

**Bates, P. & Patel, A. (2023). *Building a Culture of Inclusivity: Effective Internal Communication for Diversity, Equity and Inclusion*. Kogan Page. 301 pp. ISBN 9781398610415**

**Joana Frias Costa**

(Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa e LIACOM)

([jcosta@escs.ipl.pt](mailto:jcosta@escs.ipl.pt))

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9472-341X>

**Joana Frias Costa (short bio):** (PT) Joana Frias Costa é professora adjunta convidada e subcoordenadora da Licenciatura em Relações Públicas e Comunicação Empresarial da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL). Investigadora associada do LIACOM, desenvolve trabalho na área das Relações Públicas e Comunicação Corporativa. Paralelamente à atividade docente, é presidente da associação Inspiring Girls Portugal e vice-presidente da Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PPDM), dinamizando projetos nas áreas da educação, igualdade de género e comunicação no terceiro setor. O seu percurso cruza investigação aplicada, docência e liderança cívica, procurando articular o papel estratégico da comunicação com a transformação social e a construção de culturas organizacionais mais éticas e inclusivas.

**Submissão: 06/11/2025**

**Aceitação: 09/11/2025**

**Resumo (PT):** Publicado em 2023, *Building a Culture of Inclusivity: Effective Internal Communication for Diversity, Equity and Inclusion*, de Priya Bates e Advita Patel, apresenta uma perspectiva sobre a comunicação interna enquanto motor de transformação cultural, concebida para traduzir os princípios de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em ações tangíveis e apoiar a liderança inclusiva nas organizações. Estruturado em doze capítulos, o livro articula fundamentos éticos da DEI com modelos de implementação que traduzem propósito em prática e orientam líderes e profissionais de comunicação na construção de ambientes de trabalho mais justos e colaborativos. As autoras defendem a confiança, a escuta ativa e a coerência como pilares de culturas inclusivas e sustentáveis. Num contexto global de retrocessos nas políticas de DEI, a obra assume especial relevância como contributo para a reflexão crítica sobre o papel estratégico e ético da comunicação e da liderança nas organizações contemporâneas.

**Palavras-chave:** Diversidade, Equidade e Inclusão; Comunicação Interna; Liderança Inclusiva; Cultura Organizacional.

**Abstract (EN):** Published in 2023, *Building a Culture of Inclusivity: Effective Internal Communication for Diversity, Equity and Inclusion*, by Priya Bates and Advita Patel, presents a perspective on internal communication as a driver of cultural transformation, designed to translate the principles of diversity, equity and inclusion (DEI) into tangible actions and support inclusive leadership in organisations. Structured in twelve chapters, the book articulates the ethical foundations of DEI with implementation models that translate purpose into practice and guide leaders and communication professionals in building fairer and more collaborative work environments. The authors advocate trust, active listening and consistency as pillars of inclusive and sustainable cultures. In a global context of setbacks in DEI policies, the work takes on special relevance as a contribution to critical reflection on the strategic and ethical role of communication and leadership in contemporary organisations.

**Keywords:** Diversity, Equity and Inclusion; Internal Communication; Inclusive Leadership; Organizational Culture

---

## **Introdução e Enquadramento da Obra**

Publicado em 2023 pela *Kogan Page*, *Building a Culture of Inclusivity: Effective Internal Communication for Diversity, Equity and Inclusion* surge num momento crucial de reconfiguração do trabalho e da cultura organizacional no contexto pós-pandemia. A aceleração digital, o trabalho híbrido e a crescente atenção aos temas da diversidade, equidade e inclusão (DEI) tornaram urgente repensar a forma como as organizações comunicam e fortalecem o sentido de pertença.

As autoras, Bates e Patel, especialistas em comunicação interna e liderança inclusiva, propõem uma abordagem para a integração dos princípios de DEI nas políticas e práticas organizacionais. Ambas são mulheres racializadas, facto que confere ao livro uma dimensão simbólica adicional: a de ampliar a representatividade neste campo. Bates, fundadora da *Inner Strength Communication* e *A Leader Like Me*, é uma profissional reconhecida internacionalmente pela *International Association of Business Communicators (IABC)*. Patel, fundadora da *CommsRebel* e atual presidente do *Chartered Institute of Public Relations (CIPR)*, é referência em comunicação corporativa e *employee experience*, com experiência nas temáticas da inclusão e mudança cultural.

O livro destina-se a profissionais de comunicação, líderes, gestores de Recursos Humanos (RH) e especialistas em DEI. Pela clareza conceptual e aplicabilidade, revela igualmente utilidade para estudantes e investigadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, oferecendo um manual atual para compreender como a comunicação transforma culturas e promove ambientes de trabalho mais éticos, equitativos e sustentáveis.

A relevância para o campo das Relações Públicas é evidente: o livro afirma a comunicação interna como dimensão estratégica de liderança e confiança, e o profissional de comunicação como motor da transformação organizacional.

## **Comunicar para Incluir: Estrutura e Contributos Centrais da Obra**

*Building a Culture of Inclusivity* estrutura-se em doze capítulos que articulam o enquadramento ético e organizacional da diversidade e inclusão com a aplicação prática de modelos e estratégias de comunicação interna. O livro propõe um percurso claro entre propósito e ação, refletindo o princípio de que sem confiança, as iniciativas de DEI falham (2023).

A primeira parte da obra, *DEI Foundations*, reúne cinco capítulos que constroem a base ética, organizacional e comunicacional sobre a qual assentam os modelos desenvolvidos na segunda metade da mesma. Bates e Patel iniciam o livro com uma reflexão sobre o “porquê” das práticas de diversidade, equidade e inclusão, convidando à compreensão do contexto global e das implicações humanas e organizacionais destas dimensões.

As autoras iniciam com a questão “*Do we need to justify DEI efforts?*” A resposta é inequívoca:

“(...) when talking about DEI, a discussion has emerged about not having to prove the **why**. That DEI is simply the right thing to do and we shouldn’t have to prove its value to organizations and leaders. That unfairly puts marginalized groups in a position to have to prove their worthiness.” (Bates & Patel, 2023, p. 13).

A diversidade é, assim, apresentada simultaneamente como imperativo ético e vantagem competitiva, e não como mera obrigação corporativa.

Neste sentido, as autoras propõem o modelo dos “*seis R’s*” - *Rights, Representation, Retention, Recruitment, Reputation e Results* – que sistematiza esta perspetiva, articulando valores humanos a resultados mensuráveis. Como referem Bates & Patel (2023), citando Hunt (2015), “*the most diverse companies are now more likely than ever to outperform non-diverse companies on profitability*” (p. 24).

No desenvolvimento da sua argumentação, as autoras evidenciam também o impacto geracional e social das transformações no mundo do trabalho e sublinham a confiança como elemento central da comunicação eficaz, condição indispensável para sustentar relações autênticas, promover o envolvimento e construir culturas organizacionais inclusivas.

No que respeita à liderança, apresentam o modelo *ABC of Leading Change* - *Actively participate, Believe, Communicate, Define, Enable, Follow-up* – que orienta líderes para uma atuação assente na coerência, transparéncia e empatia, sublinhando a importância de capacitar as equipas e criar condições para que cada pessoa possa alcançar o sucesso coletivo (2023).

Bates e Patel contextualizam estas exigências à luz das transformações recentes no mundo do trabalho, marcadas pela aceleração digital, pela adoção de modelos híbridos e pela crescente valorização da autonomia e do equilíbrio pessoal num cenário pós-pandémico. Reconhecem que os líderes enfrentam hoje novos desafios que exigem uma comunicação

mais empática, transparente e humana. A confiança emerge, assim, como resposta essencial a este contexto de incerteza, funcionando como elo vital entre pessoas, propósito e desempenho e como fundamento para a construção de culturas organizacionais mais inclusivas.

A segunda parte do livro, *Frameworks and Models*, reúne sete capítulos que traduzem os princípios anteriores em práticas concretas, centradas na ação e sustentabilidade das políticas de DEI. É neste ponto que Bates e Patel consolidam a ideia de que a comunicação interna é um recurso estratégico de transformação cultural, capaz de converter valores em práticas e propósitos em comportamentos efetivos.

No capítulo 6 é apresentado o modelo *ALL-ME 4A Framework - Acknowledgement, Awareness, Action, Accountability*, criado para ajudar as organizações a mover-se *from performative to performing DEI*, isto é, do discurso à prática efetiva. O modelo propõe um percurso que começa no reconhecimento das desigualdades e avança pela tomada de consciência, pela ação planeada e pela responsabilização contínua. Assenta numa lógica de comunicação orientada para a escuta, a aprendizagem e a transparência, onde a credibilidade das políticas de diversidade e inclusão depende da coerência entre o que a organização declara e o que efetivamente concretiza.

Dando continuidade à reflexão sobre os processos de mudança organizacional, Bates e Patel introduzem no capítulo 7 o *Change Cycle*, um modelo que explica as reações individuais e coletivas aos processos de mudança nas organizações. Estruturado em seis fases que vão da resistência inicial<sup>1</sup> ao compromisso, o modelo ajuda líderes e profissionais de comunicação a reconhecer a dimensão emocional da transformação e a gerir as suas dinâmicas de forma empática e gradual. As autoras reforçam a importância de planear, acompanhar e medir o progresso, recomendando o uso de referenciais como o *Global Diversity, Equity and Inclusion Benchmarks* (GDEIB) para diagnóstico e monitorização. O capítulo conclui sublinhando que a mudança cultural é um processo contínuo, que requer consistência e perseverança ao longo do tempo.

Nos capítulos 8 e 9, as autoras centram-se no diálogo e na interseccionalidade, conceitos essenciais para compreender a complexidade das práticas comunicacionais atuais. Neste

---

<sup>1</sup> As seis fases do *Change Cycle: Shock, Denial, Anger, Resistance, Adoption e Commitment* (Bates & Patel, 2023)

sentido, alertam que gestos performativos ou simbólicos podem gerar desconfiança e desmobilização, defendendo, em alternativa, uma comunicação baseada na conversa contínua, coerente e sustentada na escuta e na aprendizagem.

A abordagem interseccional é apresentada como indispensável para os profissionais de comunicação, que devem adotar uma lente interseccional capaz de reconhecer as múltiplas formas de privilégio e opressão presentes nas organizações. Essa perspetiva permite compreender os sistemas de desigualdade e influenciar a mudança a partir de dentro, tornando as narrativas organizacionais mais autênticas e inclusivas.

O capítulo seguinte, dedicado à linguagem inclusiva, reforça o poder das palavras na criação de pertença ou exclusão. As autoras defendem que comunicar de forma inclusiva é educar, não censurar, e propõem princípios práticos para uma implementação progressiva e sustentável. Recordam, portanto, que a linguagem é, e sempre foi, um instrumento vivo de transformação cultural, que exige reflexão crítica e atualização constante.

Por fim, os capítulos 11 e 12 sistematizam boas práticas para o desenvolvimento e comunicação de estratégias de DEI. Entre os princípios essenciais, as autoras destacam: reconhecer a história e o contexto; garantir representatividade; clarificar o propósito das políticas de DEI; assegurar o papel exemplar da liderança; apoiar as chefias intermédias; promover a escuta contínua; medir resultados; integrar a DEI nas operações; e capacitar, envolver e valorizar as equipas. Estes eixos funcionam como uma síntese metodológica da obra, reforçando a necessidade de alinhar cultura, liderança e comunicação numa estratégia comum e sustentável.

O livro conclui reafirmando o papel da comunicação interna como pilar estruturante do sucesso organizacional: cabe-lhe criar clareza, reforçar a ação e construir confiança ao longo do tempo.

Em última análise, *Building a Culture of Inclusivity* defende uma comunicação estratégica, ética e transformadora, que une propósito e prática, discurso e ação. O percurso delineado por Bates e Patel, da validação à responsabilização, da conversa à mudança, reafirma o profissional de comunicação como agente de confiança, consistência e coerência cultural nas organizações.

## Conclusão

*Building a Culture of Inclusivity* é uma obra de leitura envolvente, que alia a prática profissional à reflexão ética sobre o papel da comunicação interna na construção de culturas organizacionais inclusivas. A sua principal contribuição reside na capacidade de traduzir os princípios da DEI em *frameworks* operacionais, oferecendo aos profissionais de comunicação recursos concretos para intervir na transformação das organizações, tornando-as mais justas e representativas.

Do ponto de vista teórico, o livro adota uma abordagem sustentada pela experiência prática das autoras. Essa orientação constitui simultaneamente a sua força e a sua limitação: as dimensões sociológicas e filosóficas da inclusão organizacional são tratadas apenas de forma lateral, o que reduz o seu potencial de aprofundamento conceptual. Ainda assim, a clareza expositiva e a sistematização de modelos como o *ALL-ME 4A Framework* ou o *Change Cycle* tornam a obra um recurso valioso, funcionando como ponte entre a teoria e as exigências da prática contemporânea.

A leitura do livro em 2025, contudo, adquire uma nova densidade crítica. Embora publicado em 2023, num momento de aparente consolidação das agendas de diversidade, a sua relevância cresce num cenário de reversão global das políticas de DEI, sobretudo nos Estados Unidos, após a reeleição de Donald Trump e a subsequente eliminação de programas de diversidade no setor público (The White House, 2025). Paralelamente, várias empresas como a *Ford*, *JPMorgan Chase* e *Harley Davidson* (Jornal de Negócios, 2024) têm recuado ou reformulado as suas estratégias de inclusão, em resposta a pressões políticas (The New York Times, 2025; Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2025). Neste cenário, a obra de Bates e Patel torna-se ainda mais relevante: o seu discurso otimista, centrado na liderança inclusiva e na confiança como eixo cultural, ganha valor enquanto documento de resistência e testemunho de um paradigma ético em risco.

A perspetiva europeia (RTP, 2025), mais estável e normativa no que respeita à igualdade de oportunidades, acentua o contraste com o panorama norte-americano e reforça a importância de um posicionamento crítico e global sobre o futuro da comunicação inclusiva. A obra convida a refletir sobre a fragilidade das conquistas discursivas em torno da diversidade e sobre o papel estratégico da comunicação enquanto mediadora ética e tradutora das tensões entre discurso institucional e prática organizacional.

Enquanto contributo para o campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, *Building a Culture of Inclusivity* reafirma o papel estratégico da comunicação interna na promoção de culturas corporativas éticas, diversas e sustentáveis. A obra evidencia que os princípios de DEI não devem ser tratados como projetos paralelos, mas como componentes estruturantes da identidade e da *performance* organizacional.

O livro constitui, ainda um referencial pedagógico útil para explorar a interligação entre comunicação, cultura e liderança, oferecendo modelos que permitem trabalhar competências críticas como a escuta ativa, a comunicação empática e a gestão da linguagem inclusiva, dimensões hoje indispensáveis à formação de profissionais conscientes do seu papel social.

Num contexto marcado pelo recuo das agendas da DEI, e em que a responsabilidade ética das organizações oscila entre a convicção e a conveniência, a leitura proposta por Bates e Patel recorda que a comunicação continua a ser um instrumento de transformação e humanização: capaz de unir propósito e ação, discurso e prática, diversidade e pertença.

---

## REFERÊNCIAS

- Bates, P., & Patel, A. (2023). *Building a Culture of Inclusivity – Effective Internal Communication for Diversity, Equity and Inclusion*. Kogan Page.
- Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2025, 10 de Fevereiro). *President Trump acts to roll back DEI initiatives*. Consultado a 1 de outubro de 2025 em <https://corpgov.law.harvard.edu/2025/02/10/president-trump-acts-to-roll-back-dei-initiatives/>
- Jornal de Negócios. (2024, 23 de outubro). *Há empresas dos EUA a recuar nas políticas de diversidade*. Consultado a 1 de outubro de 2025 em: <https://www.jornaldenegocios.pt/sustabilidade/detalhe/20241023-0836-ha-empresas-dos-eua-a-recuar--nas-politicas-de-diversidade>
- RTP. (2025, 31 de março). *Líderes europeus criticam esforços americanos para reverter políticas de diversidade das empresas europeias*. Consultado a 29 de setembro de 2025 em: [https://www.rtp.pt/noticias/mundo/lideres-europeus-criticam-esforcos-americanos-para-reverter-politicas-de-diversidade-das-empresas-europeias\\_n1644697](https://www.rtp.pt/noticias/mundo/lideres-europeus-criticam-esforcos-americanos-para-reverter-politicas-de-diversidade-das-empresas-europeias_n1644697)
- The White House. (2025, 18 março). *Fact Sheet: President Donald J. Trump Removes DEI From the Foreign Service*. Consultado a 1 de outubro de 2025 em <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/03/fact-sheet-president-donald-j-trump-removes-dei-from-the-foreign-service/>