

SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO: O NEGÓCIO DA DIVERSIDADE

Patrícia Milano Persigo¹
Andréia Silveira Athaydes²

RESUMO

Diversidade é bom para os negócios; Crescimento do mercado Afro ou Desenvolvimento do mercado para a terceira idade; são algumas manchetes em destaque constante em revistas e jornais empresariais do Brasil. A diversidade consolida-se como um caminho a ser percorrido pelas organizações contemporâneas, diz o mercado. Diversidade nas organizações é o tema do presente artigo. Para tanto, realizamos uma discussão teórica com em Serrano (2007), Martinez (2013), Fleury (2000) e Pereira e Hanashiro (2010), a fim de melhor nos apropriarmos de alguns termos. Ao mesmo tempo, buscamos conhecer a percepção dos profissionais do mercado da comunicação sobre as práticas de diversidade nas organizações em que trabalham. Esta é uma pesquisa exploratória descritiva que utiliza uma enquete aplicada com profissionais do mercado da comunicação. A partir dos resultados, percebemos que, sob a ótica da comunicação, as organizações estão mais voltadas a ações pontuais do que propriamente à políticas de diversidade.

PALAVRAS-CHAVE

Diversidade. Mercado. Empresas. Comunicação Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

“Diversidade é bom para os negócios!”.

Este foi o título de uma matéria do jornal O Globo, publicada em junho de 2019. Em fevereiro do mesmo ano, o *site* de rede social *Facebook* lançou a ferramenta *Ads 4 Equality*. Por meio de algoritmos, as campanhas publicitárias de agências e anunciantes são analisadas quanto à

¹ Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Campus Frederico Westphalen. Líder do Grupo de Pesquisa EstratO – Estratégias Midiáticas Organizacionais (CNPq/UFSM). Pós-Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Promoção da Saúde, Desenvolvimento Humano e Sociedade, da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Doutora e Mestre em Comunicação Midiática pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: patriciapersigo@gmail.com.

² Professora do Curso de Graduação em Comunicação Social da Faculdades de Taquara – Faccat. Docente pesquisadora em gestão da comunicação e coordena, no Brasil, a pesquisa transcultural Latin American Communication Monitor, promovida pela Euprera. É líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Estratégica e Relações Públicas, cadastrado no CNPq. E-mail: athaydes@faccat.br.

representatividade³, tendo em vista a população brasileira, em termos de sexo, raça e tipo de corpo (COLETIVA.NET, 2019). A iniciativa foi além, ofereceu outros três recursos: um teste *online* de representatividade, lista de estereótipos e orientações para trabalhar sua desconstrução. (COLETIVA.NET, 2019).

A diversidade parece ser a tônica da vez. Está na capa e nas manchetes de diversas publicações no território nacional. São planejamentos empresariais voltados a um público diverso, ofertando produtos e serviços próprios as suas características. Tal realidade caminha em conjunto ao próprio desenho da sociedade brasileira, já que, de acordo com o IBGE, somos mais de 210 milhões de pessoas em 26 estados da confederação. Estados de norte a sul que receberam e recebem uma população diversa em hábitos, costumes e cultura. Assim, forma-se a sociedade brasileira, diversa e plural, apresentando, em sua composição, mulheres, negros, pessoas com deficiência, idosos, LGBTs...

Ao conhecer a diversidade que compõe a população brasileira, é possível atentar também para os equilíbrios e/ou desequilíbrios aí existentes. A distribuição de renda, a inserção no mercado de trabalho, a escolaridade, a composição familiar. São os indivíduos dessa sociedade, a partir dessas características, que irão compor tanto a força de trabalho, quanto o mercado consumidor das organizações.

Pensar sobre o Brasil e falar sobre a sua diversidade não é novidade. Talvez novos sejam os percursos e locais adotados para essa discussão, recorrente é sua inserção na gestão empresarial, marcando o mundo dos negócios contemporâneos. O posicionamento, assim como a imagem de diversas empresas, tem vindo atrelado à bandeira da diversidade. Mas como, de fato, vem sendo tratado esse tema nas organizações? Como a diversidade está sendo comunicada? Com seu caráter de mediação, a comunicação organizacional necessita deter-se em apurar, veicular e interpretar minuciosamente tanto os atores sociais, quanto o ambiente social, a fim de posicionar a organização nesse contexto (OLIVEIRA E PAULA, 2007). Esse posicionamento coerente poderá resultar, pelo menos, em ganhos de imagem e reputação.

Dessa maneira, a pesquisa realizada neste artigo tem como objetivo conhecer a percepção dos profissionais do mercado da comunicação sobre as práticas de diversidade nas organizações em que se inserem. A partir dessas informações, a discussão teórica esclarece conceitos e entendimentos de diversidade e está amparada em Serrano (2007), Martinez (2013), Fleury (2000), Pereira e Hanashiro (2010). Num segundo momento, apresentamos pesquisas desenvolvidas no intuito de delinear o mercado e suas tendências, tendo como critério de seleção das mesmas o fato de abordarem o tema da diversidade. E, por fim, apresentamos os dados de uma enquete aplicada *online* durante dois meses

³ Martinez (2013) e Serrano (2007) apontam dois níveis de diversidade; a primária e a secundária. Aprofundaremos a discussão no tópico sobre Diversidade nas Organizações.

do ano de 2019, divulgada majoritariamente por meio da rede social *LinkedIn*, a uma amostra não probabilística por acessibilidade. Os dados foram tabulados e cruzados com o auxílio do *software* SPSS.

2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Diversidade, segundo o dicionário *online* de significados, é o mesmo que "variedade, pluralidade, diferença. É um substantivo feminino que caracteriza tudo que é diverso, que tem multiplicidade"^{4[1]}. Assim também elucida Fleury (2000, p. 20):

Há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Mamman (1995) e Nilson (1997) assumem também que o conceito de diversidade cultural inclui não somente a raça e o sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade e etc.

Ainda assim, a mesma autora ao discorrer a respeito de diversidade cultural acrescenta o elemento "maiorias x minorias". Explica que indivíduos de identidades diversas acabam por interagir inseridos em sistemas específicos e aí "coexistem grupos de maiorias e minorias. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros" (*ibid*).

No mesmo sentido, temos também outro esclarecimento que chama a atenção para a necessidade de ampliarmos a ideia de diversidade. É preciso atentar igualmente para "idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade" (THOMAS, 1991 *apud* NKOMO E COX JR., 1999, p. 334-335). Os autores associam a diversidade intimamente relacionada com a identidade do indivíduo e ainda evidenciam que, mesmo no ambiente organizacional, ele descortinará outras perspectivas de diversidade como: o tempo de serviço na organização, os papéis assumidos internamente, a liderança formal ou informal, o *status* de acesso ou não à alta administração da organização (THOMAS, 1991, *apud* SILVA, 2019).

Olhar atentamente o micro e macro ambiente organizacional é uma recomendação que se aplica tanto à gestão da diversidade nas organizações quanto à comunicação delas. Martinez (2013) relembra que os estudos sobre diversidade nas organizações têm início aproximadamente em 1973, em função de mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, quando ocorre uma passagem da economia manufatureira para a área de serviços,

⁴ Disponível em: <<https://www.significados.com.br/diversidade/>> Acesso em: 28 de setembro de 2019.

tanto nos EUA, quanto no Reino Unido. Com o passar dos anos, destaca-se também a própria transformação da mão de obra: mais feminina, mais madura e mais intelectualizada. Entretanto, essa realidade vai desencadear embates e entraves sociais “invisíveis”, relações de poder estabelecidas.

É essa compreensão que Fleury (2000) argumenta quanto às relações de poder que prevalecem nas organizações. Nesse caso, a gestão da diversidade tende a ser uma vitrine, como algo posto para gerar visibilidade. Assim não ocorre a inclusão, mas a submissão com base nos argumentos de ganhos, retorno de imagem a partir de relações de poder impostas. A tese de Serrano (2007) chama atenção para a necessidade de pensar nas relações de trabalho para além das práticas de gestão de pessoas. As discussões sobre diversidade partem de algumas perspectivas, segundo Pereira e Hanashiro (2010). Sua construção deu-se a partir de uma pesquisa com funcionários de inúmeras empresas com o intuito de verificar suas atitudes em relação à diversidade. A partir desse levantamento, os autores propõem quatro perspectivas: 1) aceitação pela justiça social; 2) aceitação pela obtenção de ganhos; 3) rejeição com base na discriminação reversa e 4) rejeição com base no receio ao estigma. Essas visadas são perceptíveis nas respostas encontradas na presente pesquisa.

No mercado contemporâneo, competitivo e dinâmico, a comunicação profissionalizada vai além do planejamento de mensagens e campanhas atentas aos diversos públicos, é necessário compreender o seu papel estratégico como forma de equilibrar e prever a representatividade nas organizações dos diferentes grupos que compõem a sociedade. Somando-se a essa ideia, a comunicação organizacional também se mostra diretamente implicada no que se refere às relações de comunicação entre organização e seus diversos públicos. Iniciativas como campanhas, eventos, posicionamento social, interação e debate passam, ou deveriam passar, pela atuação profissional da comunicação empresarial. Trata-se de construção de relacionamentos estratégicos, imagem e reputação coerentes.

França (2008) é enfático ao afirmar que a atuação dos comunicadores depende em grande parte do gerenciamento dos relacionamentos organizacionais, assim como da observação e acompanhamento detido das diferentes formas de organização da sociedade. "Portanto não basta analisar o novo. É preciso prever como se trabalhar com o novo, notadamente no campo da ciência social aplicada em que se insere a comunicação social [...]" (ibid p. VII). Para o autor (*apud* WILCOX, 2001, p. 249), os públicos não são "um todo

monolítico, ao contrário: 'é uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflitos". Justamente por compreender essa ótica de públicos que se torna relevante aprofundar os conhecimentos a respeito de suas características, hábitos e costumes, descortinando, assim, certos estereótipos acerca da diversidade.

Serrano (2007) ressalta que, inicialmente, refletir sobre os públicos organizacionais demanda compreender a diversidade em sua complexidade. É muito simples pressupor que os públicos estão divididos em determinados grupos por sexo, idade, religião ou atributos físicos; porém contemplar precisamente a diversidade do público seria apenas isso?

A diversidade pode ser categorizada em duas dimensões: a) a primária, que reúne características inatas, imutáveis e centrais para a formação da identidade do indivíduo, sobre as quais a pessoa tem pouco ou nenhum controle, como Sexo, raça, idade, atributos físicos; b) secundária, que reúne características que podem ser modificadas ao longo da vida que, embora exerçam influência na autoestima e na autodefinição do indivíduo, não alteram o núcleo principal de sua identidade. Essa dimensão é representada por fatores como experiência, formação, estado civil, localidade, educação, renda, experiência militar, crenças políticas. (SERRANO, 2007, p. 50 *apud* LODEN E ROSENER, 1991).

Promover programas e políticas de diversidade, a partir apenas de uma abordagem primária, parece ser um enfoque bastante comum nos dias atuais. A presença social de uma organização será em ampla medida refletida pelo clima e ambiente interno, isto é, também por uma relação franca e respeitosa com esse público. Pesquisas americanas relatam três perspectivas diferentes, mas todas tocam a diversidade nas organizações. O quadro, a seguir, resume-as.

Quadro 1: Evolução das iniciativas para a diversidade.

INICIATIVA	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
AA (Ação Afirmativa)/ ASSIMILAÇÃO	Criar espaço de trabalho para a mobilidade ascendente de todos os tipos de pessoas	Intervenção artificial e transacional, não podendo se considerada um instrumento permanente. Os sujeitos são assimilados, devendo abandonar suas diferenças e serem moldados de acordo com normas e comportamentos organizacionais existentes.
VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS (VD)	Melhorar as relações interpessoais e minimizar a discriminação	Desenvolvimento de iniciativas que: <ul style="list-style-type: none">• levem à aceitação das diferenças por meio da compreensão de sua natureza e dinâmica;• permitam a compreensão dos sentimentos e atitudes dos membros em relação às pessoas consideradas diferentes;• levem a exploração das diferenças enquanto um ativo no local de trabalho. Os sistemas e a cultura da organização permanecem intocados, o que faz com que o gestor possa aceitar e entender as diferenças, estar livre de racismo e "sexismo" e ter excelentes relações interpessoais, mas ainda assim não saber como administrar a diversidade.
GESTÃO DA DIVERSIDADE (GD)	Desenvolver um ambiente que funciona para todos os empregados	Ampla processo gerencial que inclui planejamento e implementação de sistemas organizacionais que possibilitem capacitar cada empregado a desempenhar suas potencialidades

Fonte: Serrano (2007, p. 54), a partir de Thomas Jr. (1990) e Hanashiro e Godoy (2004).

Em síntese, extraímos que, sob o discurso da diversidade, é possível observar diferentes abordagens na prática das organizações. Cada momento organizacional apresenta suas características de clima e dinâmicas internas e, assim, demanda determinadas ações.

Sob a ótica do público interno, um argumento favorável à abordagem da diversidade é a possibilidade de atração e retenção de talentos, assim como o entrosamento das equipes e do comprometimento desses funcionários. No entanto, diversas vezes, há a adesão à diversidade por uma interferência do contexto de mercado (MARTINEZ, 2013). Contemplar o argumento da gestão da diversidade no posicionamento social de uma empresa significa, de fato, um amplo processo organizacional. Destacamos que imagem e reputação tornam-se mais consolidados a medida em que discurso e prática coadunam-se.

3 NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Em uma reportagem do Jornal O Globo (2020) salienta-se que, no cenário de gestão da diversidade, as empresas costumam atuar com capacitações, mentorias, acompanhamento de carreira, treinamentos de alerta sobre vieses inconscientes, entre outros trabalhos, no desenvolvimento dos seus recursos humanos. A organização é também um local de

convivência, formado por um conjunto de indivíduos que empenham sua força de trabalho na oferta de produtos/serviços para outro tanto de pessoas, aí também se constitui um espaço de encontro da diversidade populacional. Podem tornar-se locais conflitivos justamente em função da convivência de diversos hábitos, costumes e identidades de forma muito próxima. Na perspectiva da administração organizacional, cabem algumas perguntas, como identificar e gerenciar os conflitos? De que forma equilibrar as diferenças? Como representar-se perante o mercado consumidor, organizações da sociedade civil, imprensa e governo?

Neste sentido, também é importante destacar que toda organização necessita estabelecer relação com um mercado consumidor, mercado, muitas vezes, formado por grupos considerados minoritários. A fim de aprimorar suas estratégias e torná-las mais efetivas, diversas organizações desenvolvem pesquisas e monitoramentos de mercado. Dessa forma, tendências são mapeadas e prognósticos para os negócios podem ser delineados. É o caso da pesquisa Cápsula (2019), desenvolvida pelo Grupo RBS no Estado do Rio Grande do Sul, a fim de indicar caminhos possíveis sobre comportamentos, tendências e consumo. O Novo Urbano, a Diversidade, a Longevidade, o Bem-Estar e o Consumo Consciente foram os temas investigados. Quanto à diversidade, perspectiva semelhante a do estudo aqui relatado, a pesquisa “Cápsula” apontou que é preciso tratar sobre inclusão e respeito. O principal questionamento foi: como o gaúcho enxerga a diversidade e como ela impacta na sua vida? Partindo deste ponto, o capítulo contextualiza o tema, argumentando que, cada dia mais, temos contato e a presença social de diferentes vozes debatendo temas como identidade, privilégios e minorias. De acordo com a pesquisa, a internet vem ampliar essa arena de debates, reverberando as narrativas, o que ocorre independente de tempo e espaço.

Sob essa perspectiva, o debate sobre diversidade começa a acontecer na mídia, a partir do contato com diferentes culturas e influenciadores, assim como do crescimento de um sentimento de empatia. Fica evidente uma mudança de realidade, interesse e consumo por marcas que apoiam a causa. Não só um apoio em campanhas, mas também em políticas de RH que garantam a inclusão da diversidade nos ambientes organizacionais (CÁPSULA, 2019). A questão das diferentes gerações convivendo nos ambientes organizacionais também compõe esse panorama da diversidade. O Envelhecimento nas Organizações e a Gestão da Idade (FGV EAESP, 2018) é um segundo relatório debatendo a diversidade, agora, geracional. A questão norteadora foi: “Quais são as percepções de gestores de RH com relação aos

profissionais com 50 anos ou mais de idade e quais as práticas de gestão de idade adotadas pelas empresas?”

Tal relatório embasa sua inquietação e motivação de pesquisa, argumentando que: “Entre 2015 e 2030, prevê-se que o grupo de pessoas com 60 anos ou mais de idade irá aumentar de 901 para 1400 milhões e, em 2050, poderá alcançar 2,1 bilhões de pessoas no mundo (UNITED NATIONS, 2015)”. O aumento no número da população idosa impacta diversas estruturas da sociedade, de tal forma que se torna imprescindível conhecer esse contexto tanto de envelhecimento dos indivíduos, quanto sobre como os setores de recursos humanos percebem-no e gerenciam-no.

Quanto à diversidade de raça nas organizações, mapeamos o relatório *Black In*. O levantamento contou com quase 1800 participantes e identificou cinco perfis de profissionais negros, assim como a forma como cada um enfrenta o racismo nos ambientes empresariais. Esses perfis adotam diferentes posturas em relação às iniciativas de diversidade racial das organizações: eles serão desde facilitadores da discussão a respeito do tema até o totalmente afastado, exigindo uma comunicação diferenciada para cada perfil a fim de garantir o engajamento de todos. O calejado, o sentinela, o conformado, o inocente e o meritocrata; são as apresentações apuradas pela pesquisa de acordo com o grau de racismo sofrido e reação do indivíduo.

Na outra ponta do posicionamento organizacional, encontram-se os consumidores e suas percepções sobre a adesão ou não das empresas a determinadas causas. Sob essa perspectiva, foi publicado, pelo Instituto de Pesquisa de Mercado Ipsos, o relatório “Marketing Relacionado a causas 2019”. A investigação buscou compreender de que forma os públicos depositam a sua confiança nos diversos setores sociais. Com isso, percebeu-se que o Brasil vive uma crise quase que generalizada de confiança na política, assim como na sua atuação pró-causas sociais.

O relatório constata que, a partir da queda da confiança nos políticos e no governo, cresce a tendência de confiança nas iniciativas das empresas, ou seja, “existe a expectativa de que as empresas estejam à frente das transformações sociais do país” (IPSOS, 2019). Além das informações diretamente relacionadas com a pesquisa, o relatório conclui trazendo questionamentos às organizações sobre a adesão a causas, bem como sobre a construção de sua reputação. “A sua causa conversa com todos os seus mercados e todos seus *stakeholders*?”

Você está pronto para ser desafiado? Como você está planejando a sua abordagem? Consulte, measure o risco e tenha um plano" (IPSOS, 2019).

Buscando um alinhamento maior entre as pesquisas de mercado encontradas e a nossa atual verificação, chegamos ao relatório LCM (2018-2019). O *Latin Communication Monitor* teve, como tema, "Comunicação Estratégia e seus desafios: *fake news*, confiança, informações para a tomada de decisões, liderança, satisfação, estresse e compromisso laboral". O estudo investigou os profissionais do mercado da comunicação, chegando aos seguintes resultados: um público majoritariamente feminino, com uma média de idade entre 36 e 42 anos e aproximadamente 50% deles com mestrado concluído. Dos 19 países pesquisados, a América do Sul teve maior participação. Considerando as *fake news* e os índices de confiança nas empresas, é interessante destacar que 61% dos entrevistados apontam que acompanham os debates a respeito das notícias falsas, mas apenas 9,7% das empresas dizem ter algum tipo de plano de prevenção nesse sentido. Ao tratarem sobre cultura organizacional especificamente, 66% dos entrevistados assinalam que as suas organizações valorizam e praticam a diversidade e a inclusão.

Retomando os achados das pesquisas anteriores, desde o âmbito estadual (RS), com a pesquisa Cápsula (2019), até o panorama latino-americano com o LCM (2018-2019), entendemos que o tema da diversidade mostra-se presente no dia a dia tanto das empresas quanto na percepção dos profissionais e dos públicos. Neste sentido, resta configurada a emergência deste como um tema, como uma linha mestra nos negócios empresariais contemporâneos. Portanto, tendo em vista o cenário delineado a partir de tantas pesquisas de mercado, é salutar retomar o olhar para os profissionais que aí atuam, que constituem o dia a dia organizacional e modificam-no. Nesta direção, outra pesquisa que contribui para o presente debate aborda as competências profissionais. Trata-se do relatório "Procuram-se Humanos: os robôs precisam de você!", publicado pela empresa de recrutamento e seleção *ManPower Group*, em 2019. O advento da tecnologia, bem como o desenvolvimento da inteligência artificial, o uso de robôs e máquinas em tarefas antigamente exclusivas das pessoas fomentam debates calorosos na perspectiva Homem X Máquina. No entanto, ao contrário do que se pensa, o relatório *ManPower* mostra que 81% dos empregadores brasileiros planejam manter ou aumentar o número de funcionários como resultado da automação. Para os profissionais do futuro, serão determinantes competências voltadas à

análise crítica, *networking*, influência e construção de relacionamentos, que são habilidades humanas.

Nesse mesmo horizonte de pesquisa, também mapeamos o relatório conduzido pela Universidade de *Huddersfield*, intitulado *Global Capability Framework: for the public relations and communication management profession*. Ele partiu de alguns grandes questionamentos a respeito das competências dos profissionais. Os dados foram coletados, entre 2016 e 2018, buscando responder: Existe um conjunto compartilhado de competências que definem a profissão globalmente? Quais são suas variações por região, cultura e grupo estratégico de públicos? Dos resultados encontrados, foi possível categorizar as competências em três grandes grupos: comunicacional, organizacional e profissional. O conjunto de competências aí elencado também contribui para projetos de desenvolvimento na formação de acadêmicos, futuros profissionais, ou mesmo de atualização/potencialização de talentos daqueles que já estão no mercado de trabalho.

Mais especificamente sobre a questão da diversidade, localizamos o relatório “A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil” publicado, em julho de 2019, pela Aberje. A maioria das empresas conta com programas de diversidade (63%). Destaca-se o fato de 68% dos entrevistados terem justificado a pertinência da diversidade em seu contexto organizacional, considerando o retorno positivo de imagem, como um negócio comprometido com a diversidade. Logo após, com 63%, está outro objetivo ao adotarem-se tais iniciativas que é contribuir com mudanças estruturais da sociedade.

Se, por um lado, temos a diversidade como tema emergente e em efervescência, por outro, temos um mercado que busca profissionais com mais habilidades humanas, de contato, empatia e relacionamentos. Consideramos, assim, que as pesquisas de mercado coletadas apontam para a congruência de dois grandes temas: competências e diversidade nas organizações.

4 SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO: A PERCEPÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.

A pesquisa mostra-se como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42). No presente estudo, os dados coletados e analisados são tratados segundo uma abordagem qualitativa (YIN, 2016),

de cunho descritivo (TRIVIÑOS, 1987), cuja característica é descrever particularidades de um determinado fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis.

No cenário ora traçado, o contexto de diversidade nas empresas é o fenômeno a ser explorado a partir da percepção dos comunicadores inseridos nessas organizações. Para tal intento, realizamos uma enquete aplicada a uma amostra não probabilística por acessibilidade (GIL, 2010), que é uma amostragem não-estatística em que o próprio pesquisador estabelece seus critérios de acesso ao público pesquisado (WEBER E PÉRSIGO, 2017).

Gil (2010) argumenta sobre a complexidade do processo de elaboração do questionário, considerando que é preciso entendê-lo como um “instrumento técnico” (p.121), que demanda um olhar apurado para estruturar e ordenar as questões, escolher as opções de resposta. Nosso questionário foi elaborado em quatro grandes seções: - Perfil, - Competências (subdividida em outras três que se justificam pela nossa apropriação teórica - Conhecimentos; Habilidades; Atitudes), - Diversidade organizacional; - Tendências em Comunicação Empresarial, com um total de 33 questões.

Entre os meses de junho e julho de 2019, deu-se a divulgação e aplicação da pesquisa via redes sociais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*) da pesquisadora e sua supervisora de pós-doutorado. Realizamos pesquisas por profissão (procuramos por comunicadores de forma geral), por empresa (tanto pública, quanto privada) e por estado (buscamos contato *inbox* com profissionais de todos os estados brasileiros, entretanto não obtivemos respostas dos estados de Amapá, Ceará e Tocantins).

4.1 A percepção da diversidade nas organizações

Após a limpeza dos dados, as informações aqui apresentadas dizem respeito ao pensamento e à rotina de 191 participantes, com as seguintes características: mulheres (71%), homens (28,5%) e outro gênero (0,5%), cuja faixa etária predominante é de 22 a 40 anos (71%). A maioria tem nível superior (93,2%), sendo que quase 40% deles possuem pós-graduação *stricto sensu*. Provavelmente em função do *networking* das pesquisadoras, a maioria dos respondentes tem formação em relações públicas (57,6%), seguido por jornalismo (20,9%) e publicidade e propaganda (11%), com residência no Rio Grande do Sul (40,3%), São

Paulo (22%), Minas Gerais (7,9%) e Santa Catarina (5,8%). Entretanto, também recebemos respostas de profissionais formados em administração, design gráfico, psicologia, educação física, entre outros, e pelo menos um profissional em cada estado brasileiro, exceto no Amapá, Ceará e Tocantins.

Ainda no que diz respeito ao perfil dos respondentes, 77,5% afirmaram estar empregados na área da comunicação, outros como *free-lancers* (9,9%) ou empregados em outras áreas (9,4%). Destes, 77% estavam em organizações privadas e apenas 18,5%, na administração pública. Os profissionais participantes relataram ter uma experiência relativamente recente na atual organização: 47% estão entre 1 (um) e 5 (cinco) anos, seguidos de quase 15% na faixa de 6 (seis) a 11 anos. No quesito liderança, mais de 40% estão em postos de chefia: diretor/gerente (21,5%) ou chefe/supervisor (20,3%). E se considerarmos que a nomenclatura “assessor” também indica, em comunicação, o gestor de um departamento, temos mais 15,1% dos entrevistados.

A partir de um elenco de atividades relacionadas com as profissões de comunicação e com a possibilidade de selecionar até seis opções, os profissionais participantes da pesquisa enfatizaram que a sua rotina engloba, em muito, o planejamento estratégico (64,7%), seguido do planejamento e gestão da comunicação digital (44,9%), relacionamento com o cliente (44,3%) e campanhas institucionais de informação, integração e conscientização (43,7%). Opostamente, as relações governamentais e de lobby (4,8%) e *advocacy* (1,8%) são as atividades menos desempenhadas por eles. Outro fator que chama atenção é que as atividades relacionadas com pesquisa de opinião e/ou auditoria de mídia e clima, consideradas fundamentais para o processo de planejamento, também foram indicadas por um percentual pequeno de profissionais, isto é: 12% e 9,6%, respectivamente. Neste sentido, questionamos: como elaborar um bom e efetivo planejamento se as atividades que levariam a um monitoramento e avaliação não são tão frequentes no dia a dia desses profissionais?

Tendo conhecimento do panorama de atividades desempenhadas, passamos então a questionar sobre os conhecimentos mobilizados no dia a dia profissional. De forma geral, tivemos as seguintes respostas:

Gráfico 1: Conhecimentos mobilizados.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A opção “outros” teve citações referentes à comunicação para o 3º (terceiro) setor e mídias sociais. Essa questão, à primeira vista, traz alguns dados que parecem alarmantes. Para analisar a questão, é interessante observar os extremos do gráfico. São realidades praticamente opostas em termos de frequência de resposta, ao menos. Porém, buscando refletir sobre a diversidade, onde encontraríamos os conhecimentos mais atinentes à questão? Pensar diretamente nela e em suas bases teóricas demanda conhecimentos de sexo, raça, religiões, assim como acessibilidade e empregabilidade de PCDs até sociologia e dados sociais. Entretanto, essas opções estão entre as de menor frequência de resposta, no extremo inferior do gráfico.

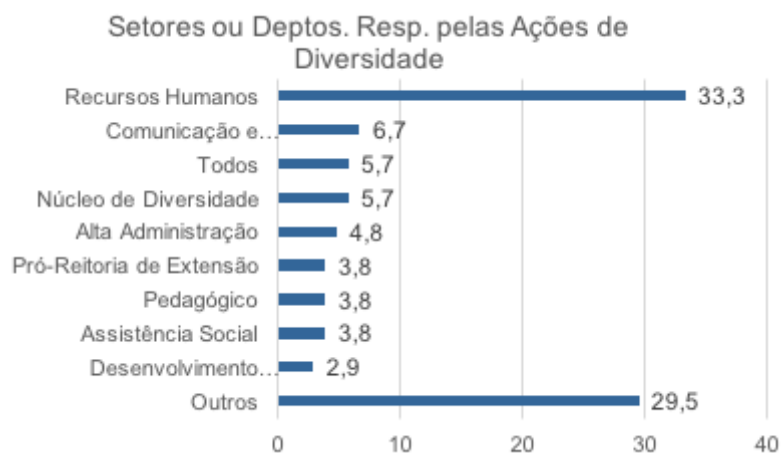
No topo superior, temos conhecimentos relevantes ao dia a dia da comunicação, como planejamento, redação, mapeamento de públicos, cultura e comportamento das organizações. Nossa grande inquietação aqui é: que tipo de planejamento, mapeamento de públicos ou estratégias de cultura e comportamento organizacional estão sendo praticados se os conhecimentos base para essas questões são os menos citados? Talvez esse seja um dos pontos essenciais a ser considerado ao avaliar a forma de abordagem dos temas de diversidade nos contextos empresariais. Como bem citou Serrano (2007), precisamos compreender a diversidade em toda sua complexidade e níveis, do contrário, as políticas e as

iniciativas estarão trabalhando no aparente e não nas causas ou sequer promovendo o debate sobre elas.

Aliás, em relação às iniciativas de diversidade nas organizações, 60% dos entrevistados afirmaram que sua empresa tinha alguma ação de diversidade, 27% disseram que, em sua organização, não há nenhuma iniciativa nesse sentido e 13% afirmaram que talvez possa existir alguma disposição a esse respeito. Percentuais que parecem reforçar o alerta de Serrano (2007), já que o percentual alto de respostas para a situação de realização de alguma atividade de diversidade não nos traz a confirmação de dados sobre periodicidade, intensidade, frequência, objetivos e outras dimensões desejáveis para que se possa afirmar que as ações de diversidade são efetivas.

Outro ponto destacado pelos entrevistados diz respeito à responsabilidade das atividades de diversidade, em sua maioria, sob a tutela do Setor/Depto. de Recursos Humanos como indica o gráfico na sequência:

Gráfico 2: Setores ou Deptos. Resp. pelas Ações de Diversidade.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O setor de Recursos Humanos obteve 33,3% das respostas, em segundo lugar, com maior frequência veio a opção “outros”. Nessa opção, foram indicados também os setores: Responsabilidade Social, Comunicação Interna, Diversidade e Inclusão, Atendimento Acadêmico, Coordenação de Ações Inclusivas, Jovem Aprendiz e estagiários, Marketing, Relações Públicas, Financeiro. No gráfico anterior, também observamos o setor de Comunicação e Marketing como responsável pela Diversidade em 6,7% das organizações e, com um percentual um pouco menor, consta a opção “todos” com 5,7%. É interessante o horizonte apontado por alguns respondentes, tendo em vista que as atividades podem estar

sob responsabilidade de determinado setor, mas a discussão da temática é de todos. Até mesmo em função da perspectiva assinalada por muitos estudiosos da área, de que todos somos diversos!

Outra visão relevante está assinalada na resposta “outros” quando citado o setor de marketing. Essa assertiva pode indicar uma maior propensão de determinada empresa em tratar a diversidade mais no plano do discurso, do apelo de venda ou de ganho de imagem como mencionam alguns respondentes:

Quadro 2: Respostas destacadas dos dados da pesquisa.

RESPOSTA	PERFIL
Alinhamento discurso e ação. Muito 'bonito' as organizações falarem em diversidade, mas efetivamente ter empatia com os públicos contemplados nesta caracterização é um desafio diário, sem receita pronta e, principalmente com ESCUTA efetiva permanente de quem tem lugar de fala.	Jornalista do sexo feminino, mestre, com idade entre 31 e 35 anos, do Alagoas, Chefe/supervisora de uma empresa privada com salário até R\$3500,00 mensais.
O conflito real entre o discurso e a prática das organizações.	Jornalista, do sexo masculino, especialista, com idade entre 36 e 40 anos, de São Paulo, Analista de uma empresa privada e com salário entre R\$7100,00 e R\$10.000,00 mensais.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Apesar da constatação por alguns dos participantes da pesquisa a respeito da distância entre discurso e prática, ao serem questionados sobre a importância do tema, em torno de 95%, a esmagadora maioria, confirmaram essa relevância.

Quando consultados sobre as principais tendências nas práticas de comunicação dentro das organizações, metade dos profissionais menciona a diversidade de forma direta (51,7%). Há, ainda, outras menções ligadas ao tipo ou situação, como: diversidade e sustentabilidade (4,2%); diversidade de gerações (3,5%) e diversidade e cultura organizacional (2,8%), reiterando, ao menos, um discurso pró-diversidade. Existe, ainda, o contraponto: aqueles que acreditam que a diversidade não é tendência (3,5%), mas uma realidade organizacional (4,2%) ou, então, que a diversidade é apenas um discurso (2,8%). Essa perspectiva pessimista é coerente quando profissionais alegaram que a cultura da sua organização é desfavorável à prática da diversidade.

Gráfico 3: Tendências nas Práticas da Comunicação nas Organizações



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ainda sobre esse gráfico, é interessante observar a opção “Outros” com um percentual de 21,7%. Aí incluem-se questões como inclusão de PCD, conscientização da alta administração, impacto social, inteligência artificial e até saúde mental, temática que nos remete, inclusive, para outra problemática nas organizações. No caso, a ansiedade, mal-estar psicológico ou stress continuado, depressão, dependência de álcool e outras drogas, perturbações psicóticas (como a esquizofrenia), atraso mental e demências, considerados problemas de saúde mental mais frequentes, têm se tornado rotina nas organizações, impactando de diferentes formas as mesmas. E situações como essas também perpassam a compreensão e a assimilação da diversidade nas organizações.

CONSIDERAÇÕES PONTUAIS:

Do confronto teórico-empírico, destacamos algumas questões que auxiliam na reflexão a respeito da diversidade como negócio. A gestão da diversidade, quando percebida dessa forma pelos profissionais da comunicação, tem atuado mais como uma vitrine, como algo posto para gerar visibilidade. Nesse ponto, precisamos atentar para as relações de poder travadas interna e externamente às organizações.

Torna-se premente considerar as diferentes perspectivas (conhecidas hoje) que envolvem a discussão da diversidade nas organizações (justiça social, aceitação pela obtenção de ganhos, rejeição com base na discriminação reversa e rejeição com base no receio ao estigma). Um dos questionamentos, inclusive, apontou a saúde mental no trabalho, o que

coaduna com as duas últimas perspectivas apontadas, de rejeição. Podemos conjecturar algo como a doença pelo deboche, o diverso como “engraçadinho”, a falta da empatia, perda da noção da humanidade, perda da essência, indistinção de ódio/raiva/perdão.

Das ações afirmativas até a gestão da diversidade efetivamente, os profissionais reconhecem que é preciso ultrapassar o limite de simples iniciativas e, desse modo, atingir um nível de políticas para a diversidade, sinalizando um movimento social rumo a políticas públicas. Sabemos que é um grande movimento, sob o qual se organizam diferentes elementos: a compreensão de diversidade, o significado de inclusão/exclusão, a inserção do gestor, o reconhecimento e enfrentamento de preconceitos, a aprendizagem coletiva e o refinamento de competências profissionais. Independente da profissão ou do âmbito da discussão, são tarefas que cabem a todos nós.

REFERÊNCIAS

- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural. RAE, **Revista de Administração de Empresas**. Jul./Set. São Paulo, V. 40, n. 3. p. 18-25. 2000.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade**. Disponível em: < <http://www.aberje.com.br/envelhecimento-nas-organizacoes-e-a-gestao-da-idade-fgv/> > Acesso em 20 de agosto de 2019.
- GARCIA, Karen. Diversidade é bom para os negócios: entenda o impacto que as políticas de inclusão tem nas grandes empresas. **O Globo**. Rio de Janeiro, 10 de fevereiro de 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRUPO RBS. **Cápsula**. Disponível em: < <http://comercial.gruporbs.com.br/capsula/> > Acesso em: 20 de agosto de 2019.
- HUDERSFIELD BUSINESS SCHOOL. **A global capability framework: for public relations and communication management profession**. Disponível em: < <https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks> > Acesso em 12 de dezembro de 2019.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil**. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/#.W19ZFX5v8dU> > Acesso em: 05 de maio de 2016.
- IPSOS. **Estudo Marketing Relacionado à causa 2019**. Disponível em: < <https://www.ipsos.com/pt-br/estudo-marketing-relacionado-causa-2019> > Acesso em: 30 de outubro de 2019.
- LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR 2018/2019. **Desafios e tendências em comunicação**. Disponível em: <https://latincommunicationmonitor.com/site/> Acesso em: 20 de julho de 2019.
- MANPOWER GROUP. **Revolução das Competências 4.0**. Disponível em: < <https://www.manpowergroup.com.br/wps/portal/manpowergroup/br/> > Acesso em 01 de outubro de 2019.
- MARTINEZ, Víctor de La Paz Richarte. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2013.

- MCKINSEY COMPANY. **A importância da diversidade.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>> Acesso em: 28 de julho de 2018.
- MCKINSEY COMPANY. **Delivering through diversity.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>> Acesso em: 20 de agosto de 2019.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD. W. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.
- ONG SANTO CAOS. **Black In. Como engajar as empresas com a diversidade racial.** Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/black-in-como-engajar-as-empresas-com-a-diversidade-racial-santo-caos/>> Acesso em 12 de julho de 2019.
- PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2010, vol.14, n.4, pp.670-683.
- SERRANO, Cláudia. **Desenvolvimento de Competências no Contexto da Diversidade nas Organizações.** Programa de Pós-Graduação de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- THOMAS, D. A.; ELY, Robin. **Making differences matter.** Harvard Business Review, Set/Out. 1996.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais.** A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEBER, Andréia; PERSIGO, Patrícia Milano. **Pesquisa de Opinião Pública: princípios e exercícios.** Santa Maria: FACOS-Editora, 2017. E-book.
- YIN, Robert. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Trad. Daniel Bueno; Revisão Técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

The business of diversity from a communication perspective

ABSTRACT

Headlines such as “Diversity is good for business!”, “The African market growth” and “The development of the elderly market segment” are constantly being highlighted in Brazilian business magazines and newspapers. Diversity is consolidated as a path to be taken by contemporary organizations. Therefore, this is the subject of the present article. In this study, we aim to investigate the perceptions of the communication market professionals on diversity practices in organizations. The theoretical discussion is based on previous research developed by Serrano (2007), Martinez (2013), Fleury (2000), and Pereira and Hanashiro (2010). In terms of methodology, this is an exploratory descriptive research in which a survey is done on the communication market professionals. By analyzing the results from the perspective of communication, we realized that the organizations have been more focused on specific actions than on diversity policies.

Keywords: Diversity. Market. Companies. Organizational communication.

Desde las vistas de la comunicación: el negocio de la diversidad

RESUMEN

La diversidad es buena para los negocios; Crecimiento del mercado afro o Desarrollo del mercado de personas mayores; son algunos titulares en constante destaque en revistas y periódicos de negocios brasileños. La diversidad se consolida como un camino a seguir por las organizaciones contemporáneas, dice el mercado. La diversidad en las organizaciones es el tema de este artículo. Para ello, realizamos una discusión teórica con Serrano (2007), Martínez (2013), Fleury (2000) y Pereira y Hanashiro (2010), con el fin de adecuar mejor algunos términos. Al mismo tiempo, buscamos comprender la percepción de los profesionales del mercado de la comunicación sobre las prácticas de diversidad en las organizaciones en las que trabajan. Se trata de una investigación exploratoria descriptiva que utiliza una encuesta aplicada a profesionales del mercado de la comunicación. A partir de los resultados, nos dimos cuenta de que, desde la perspectiva de la comunicación, las organizaciones están más enfocadas en acciones específicas que en políticas de diversidad.

Palabras clave: Diversidad. Mercado. Empresas. Comunicación organizacional.

Recebido em: 25/04/2023

Aceite em: 18/06/2023