

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO**

**Comunicação Social Jornalismo**

**Thiago Corrêa Altemio**

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA HUMANIZADA E INCLUSIVA**

**São Paulo**

**2016**

**Thiago Corrêa Altemio**

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA HUMANIZADA E INCLUSIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Jornalismo da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para a obtenção do título Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. M<sup>ª</sup>. Eiko Enoki

**São Paulo**

**2016**

**Thiago Corrêa Altemio**

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA HUMANIZADA E INCLUSIVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Jornalismo da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Eiko Enoki

São Paulo, 30 de novembro de 2016

**Banca Examinadora**

.....

Profa. Dra.

.....

Prof. Dr.

.....

Profa. Ma.

Conceito Final
----------------

A Deus, que se mostrou criador, e foi criativo. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo repleto de possibilidades. À minha família, por sua capacidade de acreditar investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

À professora Eiko Enoki pela paciência nas orientações e incentivos que tornaram possível a conclusão desta monografia. A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

*“Você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas ainda você precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade”. Walt Disney*

## RESUMO

A dimensão humana na comunicação corporativa, embora sendo a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto no aspecto literário como no aspecto das práticas cotidianas das organizações. Neste trabalho, é tratado a humanização da comunicação corporativa como estratégia para a inclusão das diversidades de públicos internos e, em especial, o público LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e transexuais). Quando o público interno se sente parte da organização, sua produtividade tende a aumentar, e a empresa passa a ter uma grande oportunidade de ser reconhecida por suas ações na comunidade em geral. Nesta monografia, foi realizado um estudo da comunicação corporativa interna, aliada ao fator de humanização da comunicação, dentro de uma empresa do agronegócio, a Monsanto do Brasil, divisão brasileira da multinacional americana sediada em Saint Louis, Missouri, com o objetivo de verificar se este tipo de comunicação está sendo utilizada de forma estratégica. A principal motivação para a escolha do desenvolvimento desta pesquisa refere-se à possibilidade de discutir, como a comunicação corporativa interna, e o endomarketing, podem ser utilizados de forma estratégica e inclusiva nas organizações

**Palavras chaves:** Comunicação Corporativa. Humanização das Organizações. Diversidade e Inclusão. Públicos Internos. LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais).

## ABSTRACT

The human dimension in corporate communication, although being the most important, can be considered the most forgotten, both the literary aspect as in the aspect of daily practices of organizations. In this work, is treated the humanization of corporate communication as a strategy for the inclusion of diversity of internal public and, in particular, the LGBT (lesbian, gay, bisexual and transgender people). When the internal stakeholder feels part of the Organization, its productivity is likely to increase, and the company is a great opportunity to be recognized for his actions in the community in General. In this monograph, we conducted a study of internal corporate communication, coupled with the factor of humanization of communication within a company of agribusiness, Monsanto of Brazil, brazilian Division of the American multinational company headquartered in Saint Louis, Missouri, in order to verify that this type of communication is being used strategically. The main motivation for the choice of the development of this research relates to the possibility of discussing, as internal corporate communication, and internal marketing, can be used strategically and inclusive in organizations.

**Keywords:** Corporate Communications. Humanization of Organizations. Diversity and Inclusion. Public Internal. LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered).



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA HUMANIZADA E INCLUSIVA .....	13
1.1 Informação e integração: os maiores aliados do público interno.....	13
1.2 A Humanização da Comunicação .....	13
1.3 A Diversidade no Ambiente Organizacional.....	15
1.4 Diversidade e Inclusão.....	17
1.5 Cultura Organizacional .....	18
1.6 A Comunicação como Fator de Integração .....	19
2 DESCUBRA A MONSANTO .....	21
2.1 A Monsanto no Brasil e no Mundo .....	21
2.2 Missão, Visão e Valores.....	21
2.2.1 Missão .....	22
2.2.2 Visão .....	22
2.2.3 Valores.....	23
2.3 Pessoas Conectadas ao DNA Monsanto.....	23
3 ESTRATÉGIAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO INCLUSIVA.....	25
3.1 Planejamento Estratégico da Comunicação.....	25
3.2 Gestão da Comunicação Humanizada.....	26
3.3 Comunicação interna .....	27
3.4 Propaganda Institucional .....	29
3.5 Barreiras na Comunicação.....	30
3.6 Fluxos de Comunicação.....	31
3.6.1 Fluxo de Comunicação Ascendente .....	31
3.6.2 Fluxo de Comunicação Descendente .....	31
3.6.3 Fluxo de Comunicação Horizontal.....	32
3.6.4 Fluxo de Comunicação Transversal .....	32
3.6.5 Fluxo de Comunicação Circular .....	32
3.7 Redes Formais e Informais na Comunicação Organizacional.....	33
3.7.1 As Redes Formais .....	33
3.7.2 As Redes Informais .....	33
3.8 Endomarketing e o Marketing Interno.....	34
4 AS DIVERSIDADES NO CENÁRIO SOCIAL E CORPORATIVO .....	35
4.1 O Conceito de Diversidades .....	35
4.2 Preconceito, Discriminação e Racismo.....	36

4.2.1	Preconceito .....	36
4.2.2	Discriminação .....	36
4.2.3	Racismo .....	37
4.3	Gênero, Identidade de Gênero, Orientação Sexual e Sexo.....	38
4.3.1	Gênero.....	38
4.3.2	Identidade de Gênero .....	38
4.3.3	Orientação Sexual .....	40
4.3.4	Sexo .....	40
4.4	A Sigla e o Significado do Termo LGBT .....	41
5	DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO DA MONSANTO .....	43
5.1	Diversidade no Ambiente Corporativo da Monsanto .....	43
5.2	O Projeto Aliança LGBTA Monsanto Brasil.....	44
5.2.1	Apresentando a Aliança LGBTA.....	44
5.2.2	A Missão da Aliança LGBTA .....	44
5.2.3	O Que é a Sigla LGBTA? .....	44
5.2.4	Como a Monsanto se Posiciona Sobre a Questão LGBT?.....	45
5.3	O Pilar PCD Sem Fronteiras .....	45
5.3.1	O Termo e o Significado de PCD.....	45
5.3.2	O Pilar PCD Sem Fronteiras da Monsanto.....	46
5.4	O Pilar Mulheres 360 da Monsanto .....	46
5.4.1	Mulheres no Poder em uma Visão 360 Graus.....	46
5.4.2	O Pilar Mulheres 360.....	47
6	REPUTAÇÃO, MÉTRICAS E RESULTADOS .....	49
6.1	Reputação .....	49
6.1.2	Prêmio Marco 2016.....	49
6.2	Recursos Humanos.....	50
6.2.1	Clima Organizacional e Ambiente de Trabalho .....	51
6.2.2	O Índice de Felicidade Total no Trabalho (IFT).....	53
6.2.3	Great Place to Work - Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar .....	55
	CONCLUSÃO .....	58
	REFERÊNCIAS.....	60



## INTRODUÇÃO

Impulsionar a diversidade no ambiente de trabalho é, e sempre será, um grande desafio para qualquer organização corporativa. Embora a presença de profissionais, com diferentes perfis e experiências, seja vista como uma ferramenta crucial para compreender melhor as novas demandas de mercado, temos ainda um grande duelo para vencermos esses caminhos pouco desvendados pelas grandes e médias corporações, especialmente quando a oportunidade é de se propiciar um ambiente inclusivo, principalmente quando se trata do público LGBT ( sigla utilizada para as políticas sociais de diversidades para: lésbicas, gays, bissexuais e transexuais).

O repentino avanço alcançado pela comunicação, ao longo dos anos, representa para os indivíduos uma conquista ou mesmo um desafio. A conquista quando se propicia possibilidades de difundir o conhecimento em uma escala que não se pode imaginar. E o desafio quando o avanço tecnológico impõe uma séria revisão e reestruturação das teorias de tudo o que se entende por comunicação dentro das organizações.

Dentro da área de comunicação social, existem os mais diversos estudos, contudo, especificamente na área de comunicação corporativa focada na humanização dos processos e direcionados para as estratégias do crescimento organizacional, encontramos poucos indícios do uso desta comunicação como ferramenta estratégica de alcance dos colaboradores.

No entanto, autores especializados em comunicação corporativa como Torquato e Kunsch (2011), afirmam que este tipo de comunicação pode ser trabalhado de modo, a auxiliar o desenvolvimento, a implantação e a disseminação da estratégia da organização. Sendo uma ferramenta complementar na busca pelo alcance das metas e objetivos da empresa e de sua permanência no mercado.

Torquato (2011), salienta a importância do correto planejamento em todas as formas de comunicação sejam elas: gerenciais, administrativas e sociais (internas e externas), discute também o papel da assessoria e o da consultoria de imprensa. Torquato discute a definição de princípios e valores claros, além do pleno

conhecimento da cultura interna e a cultura do ambiente no qual a organização se encontra inserida.

A comunicação corporativa interna de qualquer organização tem como responsabilidade informar e motivar todos os colaboradores, nos mais diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que se sintam peças fundamentais da corporação oferecendo instrumentos para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

“Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações [...]”. (KUNSCH, 2010, p. 48).

Nesta monografia, foi realizado um estudo da comunicação corporativa interna, aliada ao fator de humanização da comunicação, dentro de uma empresa do agronegócio, a Monsanto do Brasil, divisão brasileira da multinacional americana sediada em Saint Louis, Missouri, com o objetivo de verificar se este tipo de comunicação está sendo utilizada de forma estratégica.

O foco da pesquisa é a comunicação com as diversidades de público interno segmentados como: pessoas com deficiência, mulheres e LGBT, sigla para lésbicas, gays, bissexuais e transexuais. Apesar de passarmos brevemente por todos esses pilares, a nossa pesquisa irá se aprofundar no público LGBT. Segundo Neves (1998), a organização precisa usar a comunicação para lidar com seus três públicos principais, os *stakeholder*, públicos de interesse da empresa: o consumidor final de seus produtos e/ou serviços, o mercado no qual atua e seus acionistas e os recursos humanos que a compõe, ou que deseja conquistar.

As discussões sobre comunicação têm feito parte de um grande número de estudos e diversos focos foram abordados para este assunto. Nos dias atuais, as empresas enxergam cada vez mais os seus funcionários como partes fundamentais para o alcance do sucesso organizacional.

A principal motivação para a escolha do desenvolvimento desta pesquisa refere-se à possibilidade de discutir, como a comunicação corporativa interna, e o endomarketing, podem ser utilizados, sinergicamente, de forma estratégica e inclusiva nas organizações. Por ter como tema principal a gestão da comunicação

corporativa interna direcionada e o endomarketing à estratégia, a pesquisa limitou-se às abordagens mais recentes dos conceitos de comunicação.

No final de 2015, grandes empresas como a Monsanto do Brasil, empresa pesquisada para este objeto de estudo, reuniram-se, por meio de um fórum anual de comunicação, para discutir as boas práticas na promoção dos direitos LGBT. O Fórum realizado desde 2013 pelo Instituto Ethos reúne empresas dos mais variados setores empenhados em aprimorar práticas de gestão empresarial para combater a homofobia e seus efeitos prejudiciais às pessoas, aos negócios e à sociedade. Além da Monsanto, fazem parte do comitê as empresas: 3M, Accenture, Basf, Bayer, Carrefour, Comitê Rio 2016, Dow, Dupont, Facebook, GE, Google, HSBC, IBM, P&G, Pfizer, PWC, SAP, Sodexo, Whirlpool e White Martins.

Juntas elas promovem o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, que tem como objetivo criar condições e assegurar políticas e práticas para incluir com qualidade a população LGBT no mercado de trabalho brasileiro. Entre essas iniciativas, está a promoção de uma carta pela qual as companhias aderem a “Dez Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos Humanos LGBT”, que vão desde o engajamento da alta liderança, passam pela construção de um ambiente respeitoso e abrangem a comunicação adequada em relação a este *stakeholder*.

A efetividade dessas ações depende de iniciativas concretas dentro das organizações. É fundamental investir na capacitação de gestores, e de todas as outras áreas e equipes de recrutamento, desmitificando tabus e eliminando barreiras presentes nos mais diversos processos de uma corporação.

# 1 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA HUMANIZADA E INCLUSIVA

## 1.1 Informação e integração: os maiores aliados do público interno

O velho e temido processo de integração na empresa, conhecido como *onboarding*, costuma ser deixado de lado em algumas organizações, e muitas das vezes, limitam-se a dar as boas-vindas ao novo colaborador. Esse processo, em muitas empresas, geralmente se limita a pequenas apresentações da história da organização, seus produtos, posicionamento no mercado e os seus *stakeholders*.

A integração é, sem dúvida, decorrente de um bom processo de informação. Hoje, as empresas convivem com ambientes muito competitivos, tanto interna quanto externamente, o que faz que tenham que administrar uma série de problemas no que se refere à integração entre pessoas, áreas e unidades. (BRUM, 2010, p.106).

De fato, a apresentação da empresa é indispensável, no entanto, ela deve oferecer muito mais do que uma simples apresentação da sua origem e propósitos mercadológicos. Esse momento de primeiro contato do colaborador com a sua nova empresa deve ter algo que o faça sentir-se em casa, e tenha a vontade de se entregar ao DNA dessa corporação que passará a fazer parte do seu dia a dia.

Para isso, é importante ter um bom time de recursos humanos, e esse time deve estar integrado nos processos de comunicação da organização. Segundo Brum (2010, p. 49), “[...] as empresas, na sua maioria, possuem uma política de recursos humanos. Pode não ser uma boa política, mas ela existe. O que não existe é uma comunicação de recursos humanos”.

Alguns especialistas defendem que o *onboarding* deve ser estendido por pelo menos três meses quando da contratação do profissional, dando a este, um prazo maior para que ele possa absorver os valores empresariais e suas funções no novo emprego.

## 1.2 A Humanização da Comunicação

A humanização da comunicação, nas organizações, é uma tendência cada vez mais importante e presente em gestões com visão de futuro alinhadas as necessidades do mercado. A comunicação é, e sempre será, uma das melhores formas de humanizar uma organização, conectando pessoas a um único objetivo.

“O homem é apenas 10% vocação e 90% adaptação. Isso significa que nunca é tarde para que a pessoa aprenda a gostar daquilo que faz e da empresa na qual trabalha [...]”. (BRUM, 2010, p.133).

Steve Jobs fez um discurso empolgante para vinte e três mil alunos da Universidade Stanford, na Califórnia, numa cerimônia de formatura. Em um determinado momento de sua fala, Jobs pregou: “Você tem de encontrar o que você ama. A única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que faz. Se você ainda não encontrou, continue procurando, e não se acomode [...]”. (JOBS, 2000, s.p.)

O texto do talentoso criador da Apple valeu como um grande reforço para a ideia de que associar trabalho à satisfação é um componente essencial do sucesso. Muita gente toma esse raciocínio como verdade única, mas ele não. O texto do genial fundador da Apple serviu como um grande reforço para a ideia de que associar trabalho à satisfação é um componente essencial do sucesso. Muita gente toma esse raciocínio como verdade absoluta, mas ele não explica algumas questões.

O que podemos fazer com os milhões de profissionais que são ótimos fazendo um trabalho que detestam, ou ainda, explicar como aqueles que adoram o que fazem, mas têm um desempenho ruim?

Podemos analisar essas perspectivas de amor e ódio da seguinte forma: ninguém entra numa empresa com disposição para amá-la ou odiá-la. Pelo contrário, as pessoas, na sua maioria, ao ingressarem em uma organização entram com as suas mentes e corações abertos. Prontos para os novos caminhos e adaptações do cargo e da cultura organizacional propostos pela organização.

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um



contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam (KUNSCH, 2010, p,48).

“As organizações se auto organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional [...]”. (TAYLOR, 2005, p.215). Para o autor não existe organização sem comunicação, assim como, não existe comunicação sem organização.

As organizações, como partes integrantes de qualquer sociedade, são diretamente afetadas por todas essas mudanças no clima organizacional e, conseqüentemente, assumem novos papéis de atuação. Deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica, no sentido de integrar relações públicas, marketing, comunicação interna e humanização desses diálogos.

Esta total envolvimento da natureza humana na comunicação faz com que esta seja entendida, em sentido geral, como o conjunto das interações que os indivíduos efetuam uns com os outros, com a natureza, com as organizações sociais, com as instituições e, ainda, o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Daí o foco da comunicação não ser apenas um meio ou um instrumento à disposição dos indivíduos, dos grupos formais ou informais, organizados ou inorganizados, para dar a conhecer fatos, acontecimentos, pensamentos, ideias, vontades ou afetos, mas, também, um processo relacionado com a constituição da esfera pública, esfera responsável pela criação e pela manutenção de regularidades que ditam as normas de conformidade e da convivência, da linguagem, das ações. (FERNANDES,2000, p. 21).

### **1.3 A Diversidade no Ambiente Organizacional**

O universo organizacional de hoje exige, cada vez mais, novas formas de pensar, novas estruturas de recursos humanos, pessoas com suas mentes mais abertas e aptas a mudança e, o mais importante, empresas que trabalhem com uma força de trabalho completa, integrada e humanizada.

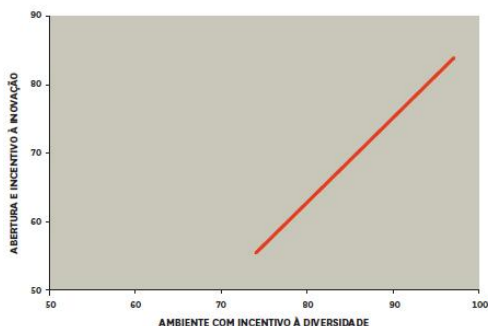
A diversidade como conceito também desenvolveu significado em torno da identidade do grupo. As sociedades criam grupos, designando ou atribuindo a eles certas características. Essas características se tornam fixas por meio da comunicação social até que nossas percepções enxerguem apenas essas características designadas. Por exemplo, a sociedade ensina a seus membros que são as mulheres quem cuida da família. Elas são primeiramente responsáveis por educar as crianças e cuidar dos idosos de sua família. Parece “meio errado” que um homem cuide das crianças ou idosos da família. (KUNSCH, 2010 apud TOTH, 2010, p.129).

Uma força de trabalho diversificada pode conquistar objetivos e mercados dos mais adversos, por poder contemplar visões e percepções distintas dos seres humanos e das suas necessidades, gerando mais lucro para a organização. Desta forma, uma equipe diversificada é um dos segredos para uma organização se consolidar no mercado.

Para o presidente da Monsanto do Brasil, Rodrigo Santos (2016), “o desafio no setor [do agronegócio] é transformar a agricultura aumentando a produtividade e de forma sustentável. Foi-se o tempo em que a liderança estava no topo da organização. A liderança hoje está na base da organização. Um dos desafios é ser um líder que promove uma cultura de inclusão [...]”.

A diversidade significa uma oportunidade de crescimento importante para os negócios de uma organização. Segundo estudos apontados na Harvard Business Review, no Brasil, poucas empresas inserem a diversidade na pauta de sua agenda estratégica. O estudo apresentado pelo Hay Group entre os anos de 2010 a 2015, com a análise de 170 empresas, no Brasil, identificou que apenas 5% procuram saber como seus funcionários percebem o ambiente de diversidade no dia a dia de trabalho. Quando analisamos esses números em países com economias mais maduras, como Estados Unidos e os países da Europa, esse número salta para 20%. Mas porque as organizações devem considerar a diversidade como um fator importante?

**Gráfico 1 – O gráfico mostra que quanto mais os funcionários das empresas percebem o incentivo a diversidade, maior a abertura para inovar e propor novas ideias.**



Fonte: Hay Group (2010/15)

Ter uma estrutura de trabalho diversificada já não significa mais apenas paridade entre gêneros. A diversidade, nos tempos atuais, significa empregar pessoas de diferentes gerações e culturas, pessoas com capacidades diversas e também certificar-se de que há igualdade em todas as dimensões da diversidade.

Qualquer exploração da relação entre comunicação e humanização, assim, exige que consideremos o “outro”, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação. (KUNSCH,2010, p.26).

#### **1.4 Diversidade e Inclusão**

Organizações inclusivas distribuem oportunidades com isonomia, oferecendo desta forma condições de desenvolvimento para todos, reconhecendo pessoas e tendo afeição pela diversidade a ponto de considerá-la em suas escolhas, na tomada de decisões em relação a todos os seus colaboradores e atividades da organização.

Organizações empresariais, que investem em políticas de inclusão, ampliam sua capacidade de realizar boas escolhas individuais e coletivas, favorecendo o próprio desenvolvimento, e o da sociedade nas quais se encontram inseridas.

Segundo Kunsch (2010), o conceito de diversidade, assim como o de comunicação, possui muitos significados, que envolvem: categorias primária e secundária; identidades declaradas e designadas do grupo; comprometimento com normas éticas; e divisão por causa de diferença.

Nas categorias primárias e secundárias, a diversidade considera as características demográficas. A categoria primária inclui idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual e habilidades físicas.

A secundária diz respeito a classe, língua, renda, estado civil, religião, geografia e experiência militar.

Incluir é ação, disposição para o encontro, para a mudança. É um movimento concreto de inclusão das pessoas e das perspectivas que elas trazem consigo. A

inclusão é uma conduta que considera a existência do outro, reconhecendo que há outras perspectivas além da sua ou do arquétipo dominante, com sua versão única de verdade, beleza, normalidade, entre outros. Incluir é um movimento que transforma a todos, sem precisar excluir. Se alguém deixa de existir, temos um extermínio, e não um processo de inclusão.

Se, para ser incluído, for necessário sumir com alguma característica essencial, não há inclusão verdadeira. Ela deve considerar as pessoas para gerar interações verdadeiras, e não desconsiderá-las ou desprezar algum aspecto ou característica. (BULGARELLI, 2013, Instituto Ethos).

Nenhum planejamento de comunicação e inclusão de diversidades inclui o que é igual, o mesmo, mas sim, o que é diferente de si, o que tem algo a acrescentar, que se pode ou que se faz. Incluir é um gesto que implica em diferenciar-se.

Quem tem medo da diferença e se sente ameaçado por ela não se dispõe ao encontro, à transformação, à afirmação do que se é e do que o outro é para construir algo novo, um novo lugar, um ponto de chegada que não é o mesmo, mas outro.

## **1.5 Cultura Organizacional**

Outro fator a ser considerado na comunicação é a cultura organizacional. De fato, as organizações são formadas por pessoas das mais variadas culturas, e esses indivíduos precisam se adaptar a cultura da empresa.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Da mesma forma que as culturas tribais possuem totens e tabus que ditam a maneira correta de os indivíduos se comportarem diante dos conterrâneos e dos estrangeiros, as organizações têm culturas que governam o comportamento de seus membros (ROBBINS, 2009, p. 225).

Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma determinada organização.

A alma da cultura organizacional de uma empresa, de certa forma, é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, a

intensidade de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso pelos seus colaboradores em relação a ela como empresa.

A cultura organizacional deve representar as percepções dos seus dirigentes e funcionários da organização refletindo a mentalidade que predomina na organização. (Ford, nd) dizia: “Você poderia tirar de mim as minhas fábricas, queimar os meus prédios, mas se me der o meu pessoal, eu construirei outra vez todos os meus negócios”.

Sendo assim, a cultura organizacional sempre representará as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização em seu dia-a-dia, direcionando suas ações para o alcance dos objetivos da empresa.

“É a cultura organizacional que define a missão, visão e valores que é responsável por doutrinar e estabelecer os objetivos da organização. Não podemos esquecer que a cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que possamos conhecer melhor a organização na qual o colaborador está inserido [...]”. (KUNSCH, 1998, p. 23).

## **1.6 A Comunicação como Fator de Integração**

A comunicação interna, atualmente, destaca a sua importância focada na relação com os colaboradores, considerando que estes fazem parte da organização e são responsáveis pelo sucesso da mesma. Vale lembrar que a comunicação não age sozinha. A organização deve desenvolver a capacidade do líder de se comunicar com toda a sua equipe.

A comunicação, como já sabemos, deixou de ser responsabilidade apenas de um departamento. A comunicação vem ganhando dimensão sistêmicas, envolvendo a cadeia produtiva e as comunidades das quais as empresas fazem parte. O papel das lideranças se acentua. Muitas vezes os líderes estão sofrendo e precisam, ao mesmo tempo, enxergar novas oportunidades. Mesmo que precisem mudar os planos, que tenham que demitir funcionários, deverão ser capazes de motivar suas equipes. (REBOUÇAS, 2010, p.195).

Todavia, a comunicação interna é um fator de integração, e ela se concretiza quando todos os instrumentos disponíveis são utilizados com o intuito de praticar o debate, envolvendo os colaboradores nos assuntos da organização e melhorando o ambiente de trabalho.

As organizações precisam manter o bom equilíbrio da sua comunicação interna, para isso, é preciso manter um bom diálogo entre todos seus colaboradores. O diálogo e a troca de conhecimento proporcionam um aprendizado organizacional contínuo e efetivo à mudança de postura dos colaboradores.

A mensagem deve dizer, obrigatoriamente, aquilo que o público-alvo coloca como característica essencial para atender a uma necessidade e, portanto, deve ser capaz de estimular o retorno desejado à comunicação. Definir o apelo da mensagem é encontrar o conceito da comunicação, ou seja, o estabelecimento de tudo o que a comunicação deverá transmitir ao seu público alvo, é encontrar a mensagem principal que deve ser transmitida para garantir o retorno desejado da campanha, seja ela qual for. (VASCONCELOS, 2009, p. 63).

A comunicação interna está passando por algumas transformações, já que as empresas passaram a dirigir-se às necessidades de seus colaboradores, observando o funcionário ou a equipe, com o intuito de analisar suas motivações e deficiências, estabelecendo assim uma construção conjunta de uma imagem interna evitando informações imprecisas que possam prejudicar todo o composto comunicacional interno.

As organizações devem orientar os seus funcionários a agirem e pensarem no ambiente de trabalho sinérgico. Os líderes são os grandes responsáveis por estabelecer a conscientização das suas equipes, fortalecendo as atividades realizadas e o comprometimento com os resultados pretendidos pela organização. O público interno deve sentir-se bem recebido pela organização, tornando-se o porta-voz dos valores da organização ao público externo.

## **2 DESCUBRA A MONSANTO**

### **2.1 A Monsanto no Brasil e no Mundo**

A Monsanto foi fundada em 1901, em Saint Louis, Missouri, nos Estados Unidos, e hoje possui 400 unidades em 67 países.

No Brasil a operação se iniciou em 1963, com uma estrutura operacional contando com mais de 2.600 colaboradores, distribuídos em 38 unidades espalhadas por 36 cidades, em vários estados, além do distrito federal.

A Monsanto é uma multinacional de agricultura e biotecnologia e a sua sede global fica em St. Louis nos Estados Unidos. A empresa é líder mundial na produção do herbicida glifosato, vendido sob a marca Roundup, e tem também a liderança no segmento de sementes geneticamente modificadas, os transgênicos, respondendo por 70% a 100% do *market share*, participação de mercado, para as mais variadas culturas.

A divisão brasileira da Monsanto é responsável pela produção e distribuição das culturas de milho, soja e sorgo. Além, de ter uma operação dedicada a cultura de frutas, hortaliças e legumes, a Seminis. Possui também divisões focadas na agricultura digital, a The Climate Corporation, e uma divisão de proteção de cultivos biológicos, a Monsanto Bioag (parceria entre a Monsanto e a Novozymes).

### **2.2 Missão, Visão e Valores**

As ferramentas conhecidas como: Missão, Visão e Valores, ajuda a definir cada um dos pontos essenciais da empresa e é indicada a organizações de todos os portes, segundo Oliveira (2009). Com ela podemos determinar uma direção estratégica, desde a integração das operações até a estratégia da empresa e da motivação de seu time. É fundamental dedicar o tempo que considerar necessário para refletir sobre o papel do negócio praticado pela organização na sociedade e também sobre o futuro da empresa.

A missão é basicamente a razão de ser do negócio. Ela pode ser alterada com o tempo e é difícil encontrar uma companhia que mantém sua missão intacta por anos.

A visão é a situação em que a empresa deseja chegar num determinado período de tempo. A visão de futuro precisa de metas para se tornar concreta, é basicamente um conjunto de objetivos a serem conquistados.

Os valores, por sua vez, são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes em cada colaborador e nas relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

### **2.2.1 Missão**

Corresponde a uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da instituição perante seus clientes. A missão deve orientar os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização. É importante que a empresa tenha uma missão clara, senão podem surgir problemas internos, como: a falta de alinhamento na objetividade da equipe; e externos, como o cliente não saber ao certo qual o propósito da empresa no mercado.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. [...] Salienta-se que essa missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 50)

Missão Monsanto Brasil: “Trabalhamos em parceria com agricultores, pesquisadores e diversas instituições, com o objetivo de aumentar a produtividade e tornar sustentável o desenvolvimento da agricultura”.

### **2.2.2 Visão**



A visão descreve o futuro almejado pela empresa, refletindo o que deve ser procurado pela equipe em seus esforços individuais e em grupo. Deve ser uma frase prática, realista, ambiciosa e inspiradora. Ela precisa englobar a aspiração, representando o que a instituição deseja ser, assim como a inspiração, trazendo o porquê isso vale a pena ser concretizado.

Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos de desempenho da empresa. (HAX E MAJLUF, 1984, p.17).

Visão Monsanto Brasil: “Seremos reconhecidos como a empresa que mais contribui para o sucesso do agricultor brasileiro nos segmentos que atuamos. Ser o parceiro preferencial em soluções integradas em tecnologias, produtos e serviços. Promover o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira”.

### **2.2.3 Valores**

Os valores representam os princípios, crenças e convicções que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas que constituem a empresa. Os valores ditam o caminho que os comportamentos devem trilhar.

“A prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas [...]”. (OLIVEIRA, 2009, p. 69)

Valores Monsanto Brasil: “Integridade, diálogo, transparência, benefícios, respeito, compartilhamento, agir como donos do negócio e criar um ótimo ambiente de trabalho”.

## **2.3 Pessoas Conectadas ao DNA Monsanto**

No mundo todo, são mais de 20.000 colaboradores, que carregam consigo o DNA da Monsanto. Graças a esses times, a empresa recebe constantemente prêmios em reconhecimento às inovações de gestão de recursos humanos, satisfação no ambiente de trabalho, benefícios e inclusão de diversidades no ambiente corporativo.

No Brasil, esse número não é diferente. A Monsanto figura há mais de 16 anos em posições de destaques nos rankings das melhores empresas para se trabalhar, prêmio que é avaliado por intermédio de pesquisas de ambiente respondidas pelos próprios colaboradores das organizações classificadas. Em 2016, pela décima sétima vez consecutiva, a Monsanto foi destaque entre as “100 Melhores Empresas para Trabalhar” no Brasil, segundo classificação do Instituto Great Place to Work e da revista Época.

A empresa também está entre as “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da revista Você S/A, com pesquisa da Fundação Instituto de Administração, da Universidade de São Paulo (FIA-USP). Estas premiações atestam a existência de um ambiente dinâmico e saudável, onde os profissionais encontram espaço para desenvolver suas habilidades e crescer na carreira.

### 3 ESTRATÉGIAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO INCLUSIVA

O planejamento estratégico de Comunicação tem que estar alinhado ao planejamento estratégico da organização e ser apoiado pela alta administração.

#### 3.1 Planejamento Estratégico da Comunicação

É preciso ter um conhecimento amplo de todos os *stakeholders*, ou seja, todas as pessoas, comunidades e organizações, que o negócio impacta diretamente. Tendo este mapeamento, já é possível identificar para quem é preciso comunicar o seu produto, serviço ou estratégia de comunicação, qual é a percepção dos seus *stakeholders*, como o valor da sua marca é enxergado, e por que, todos os públicos em que o seu negócio se encontra inserido, preferem e optam pela sua marca e não a dos seus concorrentes.

No caso de uma empresa agrícola, estudo do nosso projeto, à primeira vista o público-alvo é composto apenas pelos funcionários, agricultores e representantes de vendas. No entanto, uma análise um pouco mais detalhada, revelará que há outros *stakeholders* envolvidos no dia-a-dia, como: familiares dos agricultores, distribuidores, revendas, fornecedores, governo, comunidade, formadores de opinião, entre outros.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2009, p.05).

Delimitar os *stakeholders* de interesse e entender a percepção de cada um sobre os valores que se espera propagar, permitirá comunicar o valor da empresa de uma maneira mais assertiva, fazendo que suas mensagens sejam recebidas corretamente e, o mais importante, que sejam entendidas pelas pessoas certas. A unificação de conteúdos não é uma boa estratégia. Comunicar tudo para todos é desperdício de tempo e dinheiro. É essencial transmitir uma mensagem dedicada a

cada perfil que você espera atingir e humanizar os meios de relacionamento com o cliente. Cada integrante da empresa percebe e interage com a marca de um jeito diferente, e espera receber uma mensagem que atenda às suas necessidades. A empresa precisa criar cenários convidativos para os seus diversos públicos.

O grande desafio, dos dias atuais, é fazer com o que o seu *stakeholder* se encaixe de forma correta ao propósito organizacional se identificando com a imagem e com a ideia que a marca quer transmitir. O mais importante é ter claro os *stakeholders* relevantes e relacionar-se de acordo com o segmento de atuação da empresa, por meio de ações direcionadas para cada perfil. Portanto, o sucesso do seu negócio está em investir em um bom planejamento de comunicação e identificar o público-alvo e pessoas, seja esse público segmentado ou não, pessoas com deficiência, mulheres, e demais diversidades, da sua empresa para que a sua mensagem seja recebida por quem realmente interessa.

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. E, em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Esta humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso e rígido, as organizações se transformam em ambientes ásperos e áridos. De outra forma, quando as comunicações expressivas e, por meio destas, a cultura organizacional, conseguem reverberar nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais, humanizados. (TORQUATO, 2011, p.7)

### **3.2 Gestão da Comunicação Humanizada**

Não há processo de comunicação que dispense um bom planejamento. Seja para comunicar estratégias corporativas, posicionamento de marca ou processo seletivo de colaboradores. O planejamento da comunicação, tem como a sua maior função, obter o máximo retorno possível para o alcance de determinado objetivo.

As organizações só podem existir através da cooperação humana, que a cooperação é o veículo através do qual as capacidades individuais podem combinar-se para realizar tarefas superordenadas. [...] Em primeiro lugar, as pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Contudo, as pessoas estão severamente limitadas em sua capacidade de realização. Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa pode fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação. A cooperação só persistirá se for efetiva e suficiente. Os participantes num sistema cooperativo devem estar satisfeitos

com os resultados para que a cooperação prossiga. (BARNARD, 1938 apud LITTLEJOHN, 1982, p. 301).

Em um passado, não muito distante, os processos de gestão utilizados nas organizações empresariais eram extremamente rígidos e voltados exclusivamente para a alta produtividade, onde o único incentivo oferecido para o colaborador era o dinheiro.

Segundo Marx (1872), o trabalho é o prolongamento da atividade natural do homem, mais tarde conclui que a força de trabalho é uma mercadoria e que, para viver, o proletário vende ao capital.

Infelizmente, algumas empresas ainda partilham dessa linha de administração, porém, atualmente, as organizações estão, aos poucos, se tornando mais flexíveis e voltadas para as questões humanas.

Qualquer organização que almeje alcançar um bom posicionamento, perante a sociedade, precisa aderir a uma nova postura e mudar algumas atitudes. Adotar práticas de comunicação efetivas e integradas, apostar em ações de comunicação interna e de responsabilidade e relacionamento social e ambiental são excelentes ações que podem fazer com que as organizações mostrem os seus esforços tanto com seus colaboradores, quanto para a sociedade.

Para Hall (2004) a comunicação, enfim, pode e deve ser entendida como ferramenta básica para auxiliar na humanização das organizações, criando laços entre a organização e seus públicos de toda e qualquer natureza, além de criar novas formas de gerenciar a comunicação, levando em consideração a dinâmica, a diversidade e a imprevisibilidade do ambiente social e empresarial. As organizações existem para que os indivíduos possam desempenhar atividades que sozinhos não conseguiriam.

### **3.3 Comunicação interna**

A comunicação interna é de fato muito importante para qualquer organização empresarial, independente do seu segmento de atuação. O que a alta direção das organizações deve entender é que tão importante quanto gerar mídia espontânea nos veículos de comunicação, uma empresa deve, acima de tudo, garantir que seus

colaboradores também estejam bem informados e alinhados com o que é divulgado sobre o local em que trabalham.

Para Brum (2010), a comunicação interna é uma atividade que toda a empresa faz. E esse processo acontece a partir do momento que determinada empresa repassa uma informação por meio de um e-mail ou um documento qualquer para os seus colaboradores.

Sendo assim, é por meio da comunicação Interna que circulam as principais informações, o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados e vice-versa; e horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação. Desta forma, e, em muitos casos, é esta ferramenta que vai evitar o aparecimento de uma situação de crise num caso de negociação ou outros remanejamentos em uma grande empresa.

“Um dos conceitos mais interessantes e completos para comunicação interna é que a define como: "Uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis [...]" (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p.154).

Isto é, as empresas devem encarar a comunicação interna como um meio de crescimento e desenvolvimento. As organizações precisam ouvir o que os seus funcionários pensam a seu respeito, e devem também, utilizar essas manifestações internas para o aprimoramento dos níveis de relacionamento com os *stakeholders* internos.

Um estudo recente, realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em parceria com o Instituto DMR Consulting, no ano de 2012, mostra que o tempo do jornal-mural, do boletim ou da revista impressa está com os seus dias contados. Hoje, mais de 50% das grandes empresas brasileiras apostam na intranet e no e-mail como as principais ferramentas de comunicação com seus colaboradores. Em apenas cinco anos, a queda dos veículos tradicionais chegou a espantosos 26%, em um segmento que tradicionalmente resiste a modismos. O estudo ainda mostra que mais de 39% dessas companhias já contam com veículos de comunicação de periodicidade diária para seus colaboradores.

Para Torquato (2002), cabe à comunicação interna estimular o potencial humano para fundamentar uma cultura proativa voltada ao foco no negócio, bem como firmar uma filosofia inovadora e aberta às mudanças. Para tanto, é preciso integrar os setores promovendo o trabalho cooperativo, e não se pode negligenciar os fluxos e as redes de comunicação, ao contrário deve-se analisá-las e estimulá-las continuamente.

O compartilhamento e a circulação de informação, portanto, são atualmente aspectos importantes para o desenvolvimento de uma empresa. Por isso, o empresário precisa ter em mente que o principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual.

Para Andrade (1977), o público interno geralmente busca colaborar com a empresa, mas muitas vezes faltam incentivos de participação. Dessa forma os empregados não se envolvem e não reconhecem a sua importância para a organização, gerando assim desmotivação e falta de comprometimento, transformando os seus colaboradores em uma espécie de força negativa para a organização.

### **3.4 Propaganda Institucional**

Para que as pessoas percebam o posicionamento sobre uma organização ou causa é preciso que haja divulgação de suas ações corporativas.

A propaganda institucional ajuda na construção da identidade e da imagem corporativa, criando um conceito para se conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos seus *stakeholders* de interesse.

Os consumidores de hoje, não querem apenas ser romanceados pelas marcas que eles escolhem trazer para as suas vidas – eles querem realmente estabelecer uma relação holística e multifacetada com a marca, o que significa que esperam que a marca tenha um papel positivo e proativo em suas vidas, que vai muito além de uma transação comercial e alcança o reinado do emocional. (GOBE, 2002, p.21).

A propaganda de caráter institucional está mais ligada a mensagens que visam fortalecer a imagem de uma determinada organização junto ao seu público-alvo e consumidor. É por esta razão, que ela está sempre associada a uma

linguagem mais elaborada e informativa, gerando assim simpatia dos seus *stakeholders* de interesse. Ela também tem a função de informar e persuadir, com a intenção de fortalecer a boa imagem da empresa perante a sociedade.

A propaganda institucional é a área que atualmente abrange muitos estudos, afim de que sejam sugeridos e explicitados novos tipos de benefícios que essa publicidade possa proporcionar, fazendo com que, indireta e naturalmente, o estereótipo negativo de que ela (publicidade) foi feita apenas para vender e persuadir seja, aos poucos, desmistificado.

### **3.5 Barreiras na Comunicação**

Existem as mais diversas formas de classificarmos as barreiras comunicacionais encontradas nas organizações dos mais diferentes segmentos. Neste processo, as pessoas podem facilitar ou dificultar essas relações, depende do ponto de vista de cada um, formando assim, uma barreira pessoal.

As barreiras administrativas e burocráticas também fazem parte, quando incluímos a distância física e o excesso de informação. Outras barreiras são as comunicações imparciais ou parciais que podem ser encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas, não transmitidas, entre outras.

Ivancevichi, Donnelly Jr. (1981), destacam outras barreiras, como: a audição seletiva, quando escolhemos as informações que consideramos certas; juízo de valor, a visão que o receptor tem do comunicador; credibilidade da fonte, que faz com que o leitor confie ou não nas informações que ele observa; problemas de semânticas, o leitor pode interpretar alguma palavra no sentido contrário ao que o autor gostaria; filtragem, fazendo com que as diversas informações sejam distorcidas tornando-as positivas; linguagem intergrupar, quando é criado um vocabulário específico; diferença ou status, responsável por aumentar a competição entre pessoas, superiores e colaboradores e sobrecargas nas comunicações, onde não se é possível absorver todas as informações que chegam para o destinatário.



### **3.6 Fluxos de Comunicação**

Fluxos de comunicação: são, como o próprio nome diz, o caminho que a mensagem toma. Ou seja, de onde sai e para onde vai. Dentro de uma empresa existem alguns fluxos de comunicação e precisamos entender cada um deles e deixá-los cada um fazer o seu papel na organização.

Para Kunsch (2003), são os fluxos comunicacionais que conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções.

#### **3.6.1 Fluxo de Comunicação Ascendente**

É quando a informação parte do subordinado para o superior. O nome fluxo ascendente, tem a ver com o caminho que ele percorre: crescente. Esse fluxo é correspondente ao processo de feedback, ou seja, é o retorno dos funcionários sobre o modelo de gestão, as ações administrativas e os planos organizacionais definidos pela empresa.

“As pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como pesquisas de clima, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas [...]”. (KUNSCH, 2003, p.85).

#### **3.6.2 Fluxo de Comunicação Descendente**

O fluxo descendente segue do superior para o subordinado, podendo ser chamado também de comunicação oficial. Nesse fluxo são transmitidas normas, procedimentos, atribuições, instruções, estratégias, objetivos e metas, práticas organizacionais, notícias institucionais, entre outros.

“Liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização [...]”. (KUNSCH, 2003, p.85).

### **3.6.3 Fluxo de Comunicação Horizontal**

Acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Esse fluxo ajuda na compreensão entre pares e torna possível que a equipe una esforços, além de satisfazer necessidades como inclusão, controle e afeição. Manter esse fluxo em apenas um setor pode criar a chamada “caixa-preta”, totalmente nociva para a organização em geral.

“A comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades [...]”. (KUNSCH, 2003, p. 85).

### **3.6.4 Fluxo de Comunicação Transversal**

O fluxo transversal geralmente é encontrado em organizações mais modernas e flexíveis. Esse fluxo se caracteriza pela gestão mais participativa e integrada. Vai em todas as direções, sem distinção de níveis hierárquicos.

Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. (KUNSCH, 2003, p. 86).

### **3.6.5 Fluxo de Comunicação Circular**

Nele, as informações circulam livremente entre todos os colaboradores. Geralmente, esse tipo de fluxo é mais presente nas empresas de pequeno porte.

Concluindo, nos dias atuais as empresas estão cada dia mais dinâmicas e, com isso, a estrutura de comunicação interna também. No passado, o fluxo descendente liderava, mas é ineficiente nos dias atuais. Empresas que apostam em novos fluxos de comunicação certamente serão devidamente reconhecidas por seus colaboradores, resultando no aumento da produtividade.

“Abarca todos os níveis sem se ajustar as direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos [..]”. (GORTARI e GUTIÉRREZ, 1990, p. 67).

### **3.7 Redes Formais e Informais na Comunicação Organizacional**

As redes de comunicação delimitam os canais por meio dos quais as informações circulam. Em um sistema organizacional, com fortes relações hierárquicas, estes canais podem ser adulterados ou utilizados intencionalmente com o objetivo de obter no final uma determinada informação, que muitas vezes pode não ser correspondente à informação real.

Os planos e as políticas formais não podem resolver todos os problemas existentes em uma situação dinâmica, porque eles são preestabelecidos, em parte, inflexíveis. Algumas exigências podem ser bem mais atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas. (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p. 123).

#### **3.7.1 As Redes Formais**

As redes formais geralmente correspondem ao organograma; seguem a cadeia da subordinação, limitando-se às comunicações relacionadas com as tarefas e são compostas pela estrutura da organização.

Segundo Watanabe (2009) a rede formal é criada pela administração, ou seja, uma fonte oficial e credível que veicula informações elaboradas especialmente para um público alvo. Essas informações podem ser veiculadas por jornais impressos, revistas empresariais, panfletos, e-mails, mensagens SMS, web sites e redes sociais como Facebook, Twitter e Instagram.

#### **3.7.2 As Redes Informais**

É evidente que os membros de uma determinada organização não se comunicam somente por intermédio dos canais formais, existem diversas vias

informais e, muitas das vezes, utilizam desses canais para preencherem o vazio deixado pela comunicação, sem uma boa efetividade, das redes formais.

Segundo Dias (2008) a rede informal, geralmente, veicula mensagens que podem ou não ser referentes às atividades da empresa. Por meio dela é possível mensurar mais rapidamente opiniões e insatisfações dos colaboradores, alcançando uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança.

### **3.8 Endomarketing e o Marketing Interno**

Segundo Brum (2010), a comunicação e o marketing interno estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas nas empresas.

Henry Ford, dizia: “o problema é que cada vez que eu preciso que eu preciso de um par de mãos, vem sempre um ser humano junto com elas [...]”.

Para Cerqueira (2005), o endomarketing prova que que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no potencial humano.

As organizações com gestão de pessoas focadas no clima organizacional onde há a valorização de relacionamento e abertura para mudanças mantêm os colaboradores motivados e com baixo Índice de absenteísmo.

## 4 AS DIVERSIDADES NO CENÁRIO SOCIAL E CORPORATIVO

A diversidade no ambiente corporativo pode representar uma melhoria na qualidade de vida do trabalho. No ambiente social, estratégias de inclusão, aproximam as relações mercadológicas com a sociedade, criando assim, melhoria na imagem de marca com todos os seus *stakeholders*.

Este novo cenário mundial, da gestão corporativa, é resultado da globalização que exige, cada vez mais, novas demandas e desafios.

### 4.1 O Conceito de Diversidades

O termo diversidades significa a variedade, diferenciação e pluralidade de ideias, gêneros, etnias ou mesmo limitações físicas e intelectuais. É um termo que demonstra a oposição total da heterogeneidade.

Criar programas de educação corporativa com ênfase ao respeito que se deve ter com as diferenças, dos nossos pares, no ambiente corporativo, é de extrema importância para qualquer organização. Esses ensinamentos devem ser aplicados desde os primeiros dias da integração do colaborador ao ambiente corporativo.

Um dos desafios mais importante e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização enfoca as diferenças entre pessoas oriundas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho enfoca as diferenças entre as pessoas dentro de um determinado país. A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de sexo, idade, raça, etnia e orientação sexual de seus funcionários. O termo engloba mulheres, negros, deficientes físicos, representantes da terceira idade e homossexuais. (ROBBINS, 2009, p. 07).

É preciso esclarecer a complexidade do termo preconceito, considerado como um ato pensado, elaborado e praticado por qualquer indivíduo, visto que nenhum ser social está excluído das inúmeras formas de discriminação.

Para Toth (2010), os indivíduos são ensinados, por meio da socialização, a atribuir poucas características a grupos distintos, dentro de uma simplificação ou

estereotipação. Sendo assim, os indivíduos têm muito mais facetas do que algumas características que se atribuem a eles.

É vital que, desde o início, a hipocrisia seja deixada de lado na afirmação de que todos somos iguais, mesmo porque se todos realmente fossem iguais não haveria preconceito. É a partir das diferenças que surgem os preconceitos.

É evidente que muitas organizações empresariais são reprodutoras da própria discriminação e que não desenvolvem projetos e programas de inclusão das diversidades, nem sequer tem interesse em buscar, propostas para essas questões.

## **4.2 Preconceito, Discriminação e Racismo**

### **4.2.1 Preconceito**

Segundo o dicionário o preconceito é o julgamento ou mesmo ideia preconcebida, a respeito de uma pessoa ou de um povo.

É enorme a diversidade dos preconceitos existentes no ambiente corporativo, mas o preconceito contra mulheres, negros, deficientes e identidade de gêneros, são de longe, os mais frequentes. Em geral, as mulheres, desempenhando a mesma função, tendo remuneração inferior à dos homens, por exemplo. Além disso, elas têm dificuldade em alcançar cargos gerenciais ou de direção.

[...] segregação, preconceito e discriminação (...) não são resultados inevitáveis de processos biológicos ou cognitivos. Argumentamos, pelo contrário, que eles refletem a emergência histórica de comportamentos e sistemas de crenças específicos que equacionam diferenças físicas e culturais com “bondade” ou “maldade” dentro da espécie humana. Tais comportamentos e crenças surgirão apenas como uma consequência de histórias de opressão particulares. (GAINES & REED, 1995, p.101).

### **4.2.2 Discriminação**

Segundo o dicionário, discriminação é quando os preconceitos são exteriorizados em atitudes ou ações que invadem os direitos das pessoas, utilizando como referência critérios injustos (idade, religião, sexo, raça, etc.)

“Basta uma rápida olhada nos anúncios de emprego para deixar claro que o mercado de trabalho possui uma estrutura segmentada pelo gênero-definido pela dicotomia convencional homem/ mulher. Muitos valores subjetivos e avaliações estão embutidos nesta divisão- sobre aquilo que um homem ou uma mulher pode ou deve fazer. Pessoas com uma ambiguidade de gênero poderiam causar confusão e sentir rejeição, por não se encaixarem facilmente nos nichos que existem no mercado de trabalho. A mesma ambiguidade pode ser vista como algo capaz de perturbar o desempenho da função, principalmente num mundo onde muitas ocupações se exercem vinculadas à apresentação e conservação da imagem. ” (ADELMAN, 2003, p. 83-84).

Renault e Rios (2010), afirmam que a discriminação, qualquer que seja a sua natureza, deve ser repudiada, inclusive e principalmente aquela que ocorre nas relações de trabalho, visto que constitui uma das maiores violências contra a dignidade da pessoa humana, pois priva a vítima de direitos básicos, criando dificuldades para a melhoria de sua condição de vida, resultando em desigualdade social que se caracteriza por ameaça permanente à existência. Ela cerceia a experiência, a mobilidade, à vontade e impõe diferentes formas de humilhação. Essa depauperação permanente produz intenso sofrimento, uma tristeza que se cristaliza em um estado de paixão crônica na vida cotidiana, que se reproduz no corpo memorioso de geração a geração.

#### **4.2.3 Racismo**

Segundo o dicionário, racismo é superioridade de certa raça humana em relação às demais, características intelectuais ou morais por se considerar superior a alguém.

Indicam que se justifica agregarmos pretos e pardos para formarmos, tecnicamente, o grupo racial negro, visto que a situação destes dois últimos grupos raciais é, de um lado, bem semelhante, e, de outro lado, bem distante ou desigual quando comparada com a situação do grupo racial branco. Assim sendo, ante a semelhança estatística entre pretos e pardos em termos de obtenção de direitos legais e legítimos, pensamos ser plausível agregarmos esses dois grupos raciais numa mesma categoria, a de negros. (...) a diferença entre pretos e pardos no que diz respeito à obtenção de vantagens sociais e outros importantes bens e benefícios (ou mesmo em termos de exclusão dos seus direitos legais e legítimos) é tão insignificante estatisticamente que podemos agregá-los numa única categoria, a de negros, uma vez que o racismo no Brasil não faz distinção significativa entre pretos e pardos, como se imagina no senso comum. (SANTOS, 2002, p. 13).

Por isso é preciso falar sobre a questão racial no ambiente organizacional, desmitificando o racismo e superando a discriminação racial. Diferentemente do que alguns pensam, quando discutimos publicamente o racismo não estamos acirrando o conflito entre os diferentes grupos étnico/raciais.

O ideal é que todas as organizações estimulem um ambiente que priorize e encorajem o respeito à diversidade, em seus ambientes corporativos. Ajudando a formar indivíduos mais abertos e respeitosos que se preocupam com os outros, possuindo o espírito de coletividade.

### **4.3 Gênero, Identidade de Gênero, Orientação Sexual e Sexo**

#### **4.3.1 Gênero**

Esta palavra originou-se nas ciências médicas como a psicologia e a sociologia e, a partir dos anos 1980, na história das mulheres. Na França, nos anos 1970, para falar deste conceito, falávamos antigamente de “sexo social” ou de “diferença social dos sexos”. Nos anos 1972, Ann Oakley, socióloga britânica, queria diferenciar o sexo do gênero.

Segundo Fleury e Torres (2010), quando um indivíduo é reconhecido como pertencente a um grupo minoritário, ele já se encontra em posição de desvantagem em relação aos demais indivíduos da sociedade em questão, pertencentes aos grupos majoritários. Essa categorização pode fazer-se por meio das características econômicas, físicas ou por meio da orientação sexual. Diante do contexto social atual, de um mercado de intensas mudanças, no qual as organizações têm se preocupado em buscar novas formas de gestão para poderem permanecer num mundo cada vez mais competitivo, é necessário questionar-se por que alguns gestores ainda deixam de selecionar profissionais por preconceito?

#### **4.3.2 Identidade de Gênero**



Desde criança somos ensinados (as) a agir e a ter uma determinada aparência, de acordo com o nosso sexo biológico. Se havia ultrassonografia, esse sexo foi determinado antes de você nascer. Se não, foi no seu parto. Crescemos sendo ensinados que “homens gostam de azul e mulheres de rosa”, porque “é da sua natureza”, e costumamos realmente observar isso na sociedade.

Contudo, o fato é que a grande diferença que percebemos entre homens e mulheres é formada socialmente, desde o seu nascimento, quando meninos e meninas são ensinados a agir de acordo como são identificadas, a ter um papel de gênero “adequado”. Brinque de carrinho se você for menino, ou de boneca se você for menina. E não ouse brincar com o brinquedo do seu sexo oposto.

Como as influências sociais não são claramente visíveis, parece para nós que as diferenças entre homens e mulheres são comuns, totalmente biológicas, quando, na verdade, boa parte delas é influenciada pelo convívio do ambiente social.

Além disso, a sociedade em que vivemos dissemina a crença de que os órgãos genitais definem se uma pessoa é homem ou mulher. Porém, a construção da nossa identificação como homens ou como mulheres não é um fato biológico, é social.

Segundo Gleason (1980), apesar das inúmeras produções existentes e apesar de todos os esforços empenhados, ainda não conseguimos ter uma resposta satisfatória à pergunta: o que é a identidade? O autor afirma que o uso responsável do termo necessita de uma sensibilidade às complexidades intrínsecas ao assunto e maior atenção à demanda de precisão e consistência na sua aplicação. Porém, a enorme popularização do termo tem resultado em um efeito oposto, tornando o termo identidade cada vez mais difuso e próximo de um clichê, encorajando, assim, um crescente uso mais relaxado e irresponsável do mesmo.

Quando o homem atribuía um sexo a todas as coisas, não via nisso um jogo, mas acreditava ampliar seu entendimento: - só muito mais tarde descobriu, e nem mesmo inteiramente ainda hoje, a enormidade desse erro. De igual modo o homem atribuiu a tudo o que existe uma relação moral, jogando sobre os ombros do mundo o manto de uma significação ética. Um dia, tudo isso não terá nem mais nem menos valor do que possui hoje a crença no sexo masculino ou feminino do Sol. (NIETZSCHE, 2008, p. 27).

### **4.3.3 Orientação Sexual**

Gênero se refere a formas de se identificar e ser identificada como homem ou como mulher. Orientação sexual se refere à atração afetiva sexual por alguém de algum gênero. Uma dimensão não depende da outra, não há uma norma de orientação sexual em função do gênero das pessoas, assim, nem todo homem e mulher é “naturalmente” heterossexual.

O conceito de orientação sexual pode variar muito de área para área e de autor para autor. Na maioria das vezes, esse conceito está relacionado ao sentido do desejo sexual: se para pessoas do sexo oposto, do mesmo sexo ou para ambos.

Segundo Bozman e Becker (1991), deve-se considerar que tem sido dada pouca atenção à divisão de dois aspectos interativos das fantasias sexuais: a natureza dos desejos e a excitação fisiológica. Assim, teoricamente, o desejo sexual é visto como determinado por aspectos intrapsíquicos, intrapessoais e sociais, assumindo a presença de um funcionamento físico típico e avaliável pelos tipos de parceiros sexuais, de práticas sexuais, entre outros. Já a excitação física, em contraste, é caracterizada por respostas físicas. Nessa perspectiva, o desejo sexual difere da excitação sexual, embora sejam interagentes, pois o primeiro é um estado subjetivo e a segunda é uma resposta fisiológica.

### **4.3.4 Sexo**

Classificação biológica das pessoas como machos ou fêmeas, baseada em características orgânicas como cromossomos, níveis hormonais, órgãos reprodutivos e genitais. Ao contrário da crença popular, reiterada em diferentes discursos, a categoria sexo não se configura como uma dualidade simples e fixa entre indivíduos deste e daquele sexo, binarismo ou dimorfismo sexual, mas, isso sim, como um contínuo complexo de características sexuais.

Segundo Houaiss (2009), sexo é uma palavra que pode ser facilmente usada para distinguir um homem de uma mulher, ou seja, sexo masculino e sexo feminino,

no entanto, tal palavra também pode ser usada quando se trata de órgãos sexuais, ou a prática de atividades sexuais.

O sexo usa somente o caráter biológico comparado ao gênero que usa o caráter cultural. Por exemplo, uma diferença de sexo pode ser que as mulheres têm peitos e uma diferença de gênero pode ser que os homens gostam do futebol. O gênero trata das diferenças que são os resultados das construções sociais e culturais, não resultados da natureza humana.

#### **4.4 A Sigla e o Significado do Termo LGBT**

LGBT é a abreviatura de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros. Em uso desde os anos 1990, o termo é uma adaptação de LGB, que era utilizado para substituir o termo gay para se referir à comunidade LGBT começando no fim da década 80. Ativistas acreditam que o termo "gay" não abrange ou não representa a todos que fazem parte da comunidade em questão.

Segundo Ferrari (2003), o Movimento que defende os Direitos dos Homossexuais teve início na Europa, no final do século passado, tendo como principal bandeira a não criminalização da homossexualidade e a luta pelo total reconhecimento dos direitos civis dos homossexuais.

Ainda sobre o autor citado acima, no final da década de 1970, atrelado a um crescente movimento de oposição ao regime militar, surgiria um movimento homossexual, tendo como marco a criação do Jornal Lampião – o principal veículo de comunicação da comunidade homossexual - e a fundação do grupo Somos de Afirmação Homossexual – primeiro grupo de homossexuais organizados em São Paulo. Surgindo a seguir o Somos/RJ, o Grupo Gay da Bahia, o Dialogay de Sergipe, o Atobá e Triângulo Rosa no RJ, o grupo Lésbico – Feminista de São Paulo, Dignidade de Curitiba, o Grupo Gay do Amazonas, entre outros.

Em 1980, há uma mudança no cenário devido a eclosão da epidemia de AIDS, A Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, doença que ataca o sistema imunológico, transmitidos através de relações sexuais, que faz retroceder velhas associações entre homossexualidade e doença, enquanto a democratização

acenava com a abertura de canais de comunicação com o Estado, especialmente com as autoridades de saúde envolvidas nas respostas sociais à Aids e com os novos partidos políticos.

Segundo Mendes (2010), nos anos 1990 as parcerias com o Estado em relação ao combate à AIDS consolidaram-se e deram força ao aumento de grupos ativistas, principalmente de lésbicas e de travestis, elevando a diversificação e a incorporação dos vários sujeitos do movimento homossexual na atual sigla LGBT, lançando campanhas pelo reconhecimento legal das relações homossexuais e pelo enfrentamento à discriminação e à violência contra os mesmos, popularizando o termo “homofobia”. É o momento de surgimento e consolidação das Paradas do Orgulho LGBT.

Segundo o portal Demitindo Preconceitos (2014), mesmo com os avanços que temos visto na sociedade, a diversidade sexual e de gênero no mercado de trabalho ainda é um tabu. São poucas as empresas que possuem programas voltados à diversidade, e menos ainda as que fazem dela uma filosofia corporativa.

E isso traz uma série de problemas, não só para as pessoas, mas também para as organizações. A discriminação, além de ser algo totalmente cruel e irracional, gera impactos negativos para a própria empresa: piora do clima organizacional, perda de bons funcionários, imagem arranhada no mercado, entre muitos outros fatores.

## 5. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO DA MONSANTO

Na Monsanto, a diversidade é tratada como a forma de fazer negócios e, é uma das chaves para o sucesso e o reconhecimento da organização no mercado que atua e na comunidade.

### 5.1 Diversidade no Ambiente Corporativo da Monsanto

Por se tratar de uma empresa de dimensão global, é necessário criar perspectivas de negócios diversificadas e desta forma, criar flexibilidade para trabalhar com uma variedade de pessoas. Respeitando as diversas culturas, ideias e interesses dos seus *stakeholders*, acionistas, parceiros, comunidades, entre outros.

Passamos um terço do dia trabalhando, o que implica conviver com pessoas com hábitos e comportamentos distintos dos nossos, com outras formações, outros valores e, claro, pensamentos diferentes dos nossos. De fato, vivemos mais horas ao lado delas do que da própria família, portanto, respeitar as regras da boa convivência é essencial para manter um ambiente organizacional harmonioso.

A diversidade no ambiente corporativo nos faz conviver com pessoas mais assertivas, vendedoras, metódicas, pessimistas, mais otimistas entre outros estereótipos. E para toda organização, seja qual for o seu segmento, é importante ter todos esses estilos de profissionais, pois existe as mais diversas atividades a serem executadas no ambiente corporativo.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração (THOMAS JR, 1991, s.p.).

Numa sociedade influenciada pela chegada da globalização, a diversidade tem sido foco de estudos científicos destinados a entender como as diferenças entre indivíduos e grupos – cor, renda, gênero e preferências religiosas e sexuais - afetam as relações nos ambientes organizacionais.

## **5.2 O Projeto Aliança LGBTQIA+ Monsanto Brasil**

### **5.2.1 Apresentando a Aliança LGBTQIA+**

A Aliança LGBTQIA+ é um dos pilares das iniciativas de diversidade e inclusão da Monsanto, com foco no público LGBTQIA+. Essa aliança é responsável pelas políticas de inclusão desses colaboradores na organização, além da manutenção dos seus direitos e zelando também pelo respeito desses colaboradores.

Para Gabriel Brasileiro, líder do pilar, pessoa responsável pelas diretrizes e métricas de mensuração de cada pilar da diversidade da Monsanto, a Aliança LGBTQIA+ da Monsanto, “é um trabalho inovador que reforça os valores humanos e tem colocado a empresa em destaque dentre as empresas que mais investem em igualdade no Brasil, na América Latina e no mundo”. (Informação oral sd)

### **5.2.2 A Missão da Aliança LGBTQIA+**

“Promover a igualdade de oportunidades as pessoas LGBTQIA+ na Monsanto, conscientizando a organização a respeito da importância de um ambiente diverso, respeitoso e saudável, por meio de canais de suporte e ações de desenvolvimento, que agreguem valor ao negócio, aos colaboradores e a sociedade”.

### **5.2.3 O Que é a Sigla LGBTQIA+?**

- (L) Lésbicas – Mulher que tem preferência afetiva/sexual por mulheres;
- (G) Gays – Homem que tem preferência afetiva/sexual por homens;
- (B) Bissexuais – Mulher ou Homem que tem atração afetiva; sexual por ambos os gêneros;
- (T) Transgênero – Indivíduo (homem ou mulher) cuja identidade ou expressão de gênero é diferente de seu sexo anatômico de nascimento. Ser transgênero não tem relação com a orientação sexual do indivíduo.

- (A) Aliados – Indivíduos heterossexuais que tomam ação para promover os direitos e a inclusão LGBT independente da orientação sexual ou identidade de gênero, comumente conhecidos como Simpatizantes.

#### **5.2.4 Como a Monsanto se Posiciona Sobre a Questão LGBT?**

A empresa possui um código de conduta para a questão, que dispõem do seguinte artigo: “A política da Monsanto proíbe a discriminação por causa de raça, cor, religião, sexo, idade, nacionalidade, deficiência, status de veterano, identidade de gênero, maneira de expressão de gênero, orientação sexual, real ou percebida, como manifestada pela identidade, por atos, declarações ou associações”.

E em casos de situações de discriminação ou preconceitos, o colaborador pode acionar o seu gestor, o líder de recursos humanos da área ou reportar diretamente ao CRT (Core Response Team), time responsável pela triagem e direcionamento de denúncias para as equipes responsáveis, por intermédio de uma linha direta 0800, ou por uma caixa de e-mail específica.

### **5.3 O Pilar PCD Sem Fronteiras**

#### **5.3.1 O Termo e o Significado de PCD**

PCD (Pessoa Com Deficiência) é o termo utilizado para definir a ausência ou a disfunção de uma estrutura psicológica, fisiológica ou anatômica. Este conceito foi definido pela OMS (Organização Mundial de Saúde), instituição que faz parte da ONU. A expressão pessoa com deficiência pode ser aplicada referindo-se a qualquer indivíduo que vivencie uma deficiência continuamente. Contudo, há que se observar que em contextos legais ela é utilizada de uma forma mais restrita e refere-se a pessoas que estão sob o amparo de uma determinada legislação.

A deficiência física se refere ao comprometimento do aparelho locomotor que compreende o sistema Osteoarticular, o Sistema Muscular e o Sistema Nervoso. As doenças ou lesões que afetam quaisquer desses sistemas,

isoladamente ou em conjunto, podem produzir grandes limitações físicas de grau e gravidades variáveis, segundo os segmentos corporais afetados e o tipo de lesão ocorrida. (BRASIL, 2006, p. 28).

### **5.3.2 O Pilar PCD Sem Fronteiras da Monsanto**

O Pilar PCD Sem Fronteiras, da Monsanto, tem como objetivo desenvolver, incentivar e executar práticas inclusivas, especialmente de pessoas com deficiências. Tal conduta empresarial permite aos funcionários superar as barreiras no ambiente de trabalho com igualdade de oportunidades e desenvolvimento para todos. Estas práticas e conhecimento tornam-se um modelo que pode ser compartilhado com outras empresas.

A organização do trabalho é realizada por um comitê que desenvolve os funcionários e líderes para moldar a cultura de inclusão e incentivar a orientação e o recrutamento de pessoas engajadas neste sentido. O pilar PCD Sem Fronteiras trabalha com quatro premissas: comunicação e sensibilização, acessibilidade, plano de carreira e atração de pessoas com deficiências para diversos níveis. Nos treinamentos aplicados são divulgadas informações sobre o cenário brasileiro, as deficiências existentes e como lidar com cada uma delas, e ainda é realizada a sensibilização dos líderes para a contratação e gestão de pessoas com deficiência.

## **5.4 O Pilar Mulheres 360 da Monsanto**

### **5.4.1 Mulheres no Poder em uma Visão 360 Graus**

No ambiente corporativo, diversas empresas buscam desenvolver iniciativas focadas na gestão de pessoas e o tema diversidade e inclusão faz parte desta agenda, não somente pela responsabilidade social, mas também pelos ganhos na performance e desempenho organizacional. Além disto, as corporações que adotam programas de diversidade agregam valor à imagem corporativa.

A Igualdade de Gênero no ambiente corporativo é um requisito de uma sociedade democrática e respeitadora dos direitos humanos. O empenhamento das



empresas na construção de uma organização mais igualitária é, acima de tudo, uma questão de ética e de responsabilidade social. Muitas empresas reconheceram no século XX a importância de se investir em programas de diversidade e inclusão corporativa, estando preparadas para um cenário cada vez mais global.

Para Nogueira (2001), o termo gênero, classificação construída pela sociedade, contribui para exacerbar a distinção entre indivíduos de sexos diferentes. Essa classificação possibilita a construção de significados sociais e culturais que distinguem cada categoria anatômica sexual e que são repassados aos indivíduos desde a infância.

#### **5.4.2 O Pilar Mulheres 360**

Neste pilar, o foco principal é o desenvolvimento da mulher por meio de divulgação de informações, experiências e fóruns de discussão. Assim como os demais pilares de inclusão, o Mulheres 360 tem a missão de elaborar, incentivar e colocar em execução práticas inclusivas que possibilitam superar fronteiras no ambiente de trabalho, oferecendo igualdade de oportunidades e desenvolvimento a todos.

No dia 25 de outubro de 2016, a Monsanto participou do 1º Seminário Internacional de Empoderamento da Mulher. Rodrigo Santos, presidente da empresa para a América do Sul, participou do evento, em conjunto com outros executivos brasileiros, de um painel de debate sobre o empoderamento da mulher e o impacto do equilíbrio de gênero para o desempenho das organizações.

O encontro foi realizado pela Câmara Americana de Comércio (AMCHAM) e é patrocinado pela Monsanto. O evento contou com a participação de diversas lideranças organizacionais, onde discutiu-se a importância de programas e processos de inclusão de mulheres nas organizações, bem como a importância do empoderamento de mulheres na liderança organizacional. Rodrigo Santos, falou sobre a importância da inclusão das diversidades no ambiente corporativo, apresentando os pilares de diversidades da Monsanto, inclusive o Pilar Mulheres 360, pilar dedicado a políticas inclusivas para mulheres, dentro da Monsanto.

Elisabet Rodriguez Dennehy afirma que: empresas que promovem a igualdade de gênero tem 15% a mais de probabilidade de ter resultados financeiros melhores do que a média do mercado. Somando a diversidade racial, esse número sobe para 35%. Dennehy é professora da University of Pittsburg e especialista em integração de gênero.

## 6 REPUTAÇÃO, MÉTRICAS E RESULTADOS

### 6.1 Reputação

O preço pago pelas empresas, que não adotam um bom planejamento estratégico, técnicas de comunicação corporativa, e até mesmo métricas para o acompanhamento e manutenção da reputação, é cada vez mais alto.

“O que desabilita o modelo é o fato de ignorar as especificidades de cada objeto e de cada problematização, em detrimento do funcionamento perfeito e da falsa ideia de que o percurso oferecido pode levar a verdade e a realidade [...]”. (ALVES, 2004, p. 52)

Evitar que a organização se comunique durante uma crise, ou comunicar-se de uma forma meramente reativa, pode passar a falsa impressão de que o problema, de fato, foi resolvido; mas quando os *stakeholders* ou a opinião pública descobrem a fragilidade da governança corporativa, a empresa acaba perdendo um dos seus maiores bens: a reputação.

As organizações ficam perdidas sem o apoio de seus stakeholders mais importantes, tanto os internos quanto os que atuam fora da empresa ou instituição. O apoio dos empregados se reflete em um alto grau de motivação, o que, por sua vez, estimula a produtividade, que impulsiona o desempenho financeiro. Pontos de prova similares confirmam o valor para a organização de relacionamentos sólidos com o mundo exterior. Quando os pontos de vista de stakeholders externos estão em sintonia com as intenções estratégicas de uma empresa, os benefícios são patentes. (VAN RIEL, 2013, p. 256).

A reputação de uma empresa, funciona como uma bússola, conduzindo os negócios em direção aos ventos rumo aos melhores resultados. Isso, é claro, quando a empresa possui reputação positiva no mercado em que se encontra inserida. Caso contrário, esses ventos não serão favoráveis.

#### 6.1.2 Prêmio Marco 2016

No dia 04 de outubro de 2016, a Monsanto do Brasil recebeu o prêmio MarCo., premiação da revista Época NEGÓCIOS e da Troiano Branding para Marcas Corporativas de Prestígio.

A Monsanto se classificou no 2º lugar do setor Agronegócios garantindo a presença no TOP 3, sendo um dos destaques.

A pesquisa, que foca em prestígio e reputação das marcas, já está em sua oitava edição e tem maior abrangência em número de pessoas consultadas e setores de negócios estudados. Foram premiadas as 30 empresas de maior prestígio no Brasil em 30 setores da economia, avaliadas por meio de pesquisa concebida e conduzida pela Troiano Branding, empresa especializada em gestão de marcas.

As empresas foram avaliadas por dois mil consumidores de diferentes idades, regiões e classes de renda em nove atributos: qualidade, compromisso social/ambiental, propósito, confiança, tradição, inovação, popularidade, admiração e reconhecimento na mídia.

Dois destes atributos têm um peso maior no cálculo do prestígio. O primeiro deles é o reconhecimento da qualidade dos serviços ou produtos que a organização provê. O segundo é o sentimento de confiança associado à marca.

## **6.2 Recursos Humanos**

Essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma organização.

Segundo Chiavenato (1981), pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional.

A politização crescente e a discussão mais aberta e ampla dos problemas regionais e nacionais provocam a necessidade de se criarem canais de comunicação mais ágeis, mais objetivos, com procedimentos de feedback sensíveis às expectativas e variações nos anseios do público interno. (TOSTES, 1985, s.p.)

## 6.2.1 Clima Organizacional e Ambiente de Trabalho

O conceito de clima organizacional, ao contrário do que muitos acreditam, não é um assunto da atualidade das organizações.

Há algumas décadas que a administração corporativa dedica a sua atenção a este tema, buscando entender como a qualidade do ambiente de trabalho que é sentida pelos integrantes de uma organização pode afetar de forma significativa o desempenho dos trabalhadores. Um clima organizacional desfavorável compromete a qualidade do trabalho de sua equipe.

Foi por volta de 1930 que o conceito de clima organizacional começou a ser tratado. E é interessante notar como os mais diversos significados de clima organizacional foram propostos ao longo desse período, refletindo nas pesquisas de clima atuais das grandes, médias e pequenas corporações.

Há um instrumento que também precisa ser inserido na planilha de planejamento e administração das redes informais. Trata-se da pesquisa de clima organizacional. Sobre esse assunto, começo lembrando que ela que ela é uma espécie de mapa do segredo da empresa. A pesquisa de clima organizacional, quando bem realizada, aferindo todos os segmentos de todas as áreas e setores, com amostras significativas, exhibe a realidade “sem tirar nem por” da organização. É um espelho que deveria ser utilizado periodicamente para que a empresa saiba onde estão os gargalos, os tumores, as doenças e ameaças ao corpo organizacional. (TORQUATO, 2011, p. 66)

O clima organizacional, constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento. Desta forma, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos seus participantes, produzindo elevação do nível de satisfação dos seus colaboradores. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Por meio de uma mensuração do clima organizacional, algumas empresas são classificadas como quentes e dinâmicas; outras são frias e impessoais, outras, ainda, é neutra e apática. A grande dificuldade, na sua conceituação, reside no fato de que o clima é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que outras quanto à percepção do clima corporativo.

Motivação quer dizer: movimento para a ação. O movimento é algo físico, mas nenhum órgão do nosso corpo se movimenta sem que haja um impulso mental.

Segundo ROBBINS (2009), a capacidade de explicar, prever e controlar o comportamento organizacional nunca foi tão importante para os administradores. Um rápido exame das enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações confirma tal colocação. Por exemplo, o funcionário atual está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de grupos minoritários estão entrando no mercado de trabalho; a competição globalizada está exigindo cada vez mais que os trabalhadores se tornem mais flexíveis, para que se adaptem à rápida mudança; e os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários a seus empregadores estão acabando.

Clima é a percepção coletiva que os colaboradores têm de determinada organização, por intermédio da experimentação de práticas, políticas, estruturas, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção.

“Definimos Clima Organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas [...]”. (LUZ, 2003, p.11)

Desta forma, a pesquisa de clima é um instrumento de gestão voltado para análise do ambiente interno, tendo como seu principal objetivo, mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa por intermédio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. A pesquisa de clima organizacional é uma excelente maneira de se mapear o ambiente interno da empresa, para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho.

Em um mundo cada vez mais globalizado e cheio de transformações, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e, para isso, elas dependem quase que única e exclusivamente das pessoas - motivadas, felizes e orgulhosas de trabalhar nessas organizações.

Os administradores de Recursos Humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor ao seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que

tem a legítima expectativa de retorno do seu investimento. (GIL, 2001, p.78).

Pesquisas indicam que pessoas com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos pessoas motivadas este mesmo índice pode chegar a 60%.

É de extrema importância, que a pesquisa de clima organizacional, aborde questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como: o trabalho dos colaboradores dentro da organização, integração setorial e interpessoal, salário, estilo gerencial, comunicações, desenvolvimento profissional, imagem da empresa, processo de decisões da organização, benefícios, condições físicas do trabalho, trabalho em equipe, orientações para o resultado da organização.

“O homem é apenas 10% vocação e 90% adaptação. Isso significa que nunca é tarde para que a pessoa aprenda a gostar daquilo que faz e da empresa na qual trabalha [...]”. (BRUM, 2010, p. 133).

### **6.2.2 O Índice de Felicidade Total no Trabalho (IFT)**

A felicidade no ambiente corporativo existe. Desde que o colaborador agregue ao seu campo profissional outras áreas da vida, como a familiar, a financeira, e até mesmo a afetiva. É preciso que haja um equilíbrio de todos esses elementos, e a empresa precisa zelar pela qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais, pois, em alguns casos, o motivo da infelicidade pode não estar relacionado ao trabalho ou ao ambiente corporativo, e sim, à outra esfera da vida.

O mais importante é que o indivíduo entenda que a felicidade não está no trabalho em si, mas na maneira como ele equilibra todos os campos da sua vida pessoal e profissional.

A avaliação do ambiente corporativo e da qualidade na gestão de pessoas também foram aspectos determinantes para consolidar o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) das 3 primeiras colocadas no ranking das “150 Melhores Empresas

para Você Trabalhar”, na área de agronegócios, da revista Você S/A, de 2016. O IFT médio obtido foi de 78,9% Monsanto (1ª colocada) e 76,0% da empresa Bunge e 75,8% da empresa Mosaic, segunda e terceira colocadas respectivamente.

O agrupamento das empresas por setores é feito de acordo com uma escolha editorial. As companhias são separadas segundo sua atuação no mercado, e as que possuem os IFT's mais altos são as campeãs.

**Tabela 1 - Na tabela a seguir você confere as melhores empresas para trabalhar do ano de 2016, na categoria agronegócios.**

<b>POSIÇÃO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>IFT</b>
1º	MONSANTO	78,9
2º	BUNGE	76
3º	MOSAIC	75,8
4º	USINA CORURIFE	72,5
5º	MOINHO GLOBO	69,9
6º	AGRO AMAZÔNIA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS	68,2

Fonte: Revista Você SA (2016)

A empresa está presente no ranking da revista há 17 anos consecutivos. A pesquisa, conduzida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), representa o maior estudo do ambiente organizacional realizado no Brasil.

Para Vergara (1999), o termo gestão de pessoas é de grande importância, primeiro porque é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte da sua vida e, segundo, porque as empresas podem ter tudo, mas nada serão se não valorizarem o elemento humano, definindo visão e propósito, escolhendo estruturas



e estratégias e realizando esforços de marketing para que se sintam parte da organização e não somente meros instrumentos de trabalho.

### **6.2.3 Great Place to Work - Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar**

Para participar do ranking das Melhores Empresas para Trabalhar GPTW, Great Place to Work, no Brasil promovido pela Revista Época, onde o ponto essencial é identificar a qualidade do ambiente de trabalho e da cultura organizacional. São levantados dados a partir de pesquisa clima, oferecendo uma avaliação completa das empresas participantes e da relação: funcionário x empresa.

O primeiro passo para se tornar uma das Melhores Empresas para Trabalhar é a identificação da qualidade do ambiente corporativo e da cultura organizacional. Desta forma, o serviço de pesquisa do oferece uma avaliação completa da sua empresa ao analisar os dois lados da relação entre funcionário e empresa: a pesquisa *Trust Index* avalia a percepção do funcionário sobre o ambiente de trabalho, enquanto o *Culture Audit* ouve tudo o que a empresa tem a oferecer aos seus colaboradores.

Outro grande diferencial do GPTW é sua presença global, presente em mais de 50 países, ouvindo milhares de empresas e milhões de funcionários todos os anos. Permitindo assim, a comparação do ambiente de trabalho com outras empresas do mesmo setor, dentro do país ou de todo o mundo.

Para Brum (2010), para manter as conquistas e reconhecimentos de mercado, a cada ano, a empresa precisa rever seu posicionamento interno, os conceitos que estão sendo adotados e a eficácia de cada canal de comunicação interna, a partir da percepção dos seus colaboradores.

Há 17 anos somos reconhecidos por alguns dos principais prêmios de gestão de pessoas do mercado, como o Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia Você S/A e o Great Place to Work. Para nós, este é um reconhecimento da nossa cultura, dos nossos valores e nossas práticas, que priorizam o desenvolvimento das pessoas e a construção de um ambiente de trabalho cada vez mais saudável e mais inclusivo. Esse prêmio é uma conquista coletiva, de cada um que todos os dias contribui para este resultado”, (Carlos Brito, Presidente de RH da Monsanto, 2016)

**Tabela 2 - Na tabela a seguir você confere as 25 melhores empresas para trabalhar Brasil 2016, na categoria Grandes, do Great Place To Work em parceria com a Revista Época.**

<b>Posição</b>	<b>Empresa</b>
1	Elektro Eletricidade e Serviços SA
2	Caterpillar
3	Kimberly-Clark Brasil
4	LABORATÓRIO SABIN
5	GAZIN
6	Magazine Luiza
7	Dell Computadores do Brasil Ltda
8	Tokio Marine Seguradora
9	AccorHotels
10	LOSANGO
11	Mars Brasil
12	CEMAR
13	Unidas
14	Embraer
15	John Deere
16	AstraZeneca
17	Monsanto do Brasil
18	ITAÚ UNIBANCO
19	Novartis - Divisão Farma
20	McDonald's
21	Grupo Rio Quente
22	Ancar Ivanhoe
23	PINHEIRO SUPERMERCADO - O BOM VIZINHO
24	Roche Farmacêutica
25	Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí – VIACREDI

Fonte: GPTW – Revista Época (2016)

### **6.3 Coletando e Mensurando Resultados Internos e Externos**

Segundo Brum (2010), da ótica de mensuração de resultados, a informação é a quantidade numérica que mede a incerteza do resultado de um experimento a se realizar; medida quantitativa do conteúdo da informação.

Segundo o dicionário Houaiss, informação é:

- A comunicação ou a recepção de um conhecimento ou juízo;
- O conhecimento obtido por meio da investigação ou instrução, esclarecimento, explicação, indicação, comunicação, informe;
- O acontecimento ou fato de interesse geral tomado do conhecimento público ao ser divulgado pelos meios de comunicação-notícia;
- O informe escrito, relatório; e/ou
- O conjunto de atividades que têm por objetivo a coleta, o tratamento e a difusão de notícias junto ao *stakeholder*.

Para Oliveira (2009), um diagnóstico estratégico, a SWAT ou FOFA, no seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, apresentados a seguir:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma condições e/ou interesse de usufruí-las;
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

## CONCLUSÃO

No ambiente organizacional, cada vez mais, a diversidade deixou de ser apenas uma prática para as empresas passando a ser uma necessidade fundamental para o mercado. Criar um ambiente de trabalho inclusivo para todos os *stakeholders* da organização, já não é apenas uma tarefa do departamento de recursos humanos.

No cenário atual, para manter uma boa competitividade, as empresas precisam atrair e reter talentos de um amplo segmento de grupos de diversidades, sejam eles: idades, gêneros, culturas e pessoas com deficiência. Isso faz do processo de diversidade, gerenciado pelas organizações, algo muito maior do que políticas de seleção e contratação, ou simplesmente, preenchimento de certas cotas, é a busca por profissionais que contribuam para a convergência de ideias e novos horizontes organizacionais.

As políticas de diversidade dentro das organizações, passaram a incluir diferenças não só de raça, gênero ou credo, as organizações estão focadas, cada vez mais, em políticas inclusivas com estratégias de comunicação mais humanizada e alinhada as diretrizes da organização.

A pesquisa realizada neste trabalho levantou alguns parâmetros poucos abordados por pesquisadores da área de comunicação social. E enfatiza, que apesar dos esforços de muitas organizações, grande parte delas multinacionais, os ambientes organizacionais ainda detêm de um ambiente heterogêneo e com pouco grau de aceitação das diversidades de públicos.

E trazer o tema de inclusão de diversidades para uma organização que ainda trabalhe com uma gestão pouco inclusiva, nem sempre se torna uma tarefa simples. É preciso ter um projeto bem estruturado, e uma implementação bem alinhada e definida, evitando assim, deslizos no caminho desse projeto piloto.

Através da pesquisa de projetos já implementados, essa monografia de conclusão de curso, destacou que políticas de inclusão no ambiente corporativo deixou de ser apenas uma obrigação para a empresa, tornando-se uma ferramenta

para o alcance de melhores resultados com os *stakeholders*, em especial a comunidade em que a organização se encontra inserida, trazendo benefícios para a reputação e imagem da marca e do negócio.

## REFERÊNCIAS

AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR 2016. Você SA: São Paulo. Redação Você SA, 2016. Disponível em: <http://vocesa.uol.com.br/noticias/mercado/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016.phtml#.WAvQJuArLIU> Acessado em: 17 out. 2016.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa.** 2. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação.** Vinhedo, SP: Editora Horizonte, 2006.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

DIVERSIDADE INCLUSÃO OU ESTRATÉGIA? Harvard Business Review: São Paulo. Fernanda Borin, Priscila Fieno e Bernardo Sampaio, 2015. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/> Acessado em 20 ago. 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010

\_\_\_\_\_. **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** 1. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas: na Comunicação Integrada.** 17. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR BRASIL - GRANDES. Great Place To Works. 2016. Disponível em: <http://www.gptw.com.br/pesquisa-e-benchmark/brasil-2016-grandes.htm> Acessado em: 05 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 26. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

POR QUE AS EMPRESAS PRECISAM SAIR DOS ARMÁRIOS. Demitindo Preconceitos: São Paulo. Santo Caos, 2015. Disponível em: <http://www.demitindopreconceitos.com/>. Acessado em: 20 de ago. 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VAN RIEL, Cees B.M. **Reputação: O Valor Estratégico do Engajamento de Stakeholders**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de Comunicação Integrada: Manual de Sobrevivência Para as Organizações do Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2009.