanto a social, ambas impactando profundamente as comunidades onde estão inseridas (Myers, 2003).

Nesse sentido, a ética e a vantagem competitiva não são valores excludentes, podendo ser complementares, já que tanto a organização quanto a sociedade ganham com a promoção da diversidade (Bento, 2022).

A manutenção do equilíbrio entre essas duas categorias exige a adoção de boas práticas de comunicação e de gestão que devem abordar os diferentes interesses de forma clara, garantindo a coerência entre aquilo que é missão da empresa e o que é valor para a sociedade.

Contemplar o argumento da gestão da diversidade no posicionamento social de uma empresa significa, de fato, um amplo processo organizacional. Destacamos que imagem e reputação tornam-se mais consolidados a medida em que discurso e prática coadunam-se (Persigo; Athayde, 2013, p.6)

Para compreender a diversidade no ambiente de trabalho é preciso entender que toda empresa possui uma cultura organizacional que se constitui a partir de embates comunicacionais (Marchiori, 2010). De acordo com Marchiori (2010), a cultura organizacional deve ser vista como um elemento central para interpretar as dinâmicas internas das organizações e construir sentidos em ambientes de trabalho compostos por múltiplas realidades.

No mesmo sentido, Baldissera (2011, p. 57) afirma que a cultura organizacional deve ser vista como um subsistema cultural, “como teias de significação do subsistema organização, (re)tecida por sujeitos que, ao (re)tecê-la, prendem-se a ela”. Essas subculturas podem estar relacionadas a divisões funcionais, níveis hierárquicos, unidades geográficas ou grupos que compartilham experiências e histórias em comum. Dessa maneira, a orientação cultural não deve ser entendida como algo fixo ou dado, mas como um processo em constante transformação, realizado por meio de práticas comunicacionais. Para que a

organização opere de maneira eficaz, é fundamental que as subculturas estejam alinhadas. Marchiori (2010) acrescenta, o sistema só funcionará plenamente quando houver compreensão e valorização das diversidades.

As subculturas podem estar relacionadas a divisões funcionais, níveis hierárquicos, unidades geográficas ou grupos que compartilham experiências e histórias comuns. Conforme alerta Schein (2010), para que a organização funcione eficazmente, é essencial que essas subculturas estejam alinhadas.

Sob um ponto de vista complementar, Weick (2020) ressalta que, mesmo dentro de uma organização, as pessoas constroem significados que contribuem para a formação e consolidação de sua cultura.

Para Ferrari (2015), eliminar estereótipos, reconhecer que nossos valores não são únicos nem superiores e promover a igualdade – evitando postura de dominação – são condições básicas para estabelecer relações equânimes.

Esse contexto, portanto, sugere a aplicação da Comunicação de Interesse Público como uma alternativa para responder a esse desafio, pois ela pode operar na interseção de diversas formas de comunicação e entre diferentes atores sociais, abrindo caminhos para inúmeras possibilidades de ações comunicacionais (Costa, 2006).

A valorização da diversidade, percebida como uma responsabilidade social, desloca o interesse do bem comum para o centro das ações de comunicação da iniciativa privada, fazendo com que a abordagem do tema sob o aspecto econômico fique atrelada à comunicação mercadológica.

Neste cenário, a comunicação de interesse público potencializa a sua funcionalidade na elaboração de estratégias relacionadas à gestão da diversidade, pois é uma área de conhecimento apropriada para difundir valores sociais, morais e de direitos humanos que estão alinhados às normas que moldam a atual interação entre empresas e sociedade.

Nesse diapasão, Brum (2020) diz que a comunicação é capaz de transformar a experiência das relações humanas, pois por meio dela se articulam processos de transmissão e recepção de conhecimento, aprendizado e reflexão, isso porque tem a capacidade de tornar as informações em denominadores comuns a todos os receptores das mensagens.

Carneiro (2018) reforça que a comunicação é capaz de exercer uma ação significativa na valorização construtiva das diferenças, influenciando a agenda de debates pública e política.

Ademais, a aplicação da comunicação de interesse público na gestão da diversidade das organizações promove o reconhecimento e a valorização das diferenças com a mitigação

das resistências, sendo sua prática possível tanto por meio de desenvolvimento de produtos de comunicação quanto em ações internas.

Ao envolver o público interno na pauta de diversidade, as organizações reforçam o seu papel de responsabilidade social junto aos seus colaboradores, por meio de ações que também podem ser direcionadas à sociedade (Neto, 2010).

A definição do público interno, nas organizações, como alvo principal das ações de comunicação de interesse público em uma etapa inicial, para um posterior desdobramento à sociedade, implica em uma maior probabilidade de êxito nos resultados pretendidos, uma vez que a comunicação com o público interno exerce papel fundamental no atingimento dos objetivos traçados pela organização.

Para Marchiori (2010), o êxito de uma organização é determinado pelo fechamento de dois ciclos: o primeiro refere-se à comunicação relacional entre empresa e funcionário. Em seguida, a aplicabilidade dessa comunicação relacional com clientes e sociedade.

A opção pelo público interno para iniciar uma ação de comunicação de diversidade e inclusão no interesse público se justifica por diferentes razões, aqui destacam-se: o público interno é um público multiplicador (absorvendo as informações fornecidas e propagando-as em seu entorno (Kunsch, 2017); atuação uníssona entre o que comunica e o que pratica; desenvolvimento de uma representatividade em seu micro espaço proporcional à realidade demográfica local.

Outro ponto a destacar é a possibilidade de as empresas promoverem a reflexão sobre a diversidade para além de duas estruturas de recursos humanos, contribuindo para o entendimento de que a valorização da diversidade constitui um fator essencial no combate à discriminação. Ao estabelecer ações de comunicação de interesse público em suas práticas comunicacionais, as empresas ampliam a arena de debate sobre as causas e as consequências das desigualdades sociais, permitindo a apropriação da pauta pela esfera pública.

## **Discussão e Considerações Finais**

Com base no referencial teórico apresentado, este artigo propôs uma reflexão sobre a capacidade da comunicação de interesse público em modificar ou direcionar comportamentos na sociedade, priorizando a defesa dos interesses coletivos nas mais diversas áreas. O poder da comunicação de interesse público se acentua não na influência da performance organizacional, mas em conscientizar para a construção coletiva e sustentável da sociedade, destacando-se o potencial da comunicação na dinâmica e nas relações sociais.

Dessa forma, o artigo reconhece o impacto e a capacidade das organizações privadas de abordar questões mais abrangentes, através de iniciativas de comunicação de responsabilidade social, sobretudo no contexto atual, em que novos aspectos passaram a redefinir o papel e o campo de atuação das empresas na sociedade. Dentre tais aspectos, destacam-se questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG).

No tocante ao aspecto social abordado, a gestão da diversidade figura como importante instrumento de transformação interna e externa das empresas, refletindo-se no corpo social. Nesse sentido, a comunicação de interesse público atua como um instrumento de inovação na abordagem e gestão da diversidade nas organizações, na medida em que serve como um vínculo que une diferentes atores, alinhando interesses comuns e possibilitando a transformação de práticas e perspectivas nas organizações.

Por fim, sugere-se que a aplicação da comunicação de interesse público busca endereçar a pauta das desigualdades sociais a uma arena mais ampla, não se limitando ao espaço administrativo de recursos humanos das empresas, tendo em vista que o Brasil é um país que possui uma herança cultural rica e diversa, mas que enfrenta uma notória divisão social, baseada em origens econômicas e sociais.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación – ALAIC**, n. 10(6), 2011, p.52-62.

BENTO, C. **O pacto da branquitude**. 1ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BRUM, A. M. **A experiência do colaborador**: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2020.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial, da rádio peão às mídias sociais**. São Paulo: Editora Metodista, 2014.

BULGARELLI, R. **Diversidade**. O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios. São Paulo: Amcham, 2016.

CALONEGO, R.; CARARETO, M.; ANDRELO, R. Entre os interesses empresarial e público: impactos da comunicação organizacional diante da desinformação. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 18, n. 37, p. 72–83, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/188021>.

CARNEIRO, S. Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial. In: CARNEIRO, S. **Escritos de uma vida**. Belo Horizonte: Letramento, 2018.

COSTA, J. R. V. **Comunicação de interesse público**: ideias que movem pessoas e fazem um mundo melhor. São Paulo: Jaboticaba, 2006.

ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

FERRARI, M. A. Comunicação Intercultural: Perspectivas, Dilemas e Desafios. Em: MOURA, C. P; FERRARI, M. A. (orgs.). **Comunicação, Interculturalidade e Organização**: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação intercultural e cidadania em tempos de globalização**. A internacionalização das comunidades lusófonas e ibero-americanas de ciências sociais e humanas: o caso das ciências da comunicação. Vila Nova de Famalicão: Húmus, 2017.

KUNSCH, M. M. K. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. São Paulo: **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 49–56, 2009.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010

MCQUAIL, D. **Atuação da mídia**: comunicação de massa e interesse público. São Paulo: Editora Penso, 2012

MOVER. Movimento pela equidade Racial. Página inicial. Disponível em: <https://somosmover.org/quem-somos/>.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NETO, B. R. S. (Coord.). **Comunicação Corporativa e reputação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PERSIGO, P. M.; ATHAYDES, A. S. Diversidade nas organizações: o que pensam e fazem os profissionais de comunicação? In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO. PENSACOM BRASIL, 6., 2019, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: Pensacom, 2019. p. 1 – 17. Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/813/2020/07/PERSIGO-E-ATHAYDES-Pensacom-2019.pdf>

SALES, R. G. **Políticas de diversidade nas organizações**: breve histórico, modelos e reflexões. *In*: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2016, São Paulo.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WEICK, K. E. Sensemaking, organizing, and surpassing: a handoff. **Journal of Management Studies**, p. 1420-1431, 2020.

## BIOGRAFIA DOS AUTORES

### ALAN BARBOSA DOS SANTOS

Mestre em Tecnologia, Informação e Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pelas Faculdades Integradas Ipitanga- BA em (2006). Especialista em Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes pela Faculdade Batista de Minas Gerais -FBMG (2020). Tem experiência na área de Finanças, trabalhando em instituição Financeira desde 2003.

**E-mail:** alan.santos@uscsonline.com.br

### JOÃO BATISTA FREITAS CARDOSO

Pós-Doutorado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), possui doutorado e mestrado em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e graduação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). ORCID: [orcid.org/0000-0002-0192-3478](https://orcid.org/0000-0002-0192-3478)

**E-mail:** jbfcardoso@uol.com.br