



CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**RELATÓRIO DO PLANO DE NEGÓCIO:**

Múltipla - Assessoria de Comunicação em Diversidade e Inclusão

ALUNOS: Kathleen Morita Lima

Renato Batista Miranda Saldanha

Tainah Albanaz Mendes Araújo

Verônica Souza Lima

PROFESSORA ORIENTADORA: Sílvia Michelle de Avelar Bastos Barbosa

BELO HORIZONTE

2021 / 01

## **RELATÓRIO DO PLANO DE NEGÓCIO:**

Múltipla - Assessoria de Comunicação em Diversidade e Inclusão<sup>1</sup>

Kathleen Morita Lima<sup>2</sup>

Renato Batista Miranda Saldanha<sup>3</sup>

Tainah Albanaz Mendes Araújo<sup>4</sup>

Verônica Souza Lima<sup>5</sup>

### **Resumo**

O objetivo deste relatório é apresentar de forma processual a construção do Plano de Negócios da Múltipla Assessoria de Comunicação, que explora a necessidade da inclusão e diversidade no ambiente esportivo. Ainda hoje, o universo dos esportes permanece restrito aos padrões tradicionais impostos pela sociedade. Por meio de pesquisas de mercado, estudos de artigos relacionados aos conceitos explorados pela Múltipla, dados e informações pertinentes em relação à temática, foi possível identificar uma lacuna neste mercado que possibilita a existência de uma assessoria de comunicação com foco em diversidade e inclusão. Atualmente, não existe no Brasil nenhuma assessoria voltada a clubes esportivos que atue neste ramo, evidenciando ainda mais a necessidade da inserção de pautas sociais neste ambiente. A principal proposta da Múltipla, que é composta por profissionais de Relações Públicas, é desenvolver estratégias comunicacionais com ênfase em diversidade e inclusão, personalizadas para cada cliente do mercado esportivo. Através do alcance que o esporte possui na sociedade, os resultados do trabalho da empresa poderão impactar positivamente seus públicos, tornando-se uma assessoria de comunicação referência para a promoção da diversidade e inclusão em clubes esportivos. Por meio da sua atuação em diversas modalidades esportivas no território mineiro, a empresa poderá se consolidar, ser influência no mercado e impactar seus stakeholders direta e indiretamente, criando possibilidades para expandir futuramente suas operações no país.

**Palavras-chaves:** Relações Públicas, Assessoria de Comunicação, Diversidade, Inclusão, Esporte.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado como requisito parcial de avaliação para obtenção do título de bacharel no curso de Relações Públicas, do Centro Universitário UNA.

<sup>2</sup> Graduando em Relações Públicas, no Campus Liberdade. E-mail: kathleenmlima@gmail.com

<sup>3</sup> Graduando em Relações Públicas, no Campus Liberdade. E-mail: renatosalldanha2014@gmail.com

<sup>4</sup> Graduando em Relações Públicas, no Campus Liberdade. E-mail: tainahalbanaz@gmail.com

<sup>5</sup> Graduando em Relações Públicas, no Campus Liberdade. E-mail: veronicasouzzalima@gmail.com

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
|                                 | 2         |
| <b>Introdução</b>               | <b>3</b>  |
| <b>Objetivo geral</b>           | <b>3</b>  |
| <b>Objetivos específicos</b>    | <b>3</b>  |
| <b>Fundamentação Teórica</b>    | <b>4</b>  |
| Assessoria de comunicação       | 4         |
| Imagem e reputação              | 5         |
| Gestão de crises                | 6         |
| Diversidade                     | 8         |
| Feminismo                       | 9         |
| Questões raciais                | 10        |
| LGBTQIA+                        | 11        |
| Inclusão                        | 11        |
| Esporte: diversidade e inclusão | 12        |
| Esporte e comunicação           | 13        |
| <b>Diário de bordo</b>          | <b>14</b> |
| Semanas 1 e 2 - 23/02 a 13/03   | 14        |
| Semana 3 - 14/03 a 20/03        | 15        |
| Semana 4 - 21/03 a 27/03        | 15        |
| Semana 5 - 28/03 a 03/04        | 15        |
| Semana 6 - 04/04 a 09/04        | 15        |
| Semana 7 - 11/04 a 17/04        | 16        |
| Semana 8 - 18/04 a 24/04        | 16        |
| Semana 9 - 25/04 a 01/05        | 16        |
| Semana 10 - 02/05 a 08/05       | 17        |
| Semana 11 - 09/05 a 15/05       | 17        |
| Semana 12 - 16/05 a 22/05       | 17        |
| Semana 13 - 23/05 a 29/05       | 17        |
| Semana 14 - 30/05 a 05/06       | 17        |
| Semana 15 - 06/06 a 12/06       | 17        |
| Semana 17 - 20/06 a 26/06       | 18        |
| Semana 18 - 27/06 a 03/07       | 18        |
| Semana 19 - 04/07 a 09/07       | 18        |
| <b>Proposta do produto</b>      | <b>18</b> |
| <b>Considerações finais</b>     | <b>22</b> |
| <b>Referências</b>              | <b>23</b> |
| <b>Apêndices</b>                | <b>26</b> |

## **Introdução**

Este relatório acadêmico foi produzido para a conclusão do curso de Relações Públicas, como resultado do desenvolvimento de um plano de negócio na área da comunicação para o segmento dos esportes. Neste documento são apresentados os objetivos do referido plano; a fundamentação teórica, que embasa o desenvolvimento sobre o tema; o diário de bordo, que registra a evolução do trabalho; e a proposta de produto, que é o negócio propriamente dito.

A partir das pesquisas realizadas, identificou-se que a área escolhida é pouco explorada por assessorias de comunicação, havendo uma lacuna mercadológica que pode ser preenchida. Para o cenário em questão, a atuação da assessoria de comunicação com foco em diversidade e inclusão realizada por profissionais de Relações Públicas, visa sanar as dores dos clubes esportivos que desejam trabalhar essa pauta, mas não possuem uma assistência especializada para tal. O processo a ser construído circula por todos os ambientes que possam impactar os públicos por meio de estratégias comunicacionais, como planejamento estratégico, gestão de imagem e reputação, *media training*, gestão de crise, pesquisas e outros. Diante deste cenário, apresenta-se a importância e necessidade da concepção de uma assessoria de comunicação direcionada para a diversidade e inclusão em clubes esportivos.

É notório que a inserção da pauta de diversidade e inclusão em clubes esportivos, abrangendo cargos executivos e atletas têm se tornado cada vez mais pertinente, contudo não está sendo abordada de maneira adequada. Sendo assim, qual a melhor maneira que uma assessoria de comunicação pode trabalhar para alcançar resultados que tenham impactos substanciais em seus públicos?

## **Objetivo geral**

Desenvolver um plano de negócio comunicacional com ênfase em diversidade e inclusão para o mercado esportivo.

## **Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral, foram traçados objetivos específicos que nortearam e detalharam os processos percorridos durante a produção do plano de negócio. São eles:

- Analisar o cenário do mercado esportivo atual sob a perspectiva da diversidade e inclusão;
- Mapear as ações realizadas pelos clubes esportivos dentro desse contexto;

- Desenvolver estratégias de gestão comunicacional em clubes esportivos;
- Levantar dados e informações do quadro de colaboradores em clubes esportivos.

## **Fundamentação Teórica**

### **1. Assessoria de comunicação**

A assessoria de comunicação é a responsável por representar o relacionamento entre uma organização e seus públicos, com estratégias definidas pela entidade que esta representa. De acordo com Almansa (2010, apud MENDES, 2014, p. 32), “toda assessoria de comunicação pretende estabelecer estratégias eficazes com a finalidade de manter, consolidar ou melhorar a imagem corporativa de uma instituição, organização, administração, empresa, etc.”.

A dinâmica de trabalho de uma Assessoria de Comunicação acontece de forma processual e em alinhamento com os objetivos definidos para que a comunicação seja sempre instituída de forma assertiva e que atinja positivamente os seus públicos. Existem pontos que são fundamentais para que esse processo aconteça de forma estruturada, são eles:

O controle, execução, análise e difusão das ações de comunicação com vistas à boa imagem da organização; o fato de serem fontes de informação, possuir funções, estruturas e organogramas definidos; a continuidade das ações e a administração da comunicação interna e externa; a coordenação das ações comunicacionais para criar, manter e melhorar a imagem da organização frente os públicos; o desenvolvimento do plano de comunicação organizacional; e o contato direto com os membros decisórios e o conhecimento dos processos organizacionais. (ALMANSA, 2010, apud MENDES, 2014, p. 33)

O trabalho de uma Assessoria de Comunicação costuma ser multidisciplinar, envolvendo profissionais de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e, principalmente, Relações Públicas, que possuem uma visão sistêmica sobre comunicação organizacional. Essa visão garante soluções estratégicas que são fundamentais para a existência de qualquer instituição.

É primordial a existência de uma Assessoria de Comunicação em qualquer esfera organizacional que esteja atenta em transmitir aos seus stakeholders uma comunicação robusta e efetiva, minimizando os gaps existentes e garantindo soluções para a distribuição de conhecimento e informações.

Na amplitude das relações com os diversos públicos, o principal papel da Assessoria de Comunicação é sempre dar suporte e encontrar resoluções para os problemas enfrentados,

compreendendo as individualidades e contextos impostos para que seu trabalho seja desenvolvido da melhor forma e assim garanta sucesso na conquista dos objetivos organizacionais esperados.

### ***1.1. Imagem e reputação***

A Assessoria de Comunicação tem várias vertentes, desde o trabalho de assessoria de imprensa ao planejamento estratégico e gestão de redes sociais. A estrutura e o bom funcionamento de suas funções e ações comunicacionais, refletem diretamente o posicionamento no mercado de determinada organização, bem como a percepção de sua imagem e o nível de reputação perante a audiência. Assim,

A assessoria tem por finalidade resguardar a imagem do seu cliente, além de estreitar as relações entre os mesmos, fazendo com que haja maior aproximação e que assim as pessoas se sintam seguras de onde trabalham, a confiança deve partir de dentro para fora, de colaboradores até seus clientes. (ATAÍDE; RODRIGUES, 2013, p. 3)

A imagem de determinada organização tende a criar notoriedade no mercado, quando existe a produção de diferentes tipos de associações mentais, tanto práticas, como emocionais, de seus públicos. Essa notoriedade é potencializada por meio de diversas percepções, que são fundamentalmente comunicativas e que fortalecem continuamente os relacionamentos com os stakeholders envolvidos.

Assim como a imagem, a reputação de uma empresa é construída através da percepção que o público tem dela. Esses públicos, sejam eles internos ou externos, assumem um protagonismo, o que os torna nesta perspectiva verdadeiros embaixadores da marca, uma vez que são os responsáveis pela formação da credibilidade da organização. Sobre reputação é necessário destacar que:

É algo construído ao longo do tempo, consolidado com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores. Ela se constitui de interpretações que levam a uma consolidação da imagem e da identidade organizacional, as quais, por sua vez retroalimentam a reputação. É nesse sentido que se torna fundamental para as organizações consolidar suas relações com os interlocutores, já que a percepção que os sujeitos têm pode influenciar suas escolhas. (ALMEIDA; DE PAULA; BASTOS, 2012, p. 87 apud SILVA, 2017, p. 18)

Para a construção de uma reputação sólida, as organizações devem procurar uma maior visibilidade para se manterem como referências positivas no mercado, moldando as concepções criadas a seu respeito. Uma assessoria de comunicação é essencial nessa construção, pois irá desenvolver ações em alinhamento às estratégias comunicacionais que atendam as demandas do público de determinada organização, tornando-a legítima perante

seus stakeholders.

É necessário ressaltar a importância das empresas em colocarem sempre a reputação no centro do seu modelo de negócio, e de possuírem profissionais da comunicação para conduzirem os respectivos casos em que existam riscos reputacionais. Com as habilidades necessárias, esses profissionais irão atuar estrategicamente na proteção dos valores de determinada empresa onde as expectativas dos públicos não tenham sido respondidas.

## **1.2. Gestão de crises**

Crise nada mais é do que uma ruptura violenta com a normalidade de qualquer situação. No mundo corporativo ela se caracteriza principalmente por um impacto negativo na imagem e reputação de qualquer negócio, causando sérios danos que em alguns casos são irreversíveis. Essa ruptura traz consigo momentos de instabilidade que acarretam grandes desafios para os gestores envolvidos na condução desse momento.

Por meio de um trabalho sistemático, integrado e permanente preparando a organização para situações repentinas e inesperadas, os profissionais da comunicação, em específico os Relações-Públicas, são essenciais para o desenvolvimento da atividade de gestão de crises, pois:

É nesse sentido que a atividade de Relações Públicas se torna imprescindível para que o processo de gerenciamento de crises seja realizado com sucesso, uma vez que são os mais preparados para atuar neste processo. Considerar a atividade dos profissionais de Relações Públicas como “peça-chave” nas questões que envolvam riscos é fundamental para qualquer organização que almeja sucesso. (LOURENÇO; MARCHIORI, 2010, p.2)

Ao conduzir o planejamento das atividades de gestão de crises, os Relações-Públicas visando a conscientização da opinião pública, são capazes de controlar os riscos reais e os em potenciais que uma organização pode enfrentar, as situações de emergência e conduzir estrategicamente a comunicação e o relacionamento com seus stakeholders sobre a existência de riscos iminentes.

O gerenciamento de crise deve ser planejado de forma preferencialmente preventiva e não depois da crise já instalada, antecipando a visualização dos problemas e a mitigação de danos na imagem e reputação das organizações. Sobre o gerenciamento de crise:

Este gerenciamento envolve todas as medidas tomadas para amenizar os danos causados pela crise, que tem origens e efeitos diversos. Este trabalho de gestão tem início através das ações de prevenção, que são realizadas antes da crise ser realmente instalada no ambiente corporativo, para então ter sua continuidade após este período. (JONHSON, 2015, p.56)

Em alinhamento com as hipóteses inicialmente apontadas no cenário estudado, os profissionais envolvidos na gestão da crise, irão nortear suas atividades, considerando três processos interligados que compõem o trabalho desse gerenciamento, conforme definido por Forni:

1. gestão de risco, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise;
2. gestão da comunicação de crise, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo;
3. gestão da crise propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornando o problema, a fase de recuperação, o pós-crise. (FORNI, 2013, apud JONHSON, 2015, p.57)

Uma vez que a imagem e a reputação são arranhadas, dificilmente uma empresa conseguirá manter o mesmo desempenho diante de seus concorrentes. Considerando esse contexto, a imprensa possui um importante papel na disseminação de uma crise, pois na maioria das vezes ela cria proporções assustadoras ao evento. Geralmente isso ocorre:

pela demora em comunicar um fato, por omissão ou até mesmo pela falta de transparência das organizações através de discursos confusos e divergentes, falta de integração na comunicação e porta-vozes despreparados para interagir com os jornalistas. Sem exercer a prática de comunicação integrada, a mensagem dificilmente chegará de forma clara e concisa aos espectadores. (JONHSON, 2015, p.89)

Diante do exposto, as empresas devem se antecipar para lidar com todas as crises possíveis, adotando as respectivas ações: prever os piores cenários; adotar previamente planejamentos e estratégias de controle; realizar treinamentos, principalmente de mídia; atentar ao timing da crise e quando ela vier a acontecer saber exatamente quais medidas imediatas e eficazes devem ser tomadas.

Considerando as principais diretrizes de determinada empresa, essas ações serão devidamente documentadas a partir da criação de um manual para gestão de crises que norteará o trabalho dos responsáveis pela empresa nesse processo. O manual deve ser um documento prático, objetivo e que engloba as atividades fundamentais para prevenir, remediar e gerenciar a organização durante todo o momento de dificuldade.

## **2. Diversidade**

Quando se pensa em “diversidade”, entende-se que pessoas de todas as raças, gêneros, sexualidades, origem geográfica e até mesmo formação educacional estão incluídas.

A diversidade tem protagonizado pautas em organizações brasileiras, abrindo espaço para que pessoas negras, mulheres e pessoas LGBTQIA+<sup>6</sup> possam atuar no âmbito profissional.

Das organizações brasileiras, o autor Sales (2017) descreve que estão atentas ao cenário inclusivo e diverso, por isso começaram os processos de revisão de “políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação, e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos.”.

O autor Cox (1994, apud SALES, 2017, p. 66) descreve:

a gestão da diversidade como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais são alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados.

A empresa McKinsey, uma grande consultora empresarial norte-americana, realizou uma pesquisa e constatou que empresas com maior diversidade nas contratações entregam resultados 25% melhores do que as que não estão preocupadas com a diversidade. Além disso, mostrou que empresas que estão entre as 25% que têm mais diversidade racial e étnica, são mais prováveis de ter um retorno financeiro 35% melhor do que as demais empresas. De acordo com a Gallup, empresa de pesquisa de opinião norte-americana, a diversidade se iguala à representatividade, criando uma vantagem competitiva com seus concorrentes, permitindo uma conexão com seu público através da forma de identificação entre seus funcionários e clientes.

Do ponto de vista da responsabilidade social, a criação de programas de inclusão pode ser um dos objetivos organizacionais. Estes programas são excelentes para promover engajamento dos colaboradores, e entre eles, no qual podem defender uma causa em um espaço seguro. Programas como comitês de pessoas LGBTQIA+, de mulheres, de inclusão de pessoas com deficiência, entre outros, fazem com que a empresa ganhe cada vez mais.

A promoção dos valores e do respeito à diversidade e inclusão dentro das empresas contribui para a formação de uma cultura alinhada com esta visão dentro da organização.

---

<sup>6</sup> Neste documento, nós autores decidimos por utilizar a sigla LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Asexual, e demais grupos e variações sexualidade e gênero). Também é correto utilizar LGBT, LGBTIA+, LGBTQI+, como pode ser notado em outras citações.

Na legislação brasileira ainda não há leis específicas que assegurem a igualdade de oportunidades de pessoas LGBTQIA+. Empresas que têm promovido essas pautas em sua cultura organizacional, têm contribuído para a transformação do mercado e da sociedade, fomentando uma imagem positiva diante dos seus stakeholders e fortalecendo sua reputação. Assim, comprovam a necessidade de investimento contínuo em diversidade e inclusão, não apenas por leis estabelecidas e sim pela real necessidade de incluir e diversificar o ambiente de trabalho.

## 2.1. *Feminismo*

O feminismo, ao contrário de como acredita-se popularmente, não é o antônimo de “machismo”, mas sim um conjunto de diversos movimentos sócio-políticos, identitários e filosóficos, que lutam por direitos iguais entre os gêneros, através do empoderamento feminino e de quebra de paradigmas patriarcais da sociedade.

Sobre o feminismo no Brasil a autora Petrone (2019) afirma que fatores sociais históricos de discriminação de gênero e raça são refletidos até a contemporaneidade. Ela descreve que

a formação da sociedade brasileira foi marcada por desigualdades sociais, étnico-raciais e de gênero que permanecem muito presentes. Nos mais de trezentos anos de escravidão, o predomínio de uma elite agrária, proprietária e branca como grupo social dominante produziu profundas violências para as mulheres e especialmente para as mulheres negras e indígenas. O patriarcalismo e a escravidão são constitutivos da sociabilidade burguesa, possuindo expressões específicas em lugares como o Brasil e outros territórios colonizados. (PETRONE, 2019, p. 12)

Desta forma, entendemos a importância e necessidade do feminismo em nossa cultura que é patriarcal, e faz-se vantajosa e benéfica quase exclusivamente para homens, brancos, héteros, cisgênero<sup>7</sup>.

Ainda se falando de feminismo, é necessário um recorte mais profundo, explorando a interseccionalidade, a fim criar uma narrativa que é amplamente inclusiva e integrativa, com mulheres negras, brancas, trans e cisgênero. As formas como o feminismo pode ser interpretado e vivenciado por cada uma destas mulheres são complexas e devem ser estudadas cuidadosamente, do contrário, o feminismo pode se tornar uma ferramenta de opressão.

---

<sup>7</sup> Cisgênero, palavra composta da justaposição do prefixo “cis”, que faz oposição ao prefixo “trans”, e ao radical “gênero”. Cisgênero estabelece uma relação de antonímia com a palavra “transgênero”. (BAGAGLI, 2018, p.15)

De acordo com as autoras Roberts e Jesudason (2013, apud CARBADO; CRENSHAW; MAYS; *et al.*, 2013, tradução nossa):

identificar diferenças categóricas pode aumentar o potencial de construir alianças entre movimentos, reconhecendo as diferenças e promovendo semelhanças. Isso pode levar ao reconhecimento mútuo de como estruturas de opressão estão relacionadas e, portanto, as lutas estão ligadas. As autoras argumentam que uma lente interseccional pode revelar, em qualquer questão e entre grupos identitários separados, perspectivas de privilégio e também de vitimização, assim criando a conexão em torno da experiência compartilhada de discriminação, marginalização, e privilégio. Crucialmente, Roberts e Jesudason argumentam que a intervenção interseccional pode facilitar a construção de movimentos transversais.

Assim, é possível entender que, sem uma narrativa inclusiva, não há como alcançar um feminismo que se faz necessário para todas as mulheres. Sem a integração de causas que atingem, especialmente, mulheres negras e indígenas, o pode ser performativo e, onde seria importante para conectar e ajudar, acaba escancarando ainda mais as diferenças e opressões sofridas por mulheres de cor.

## 2.2. *Questões raciais*

O racismo se manifesta de diversas formas diferentes, algumas vezes é expressado de formas abertas, outras de forma institucionalizada e como micro-agressões do dia-a-dia. De acordo com Omi e Winant (1994 apud SILVÉRIO, 2002) a raça é parte integrante e constitutiva de nossas experiências cotidianas mais comuns.

Sobre o racismo institucional, o autor Sampaio (2003) descreve sumariamente como “o fracasso coletivo de uma organização em oferecer um serviço apropriado e profissional a pessoas devido à sua cor”.

Sob a lente do racismo institucional, temos em vigor a lei brasileira:

O poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas. (BRASIL, 2015).

Para o autor Silvério (2001 apud SAMPAIO, 2003), é extremamente importante ter clara a distinção entre racismo aberto e o racismo institucional para uma estratégia de combate ao racismo. Sampaio (2003) descreve o primeiro como “ações específicas praticadas por indivíduos”, enquanto o racismo institucional pode ser descrito como “ações e inações que manteriam o povo negro em situação de desvantagem com a participação ativa e efetiva dos antinegros (*sic*), através de atitudes e práticas”.

Fica clara a diferenciação que os autores fazem. Além disso, é importante notar que o racismo afeta não só o povo negro, como também pessoas asiáticas e indígenas, sendo estas colocadas em situações de desvantagens por estigmas e preconceitos da sociedade.

O combate anti-racista é preciso ser feito não somente de forma individual, mas também governamental, por meio de ações afirmativas e leis como a citada anteriormente, desde que estas sejam cumpridas e impostas pelos órgãos responsáveis.

### **2.3. *LGBTQIA+***

De acordo com Facchini (2003), o movimento LGBT foi registrado bibliograficamente pela primeira vez no Brasil nos anos 1970, conhecido como “movimento homossexual”, e entendido como:

o conjunto das associações e entidades, mais ou menos institucionalizadas, constituídas com o objetivo de defender e garantir direitos relacionados à livre orientação sexual e/ou reunir, com finalidades não exclusivamente, mas necessariamente políticas, indivíduos que se reconheçam a partir de qualquer uma das identidades sexuais tomadas como sujeito desse movimento. (FACCHINI, 2003, p. 84)

Ciszek (2017) sugere a conceituação do ativismo nas Relações Públicas a partir de uma lente que reconheça formas de discussões alternativas, e o poder fluído, que não é rigorosamente hierárquico. Curtin e Gaither (2005, apud CISZEK, 2017, tradução nossa) “sugerem deixar de teorizar as relações públicas como uma ferramenta do comércio, para uma conceituação que é inclusiva de contextos sociais, culturais e políticos, no qual engloba o ativismo como relações públicas.”

Desta forma, é possível aplicar conceitos de ativismo em todos os níveis de uma organização, performando ações afirmativas, construindo relações e incorporando ações e atividades originadas do ativismo LGBTQIA+.

## **3. Inclusão**

Entende-se por inclusão a igualdade de oportunidades e a maneira justa com que se tratam os diversos grupos sociais (PRESOTTI, 2011, p. 12, apud HOLVINO; FERDMAN; MERRIL-SANDS, 2004). Segundo Presotti (2011, p.12, apud WASSERMAN; GALLEGOS; FERDMAN, 2008), no ambiente organizacional inclusivo, a diversidade é bem gerenciada e existe a liberdade para o pleno exercício das atividades por parte das pessoas que compõem esse grupo.

A inclusão pode acontecer nas organizações por meio de duas entradas: as ações afirmativas, que são medidas propostas pelo governo, ou sob a perspectiva econômica, em que a organização adota essas estratégias para fins lucrativos, atendendo concomitantemente o preestabelecido na legislação (PRESOTTI, 2011, p. 36).

No Brasil temos em vigência a Lei nº 8.213, de julho de 1991, que obriga que uma empresa que tenha 100 (cem) funcionários ou mais preencha de 2% a 5% de seus cargos com pessoas com deficiência. Alguns anos depois, foi garantido o direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e assegurado que não sofrerão nenhuma espécie de discriminação, de acordo com o Art. 4º da Lei nº 13.146, de 06 de Julho de 2015.

Em contraponto à legislação, uma das principais barreiras de acesso ao mercado de trabalho é a falta de qualificação das pessoas com deficiência, que encontram dificuldades para sua formação no ambiente escolar e que são subjugados pelo mercado que abrem portas para funções de baixa complexidade, sem expectativa de crescimento.

Sob o ponto de vista do indivíduo

Percebemos que também é o trabalho um dos eixos fundamentais do contexto de vida de um indivíduo adulto, e que a inclusão em tal âmbito deve superar a questão de *cotas* e repensar o processo produtivo e a inserção das pessoas em tal processo de forma mais ampla. (PASSERINO; PEREIRA, 2014)

Ademais, o labor oferece dignidade e fortalece a autoestima, exercendo papel importante na construção da identidade das pessoas, elementos que sobrepõem os proventos obtidos por meio do trabalho, conforme pontuado por Passerino e Pereira (2014, apud HARRÉ, 1999).

#### **4. Esporte: diversidade e inclusão**

De acordo com Marques (2003), “o esporte não só proporciona formação social e educacional, como também contribui para a formação do caráter”. Dessa maneira, podemos analisar que o esporte é também visto como uma oportunidade de engajamento das pessoas na reflexão e na discussão sobre os valores e as relações sociais. Um ponto importante desse processo, é também a influência que os jogadores causam em seus respectivos públicos e como isso repercute socialmente. Pautas de inclusão e diversidade são uma necessidade, já que as pessoas querem se sentir representadas. Ainda assim, mesmo considerando os fatos anteriores, o ambiente esportivo precisa passar por um longo processo para de fato se tornar inclusivo e diverso.

Um bom exemplo para analisarmos a falta de diversidade dentro desse ambiente são os dirigentes do próprio Comitê Olímpico do Brasil, entidade máxima do esporte no país, que é formado por oito pessoas brancas, das quais apenas duas são mulheres. Uma realidade refletida em diretorias de clubes, em que majoritariamente são ocupadas por homens brancos.

No cenário social, a procura pelo esporte para inclusão dos menos favorecidos tem crescido constantemente e, a partir daí, se faz necessária a autoavaliação de clubes para promover as ações internamente. (MORAES, 2011, p.5)

O reconhecimento do esporte como meio de socialização positiva ou de inclusão social é revelado através do aumento no número de projetos esportivos destinados aos jovens das classes menos favorecidas, financiados ou não por instituições governamentais e privadas. (MORAES, 2011, p.5)

Neste mesmo contexto, o esporte exerce um papel fundamental para o desenvolvimento e pertencimento das pessoas com deficiência, tendo como consequência melhorias na saúde física e psicológica desses indivíduos (BARROZZO, *et. al*, 2012, p. 18). Porém, a busca pela inclusão laboral permanece no ambiente organizacional dos clubes esportivos.

Em casos de crimes como racismo e homofobia, por exemplo, os clubes, muitas vezes, se limitam apenas em esclarecer os fatos publicando uma nota, sem nem mesmo ser inclusiva. A falta de ações práticas por meio de uma comunicação efetiva e posicionamento, podem ser cruciais na percepção do seu público. O potencial do esporte em alcançar pessoas é muito grande e utilizar disso para dar voz a representatividade e potencializar causas, se faz cada vez mais necessário.

## **5. Esporte e comunicação**

O fato de clubes esportivos estarem em constante exposição na mídia e na imprensa, faz com que suas abordagens sejam cada vez mais personalizadas e a atuação de profissionais especializados cada vez mais necessária e relevante, em especial direcionada ao planejamento interno e media training. No mercado esportivo, o trabalho do profissional de comunicação não se resume ao time, existe toda uma estrutura e atores a serem trabalhados nesse universo.

Cada um desses componentes constituintes do esporte requer uma estratégia comunicacional específica, e este pode ser considerado um grande desafio para os profissionais de comunicação que atuam nesse segmento. Não adianta criar, apenas, um planejamento geral para lançar ou posicionar uma marca esportiva, é preciso determinar estratégias específicas para cada um de seus públicos, sempre com base

em um planejamento maior que direcionará os objetivos de cada ação. (EHRENBERG, 2015, p. 92)

Para que ocorra uma boa comunicação entre uma organização e seus interlocutores, é fundamental a presença de informações relevantes em relação aos seus stakeholders, e no setor esportivo não é diferente, seja esse relacionamento junto aos colaboradores, fornecedores, imprensa, torcedores ou qualquer outro público que o clube venha a se relacionar. Sendo assim, a responsabilidade que um clube esportivo tem diante dos seus formatos de representatividade, impacta diretamente nesse relacionamento.

A empresa é uma unidade sócio-econômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, portanto, consiste num sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura, também, desempenhar significativo papel social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. (REGO, 1986, apud MICHEL, 2000, p.06).

Os processos comunicacionais desenvolvidos e aplicados de maneira assertiva junto ao clube, garantem impactos positivos em todos os âmbitos e, principalmente, na percepção que os públicos de interesse possuem em relação à imagem e reputação da organização.

Peter Drucker (apud KOTLER, 2000, p.30) define que a meta do marketing é “conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só”. Para estratégias junto ao marketing esportivo, as ações internas direcionadas à necessidade do clube, deverão impactar positivamente, já que o público, de forma geral, se sentirá pertencente.

## **Diário de bordo**

### **Semanas 1 e 2 - 23/02 a 13/03**

Nas duas primeiras semanas de aulas conhecemos os professores e as diretrizes da Unidade Curricular de Negócios da Comunicação e da disciplina de TCC. A proposta deste relatório se deu de forma integrada à UC de Negócios da Comunicação que forneceu os conceitos fundamentais para a montagem de um Plano de Negócios dentro da área. Como resultado desse processo, foi construído esse relatório que ao final do semestre será apresentado à banca como requisito de aprovação do TCC.

### **Semana 3 - 14/03 a 20/03**

Todas as conversas foram realizadas por Zoom e Google Meet durante as aulas e no final de semana. Tivemos um debate extenso sobre o nicho de atuação da assessoria, e após

isso iniciamos um pré-levantamento de informações sobre assessorias de comunicação com foco em diversidade e inclusão. Foram encontradas assessorias e consultorias que atuam neste campo de forma geral. Com as últimas informações, gerou dúvidas se o melhor caminho seria uma assessoria de comunicação em diversidade e inclusão no geral. Dessa forma, o grupo decidiu atuar na mesma vertente em um nicho diferente. Ao estudar um pouco mais o ambiente, foi decidido pelo nicho de esportes, para que pudéssemos ter uma atuação conforme o plano original, mas em um campo inexplorado dentro desta vertente. Conversas assíncronas também aconteceram por WhatsApp.

#### **Semana 4 - 21/03 a 27/03**

Durante o tempo de aula de TCC, iniciamos a análise SWOT do nosso negócio e, após ponderações da professora orientadora, continuamos as discussões para desenvolver e completar o arquivo posteriormente.

#### **Semana 5 - 28/03 a 03/04**

Com o intuito de obter uma melhor visualização dos processos estratégicos da assessoria, o grupo desenvolveu o Canvas, direcionando em um primeiro momento os parceiros, recursos e atividades, bem como outros elementos da ferramenta. Para o painel de inspirações, elencamos seis temas pertinentes de artigos da Endeavor Brasil indicados pela Professora Sílvia Michelle, com o intuito de obter ainda mais conhecimento e motivações para dar início a elaboração da fundamentação teórica.

#### **Semana 6 - 04/04 a 09/04**

A partir das nossas primeiras pesquisas e levantamento de dados, evoluímos no desenvolvimento referente a nossa primeira entrega do Plano de Negócios que contemplava o resumo executivo e a análise de mercado bem como as características do mercado, perfil do cliente e análise de concorrência. Para iniciarmos a construção da fundamentação teórica, primeiramente elencamos as pautas que fossem essenciais para a existência da nossa Assessoria de Comunicação em Diversidade e Inclusão. No encontro do dia 06/04 a Silvia nos solicitou a preparação de um pitch para apresentação na próxima aula.

**Semana 7 - 11/04 a 17/04**

Por meio das informações obtidas até o momento, o grupo preparou um pitch considerando informações relevantes que apresentassem a importância de se contratar uma assessoria especializada em diversidade e inclusão no esporte. Utilizamos não apenas dados de pesquisas, mas também elementos ligados aos sentimentos viscerais, evidenciando ainda mais o objetivo e conceito da nossa proposta. Com as considerações apresentadas pela professora Silvia Michelle, conseguimos incluir e alterar detalhes para a próxima etapa. Em paralelo com as informações da fundamentação teórica, o grupo elaborava a primeira apresentação e entrega da UC. A elaboração dessa etapa foi norteadora quanto a nossa concorrência de mercado e análise de falhas das assessorias atuantes.

**Semana 8 - 18/04 a 24/04**

Com os temas levantados pertinentes ao nosso nicho, começamos a pesquisar e ler artigos e livros de autores relevantes. Temas como Relações Públicas e Assessoria de Comunicação, Diversidade (LGBTQIA+, questões raciais, feminismo) e inclusão foram principais tópicos da pesquisa. Nos dividimos em tópicos de afinidade e começamos o fichamento desses temas, para desenvolver a parte teórica que está embasando nosso relatório.

**Semana 9 - 25/04 a 01/05**

Tivemos um primeiro retorno da Silvia sobre a fundamentação teórica, onde foi solicitado algumas correções referente a formatação e a inserção de alguns tópicos, sendo eles: Gestão de crises, Questões raciais e Esporte e comunicação. Desenvolvemos para o respectivo relatório os respectivos tópicos e texto da introdução, contemplando os seguintes tópicos: tema, justificativa, problematização e objetivos geral e específicos. Nesta etapa consideramos todo o conteúdo adquirido de forma processual tanto na UC quanto no TCC. Revisão geral no arquivo para a entrega da introdução e fundamentação teórica

**Semana 10 - 02/05 a 08/05**

Entregamos a introdução e fundamentação teórica revisada. E distribuimos as semanas desde o início processual para que cada integrante do grupo descrevesse as atividades conforme suas percepções.

**Semana 11 - 09/05 a 15/05**

Recebemos retorno da introdução e fundamentação teórica, iniciamos o registro oficial do Diário de Bordo e avançamos nas etapas de elaboração do Plano de Negócios, com a definição de missão, visão, valores, metas e objetivos do empreendimento.

**Semana 12 - 16/05 a 22/05**

Retorno do diário de bordo e orientações para o desenvolvimento da Proposta do Produto.

**Semana 13 - 23/05 a 29/05**

Desenvolvemos a etapa de estratégias de marketing do Plano de Negócio, de acordo com instruções dadas pelos professores da UC.

**Semana 14 - 30/05 a 05/06**

Apresentamos as estratégias de marketing do Plano de Negócios e continuamos o desenvolvimento da Proposta do Produto para o TCC.

**Semana 15 - 06/06 a 12/06**

Primeira entrega da Proposta de Produto no dia 08/06.

**Semana 16 - 13/06 a 19/06**

Iniciamos o desenvolvimento do plano financeiro para o Plano de Negócio e as considerações finais e resumo deste relatório.

**Semana 17 - 20/06 a 26/06**

Finalização, conferência do arquivo e apresentação para a pré-banca do TCC a ser realizada no dia 22/06. Conclusão do plano de negócio, para elaboração da apresentação do pitch.

**Semana 18 - 27/06 a 03/07**

Conferência e últimos ajustes, para entrega final deste relatório à banca do TCC. Apresentação do pitch no dia 02/07 para a UC de Negócios da Comunicação.

**Semana 19 - 04/07 a 09/07**

Apresentação da banca do TCC no dia 08/07 e validação final do relatório.

**Proposta do produto**

O produto foi desenvolvido para a Unidade Curricular Negócios da Comunicação, com finalidade da produção de um Plano de Negócio. Este documento apresenta o relato do processo de construção do projeto para criação do empreendimento no segmento de assessoria de comunicação.

O negócio aqui apresentado foi criado como um desejo comum da equipe de trabalhar a comunicação de maneira integrada e acessível, promovendo as diferenças e buscando a igualdade social. Assim, a ideia de criar uma assessoria de comunicação com foco em diversidade e inclusão surgiu como uma forma de contribuir para a transformação do universo em que ela se insere.

A Múltipla, como foi denominada, é uma assessoria de comunicação com foco em diversidade e inclusão direcionada a clubes esportivos. Ela é coordenada por profissionais de Relações Públicas, que desenvolvem as suas atuações por meio de um portfólio de produtos e serviços específicos para atender as demandas existentes. Esse portfólio é composto por: assessoria de imprensa, media training, comunicação interna, gestão de redes sociais e novas mídias, planejamento estratégico de comunicação, gestão de crise, pesquisas, produção de eventos, treinamentos voltados à diversidade, assessoria de marketing e relacionamento com stakeholders.

A proposta da empresa foi desenvolvida por meio de pesquisas direcionadas ao nicho e mercado de atuação. Ela foi instituída a partir dos resultados obtidos pelas análises desses dados, que embasaram teoricamente o negócio. Foi realizada uma investigação sobre os conceitos de assessoria de comunicação, diversidade, inclusão e como esses temas são abordados no universo esportivo.

No âmbito mercadológico, identificou-se, por meio de buscas online, uma grande quantidade de assessorias de comunicação também voltadas para o esporte que prestam serviços como, assessoria de imprensa, media training, comunicação interna e outros, mas nenhuma com foco em diversidade e inclusão, o que torna a Múltipla, uma empresa diferenciada.

A proposta inicial consiste na atuação em solo mineiro, abarcando clubes de diferentes dimensões e esportes, com serviços personalizados para a necessidade de cada um deles. Assim como os tipos de contratos, que poderão ser feitos por projeto ou por serviços estipulados.

Foi feita uma análise SWOT, a partir de pesquisas de mercado, levantando pontos importantes para a construção de uma empresa no meio esportivo. Foi levantado que, de todas as assessorias de comunicação esportivas, nenhuma tem atuação focada em diversidade e inclusão. A atuação 360 da assessoria também é considerada uma força, por dar praticidade para conduzir as ações de comunicação dos clubes esportivos.

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Empresa formada por profissionais de Relações Públicas, com vivência em diversidade e inclusão;</li> <li>→ Ideia de entrega 360, com foco em diversas ações e estratégias que antes seriam contratadas em mais de uma agência.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pouco networking com pessoas do ramo;</li> <li>→ Falta de experiência de mercado;</li> <li>→ Baixo orçamento para investimento em ações para crescimento da empresa.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mercado pouco explorado, com baixa competitividade;</li> <li>→ Disseminação da diversidade e inclusão, pautas essenciais nos dias atuais.</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cultura conservadora dos esportes, com pouca mudança no paradigma da sociedade;</li> <li>→ Mercado pouco explorado, com resistência para nossa atuação.</li> </ul>                |

Fig. 1: Análise Swot elaborada pelos autores.

O mercado esportivo, por ser pouco explorado quanto às ações de diversidade e inclusão voltadas para clubes (e não atletas), é uma oportunidade. Das 12 assessorias pesquisadas, nenhuma tem serviços voltados para este nicho.

Por ser uma empresa com Relações Públicas recém-formados, o networking com pessoas do ramo esportivo é extremamente baixo, além da pouca experiência mercadológica de todos os sócios.

A cultura conservadora dos esportes brasileiros deixa pouco espaço para mudança dos paradigmas da sociedade enraizados nesta. Além disso, por se tratar de um mercado pouco

explorado na vertente de diversidade e inclusão, espera-se também uma certa resistência para a atuação da empresa.

Com o Canvas, foram elencados parceiros chave para uma assessoria, como veículos de imprensa, influencers, atletas e marcas de produtos esportivos. As atividades chave da assessoria foram desenhadas como todas aquelas de uma assessoria de comunicação que tenha foco em diversidade e inclusão. A proposta de valor da empresa é fomentar a diversidade e inclusão no universo esportivo, com um atendimento 1-on-1 com os clientes que nos contratam.

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>PARCEIROS CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Veículos de imprensa;</li> <li>→ Influencers;</li> <li>→ Atletas;</li> <li>→ Marcas de produtos esportivos.</li> </ul>   | <p><b>ATIVIDADES CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Assessoria de comunicação com enfoque em diversidade e inclusão.</li> </ul> | <p><b>PROPOSTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fomentar a diversidade e inclusão no universo esportivo.</li> </ul>                   | <p><b>RELAÇÃO COM O CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Atendimento 1 on 1 com nossos clientes.</li> </ul>   | <p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Clubes esportivos e seus colaboradores.</li> </ul> |
|   |   | <p><b>RECURSOS CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Equipe de Relações Públicas especialista em pautas de diversidade e inclusão.</li> </ul> | <p><b>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Redes sociais, comunicação interna, mídias online e offline, imprensa.</li> </ul>   |   |
| <p><b>ESTRUTURA DE CUSTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Equipe de Relações Públicas especialista em pautas de diversidade e inclusão.</li> <li>→ Insumos tecnológicos e estrutura física;</li> <li>→ Gastos com viagens para visitas em cliente;</li> <li>→ Gastos com gráfica para impressão de material.</li> </ul> |   |  | <p><b>FLUXO DE RECEITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Contrato por projeto;</li> <li>→ Palestras e demais eventos corporativos;</li> <li>→ Captação de recurso através de projetos;</li> <li>→ Monetização no Youtube.</li> </ul> |   |

Fig. 02: Canvas elaborado pelo grupo.

O segmento de clientes será de clubes esportivos, e a empresa conta com uma equipe de Relações Públicas especializada em pautas de diversidade e inclusão. Os canais de distribuição são as redes sociais, canais de comunicação interna como intranet, e-mails e chats, assim como mídias online e offline, como imprensa.

Para a nossa estrutura de custo elencamos a remuneração da equipe e também o CONRERP, insumos tecnológicos e estrutura física, gastos com viagens, deslocamento e outros custos referente a visitas para clientes fora de BH e gastos com gráfica para material impresso.

Nosso fluxo de receita será por projetos, promoção de palestras e demais eventos corporativos, captação de recursos por projetos e também monetização no YouTube.

Após a construção da análise SWOT e do Canvas, foram desenvolvidas a missão, visão e os valores, conforme descrito abaixo:

**Missão:** Transformar o universo esportivo em um ambiente diverso e inclusivo por meio da comunicação.

**Visão:** Ser referência em assessoria de comunicação para a promoção da diversidade e inclusão em clubes esportivos.

**Valores:** Respeito, equidade, ética, empatia e transparência nos movem na busca pela promoção da diversidade e inclusão das pessoas no ambiente esportivo.

Para a divulgação dos serviços da empresa serão utilizadas, principalmente, as redes sociais: LinkedIn, Instagram, Facebook e Youtube, para promover os conteúdos relevantes para os stakeholders, produção de webinars, vídeos, artigos para blog, entre outros. Por meio de pesquisas foi identificado que a presença da marca no meio digital é de extrema importância para a percepção do público diante da imagem da assessoria. As estratégias de marketing digital contarão com landing pages, estruturação de SEO, Google Ads, Instagram Ads, Facebook Ads, segmentação e qualificação de leads, campanhas com influenciadores digitais, dentre outros. Ademais, o rádio também será utilizado como meio de propaganda da assessoria em programas esportivos.

No plano financeiro, calculamos um investimento inicial de R\$ 25.000,00, com um capital de giro de R\$ 312.312,00. Os custos fixos, variáveis e despesas da empresa tiveram uma média total prevista de R\$ 26.000,00 mensais. Com essas informações, levando em consideração uma receita média de R\$ 28.000,00 mensais, foi calculado que o tempo para o payback da empresa é de cerca de 3 anos.

### **Considerações finais**

Mediante as informações, dados e críticas compartilhadas neste relatório, é notória a urgência social, profissional e, sobretudo, humana de tornar inclusa a diversidade presente em nossa sociedade. A inclusão e a diversidade são pontos importantes, não apenas no âmbito de questões sobre orientação sexual, mas também de gênero, raça e pessoas com deficiência, conforme apresentado em nossa fundamentação teórica, que aborda também os principais conceitos para a existência de uma assessoria de comunicação dentro deste viés.

Ao analisarmos o ambiente esportivo, nicho de atuação da Múltipla Assessoria, as questões sobre inclusão e diversidade não são representadas de forma positiva, uma vez que casos de preconceito e discriminação são frequentes. Além disso, por parte dos clubes, a tratativa comunicacional é sempre rasa, má conduzida e, quando ocorre, é realizada pontualmente. Por se tratar de um ambiente predominantemente composto por homens brancos, heterossexuais e, na maioria das vezes, com perfis tradicionais, o clube acaba se tornando um reflexo dessas pessoas na sociedade e, tanto a condução, quanto a abordagem desse tema não é realizada de maneira eficaz.

Pensando nisso, o desenvolvimento de um plano de negócio comunicacional com ênfase em diversidade e inclusão para o mercado esportivo, sendo conduzido por profissionais de Relações Públicas, utilizando técnicas específicas e adequadas, possui um alcance ainda mais significativo, tanto interno quanto externamente. E, por não existir no território nacional, uma assessoria de comunicação com a especificidade da Múltipla Assessoria, o alcance se potencializa ainda mais.

Desse modo, a Múltipla Assessoria, com a missão de transformar o universo esportivo em um ambiente diverso e inclusivo por meio da comunicação, acredita que o alcance proporcionado pelo esporte pode favorecer a exploração dessas pautas, quebrando barreiras e assumindo responsabilidades que reverberam representatividade por meio da atuação de profissionais qualificados para pensar alternativas e soluções estratégicas em seus processos comunicacionais.

## Referências

ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy. **Feminismo para os 99%: um manifesto**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.

ATAIDE, Thalles; RODRIGUES, Liliana. **Atuação do comunicólogo frente a uma Assessoria de comunicação**. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/norte2013/resumos/R34-0164-1.pdf>>. Acesso em: 13 Abril 2021.

BAGAGLI, Beatriz. **“Cisgênero” nos discursos feministas: uma palavra “tão defendida; tão atacada; tão pouco entendida”**. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=105471&opt=1>>. Acesso em: 13 Abril 2021.

BARROZZO, A. et al. **Acessibilidade ao esporte, cultura e lazer para pessoas com deficiência**. Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 16-28, 2012. Disponível em: <[https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/47/Graduacao/CCBS/Pos-Graduacao/Docs/Cadernos/Volume\\_12/2o\\_vol\\_12/Artigo2.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/47/Graduacao/CCBS/Pos-Graduacao/Docs/Cadernos/Volume_12/2o_vol_12/Artigo2.pdf)> Acesso em: 18 Abril 2021.

BICKEL, Éderson A. **Esporte e sociedade: a construção de valores na prática esportiva em projetos sociais**. Disponível em: <<https://www.efdeportes.com/efd171/esporte-e-sociedade-a-construcao-de-valores.htm>>. Acesso em: 19 de Abril de 2021.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm)>. Acesso em: 06 Abril 2021.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 06 Abril 2021.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. **Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm)>. Acesso em: 06 Abril 2021.

CARBADO, Devon W.; CRENSHAW, Kimberlé Williams; MAYS, Vickie M.; et al. **INTERSECTIONALITY. Du Bois Review: Social Science Research on Race**, v. 10, n. 2, p. 303–312, 2013. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4181947/>>. Acesso em: 13 Abril 2021.

CISZEK, Erica. **Public relations, activism and identity: A cultural-economic examination of contemporary LGBT activism**. Public Relations Review, v. 43, n. 4, p. 809–816, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811117301583?via%3Dihub>>. Acesso em: 18 Abril 2021.

EHRENBERG, Karla Caldas. **Comunicação e organizações esportivas: a necessidade de conhecimento dos públicos conectados.** Disponível em <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-1394-1.pdf>> Acesso em: 01 de Maio de 2021.

FACCHINI, Regina. **Movimento homossexual no Brasil: recompondo um histórico.** Unicamp.br. Disponível em: <<https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/ael/article/view/2510/1920>>. Acesso em: 18 Abril 2021.

GALLUP, Inc. **A Culture Guide for Organizations.** Gallup.com. Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx#ite-327398>>. Acesso em: 06 Abril 2021.

GASTALDO, Édison. **Comunicação e esporte: explorando encruzilhadas, saltando cercas.** Disponível em <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewFile/209/206>> Acesso em: 01 de Maio de 2021.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis ; PRINCE, Sara. **Why diversity matters.** McKinsey & Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>>. Acesso em: 06 Abril 2021.

JONHSON, Lucile Cristina. **Gestão de Crise e Comunicação - Identificação e Proposta de Ações de Comunicação Para o Gerenciamento de Crise.** Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42959/R%20-%20E%20-%20LUCILE%20CRISTINA%20JONHSON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 Maio 2021.

JÚNIOR, Antônio B G; CAPUTO, Gabriel A. **O esporte adaptado e a inclusão de alunos com deficiências nas aulas de educação física.** Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/59205.pdf>>. Acesso em: 19 de Abril de 2021.

LEIVAS, Marcos. **A Importância de um Plano Comunicacional em Entidades Esportivas e a Aplicação do Marketing no Uso da Imagem.** Disponível em <<https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/a-importancia-de-um-plano-comunicacional-em-entidades-esportivas.pdf>> Acesso em: 01 de Maio de 2021.

LOURENÇO, Milene Rocha; MARCHIORI, Marlene Regina. **O Papel das Relações Públicas no Gerenciamento de Crise.** Disponível em: <<https://anais.unicentro.br/xixeaic/pdf/2148.pdf>>. Acesso em: 01 Maio 2021.

MKTEsportivoCast: **Diversidade e inclusão na comunicação esportiva.** Entrevistado: André Mendes (Máindi). Entrevistador: Edu, 09 nov. 2020. Podcast. Disponível em: <<https://www.mktesportivo.com/2020/11/a-diversidade-e-inclusao-na-comunicacao-esportiva-com-andre-mendes-maindi/>>. Acesso em: 10 Abril 2021.

MENDES, Patric. **Assessoria de Comunicação: noções conceituais, estrutura e proposta de matriz de análise e implementação.** Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2059/Mendes\\_Patric.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2059/Mendes_Patric.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em 06 Abril 2021.

PASSERINO, L; PERREIRA, A. **Educação, inclusão e trabalho: um debate necessário**. Journal Educação e Realidade, vol. 39 n° 3. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2014. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2175-62362014000300011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2175-62362014000300011&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 18 Abril 2021.

PRESOTTI, L. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: um caminho para a inclusão**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Distrito Federal, p. 152. 2011. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10186/1/2011\\_LuaraPresotti.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10186/1/2011_LuaraPresotti.pdf)>. Acesso em 17 Abril de 2021.

RELAÇÃO de dirigentes. **Comitê Olímpico Brasileiro**. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/gestao-e-estrategia/relacao-de-dirigentes/>>. Acesso em: 19 Abril 2021.

SAMPAIO, Elias. **Racismo Institucional: desenvolvimento social e políticas públicas de caráter afirmativo no Brasil**. Disponível em:

<<https://interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/561>>. Acesso em: 2 Maio 2021.

SANTOS, Bruna A B. **O Papel da Assessoria de Comunicação na Reputação da Marca: O Caso da Be Uau**. Disponível em:

<[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10186/1/7034\\_14918.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10186/1/7034_14918.pdf)>. Acesso em: 13 Abril 2021.

SILVA, Fernando Cássio Assis. **Consolidando a imagem: Uma análise das publicações feitas pela assessoria de comunicação do Clube Atlético Mineiro em suas mídias digitais**. Disponível em:

<[https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/974/1/MONOGRAFIA\\_An%C3%A1lisePublica%C3%A7%C3%B5esAtl%C3%A9tico.pdf](https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/974/1/MONOGRAFIA_An%C3%A1lisePublica%C3%A7%C3%B5esAtl%C3%A9tico.pdf)>. Acesso em: 20 Abril 2021.

SILVÉRIO, Valter Roberto. **Ação afirmativa e o combate ao racismo institucional no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, n. 117, p. 219–246, 2002. Disponível em:

<[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000300012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000300012&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 2 May 2021.

WASHINGTON, Ella. **3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture**. Gallup.com. Disponível em:

<<https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>>. Acesso em: 06 Abril 2021.

## Apêndices

1. Plano de negócio: Múltipla Assessoria de Comunicação em Diversidade e Inclusão  
<<https://drive.google.com/file/d/1w8VGeKgks2i0BG4NAd4KFQ213Rus0za2/view?usp=sharing>>
2. Análise SWOT:  
<<https://drive.google.com/file/d/1Gwao10IGeeFpagkrRaAy3vqKJq3-yK1T/view?usp=sharing>>
3. Canvas:  
<[https://drive.google.com/file/d/1gEgx3dFFgY\\_a3rIzWD2Q022ZvfDbHvQl/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1gEgx3dFFgY_a3rIzWD2Q022ZvfDbHvQl/view?usp=sharing)>
4. Organograma financeiro:  
<<https://drive.google.com/file/d/1x27m5LHY6OInD0e8FGYWU8CBnOZFWVzR/view?usp=sharing>>
5. Plano de marketing:  
<[https://drive.google.com/file/d/1AE78oF8RdC7d-S7p-f3TXSXJ3dcA3\\_X0/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1AE78oF8RdC7d-S7p-f3TXSXJ3dcA3_X0/view?usp=sharing)>
6. Plano financeiro:  
<<https://drive.google.com/file/d/1Qi6PQYP8YeV2vgqADshR93LXUy8N9uBq/view?usp=sharing>>
7. Receitas:  
<[https://drive.google.com/file/d/1\\_MFOkm1e037ZnvYIDFCV8NtpE22Onw8G/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1_MFOkm1e037ZnvYIDFCV8NtpE22Onw8G/view?usp=sharing)>