



REVISTA INCLUSIONES

PAZ EN LA TIERRA

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 8 . Número Especial

Enero / Marzo

2021

ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda
Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Alex Véliz Burgos
Obu-Chile, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev
Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza
Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado
Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto
Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos
Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera
Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González
Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy
Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz
Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya
Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach
Universidad de Potsdam, Alemania
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín
Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio
Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira
Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga
Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona
Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie

Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandía

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar

Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia

Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elían Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte,
Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

**REVISTA
INCLUSIONES** M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Stefano Santasilia

Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Dr. Evandro Viera Ouriques

Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec

Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



**PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:
QUE RESPONSABILIDADE SOCIAL É ESSA?**

**PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ RESPONSABILIDAD
SOCIAL ES ESTA?**

Dra. Patrícia Milano Pérsigo

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1067-1855>
patriciapersigo@gmail.com

Dra. Andréia Silveira Athaydes

Universidade Luterana do Brasil, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9911-0442>
andreia.athaydes@ulbra.br

Fecha de Recepción: 03 de abril de 2020 – **Fecha Revisión:** 18 de abril de 2020

Fecha de Aceptación: 30 de octubre de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de enero de 2021

Resumo

Este artigo trata sobre a diversidade nas organizações em contexto brasileiro, bem como questiona as suas iniciativas de responsabilidade social. Ao conhecer a diversidade que compõe a população brasileira, é possível atentar também para os equilíbrios e/ou desequilíbrios aí existentes. Considerando o ambiente organizacional como local de convivência, ofertando produtos/serviços, aí também se constitui um espaço de encontro da diversidade populacional. Contemporaneamente, a RSC tem se tornado uma expressão estratégica de posicionamento social da empresa, o que acaba por colaborar para a sua boa reputação. Dessa forma, situa-se aqui o problema deste artigo "De que tipo de responsabilidade social estamos falando?" Este é um estudo de abordagem qualitativa e cunho descritivo. Adotamos o questionário estruturado aplicado online a uma amostra não probabilística por acessibilidade, profissionais do mercado da comunicação. Complementando o percurso metodológico, confrontamos os dados do questionário com o capítulo de Liderança e Cultura Organizacional do Latin Communication Monitor. Para 52% dos entrevistados, a diversidade é apontada como tendência, por outro lado, apenas 4% indicam-na como realidade organizacional. Somando-se a isso, temos que 3,5% afirmam não ser tendência, assim como 3% destacam que a diversidade é apenas discursiva, não correspondendo às ações da empresa. Com isso, concluímos que a responsabilidade social corporativa será efetiva no momento em que buscar, além de ganhos de imagem, também aspectos de equidade e justiça social. Os direitos humanos serão desenvolvidos à medida em que a gestão da diversidade for entendida como um amplo processo empresarial que contempla a todos.

Palavras-Chave

Diversidade – Responsabilidade Social Corporativa – Organizações – Direitos Humanos

Resumen

Este artículo aborda la diversidad en las organizaciones en el contexto brasileño, así como cuestiona sus iniciativas de responsabilidad social. Conociendo la diversidad que conforma la población brasileña, también es posible prestar atención a los equilibrios y / o desequilibrios que existen allí. Considerando el ambiente organizacional como un lugar de convivencia, ofreciendo productos /

servicios, también constituye un lugar de encuentro para la diversidad de la población. Al mismo tiempo, la RSE se ha convertido en una expresión estratégica del posicionamiento social de la empresa, lo que en última instancia contribuye a su buena reputación. Así que aquí radica el problema de este artículo "¿De qué tipo de responsabilidad social estamos hablando?" Este es un estudio de enfoque cualitativo y de naturaleza descriptiva. Adoptamos el cuestionario estructurado aplicado en línea a una muestra de accesibilidad no probabilística, profesionales en el mercado de la comunicación. Complementando la ruta metodológica, comparamos los datos del cuestionario con el capítulo de Liderazgo y Cultura Organizacional de Latin Communication Monitor. Para el 52% de los encuestados, la diversidad se cita como una tendencia; por otro lado, solo el 4% lo indica como una realidad organizacional. Sumado a esto, tenemos que el 3.5% dice que no es una tendencia, al igual que el 3% señala que la diversidad solo es discursiva, no corresponde a las acciones de la compañía. Con esto, concluimos que la responsabilidad social corporativa será efectiva en el momento en que busquemos ganancias más allá de la imagen, también aspectos de equidad y justicia social. Los derechos humanos se desarrollarán en la medida en que la gestión de la diversidad se entienda como un proceso empresarial amplio que abarca a todos.

Palabras Claves

Diversidad – Responsabilidad social corporativa – Organizaciones – Derechos humanos

Para Citar este Artículo:

Pérsigo, Patrícia Milano y Athaydes, Andréia Silveira. Promoção da diversidade nas organizações: que responsabilidade social é essa? Revista Inclusiones Vol: 8 num Especial (2021): 69-96.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



Introdução

Na comunicação organizacional, a pesquisa assume um importante papel como instrumento estratégico ao dar a conhecer cenários, públicos, avaliar produtos e/ou concorrentes. Tendo em vista que as organizações constituem-se em importantes elementos estruturantes desse tecido social, assim como as suas estruturas física e de pessoal, também devemos observar a nossa sociedade.

Se durante muito tempo as empresas organizaram-se como estruturas fechadas em si, hoje, sabemos sobre a necessidade de observação atenta do cenário em que se inserem. São diversas questões ambientais, políticas, culturais, sociais e de mobilização que demandam diferentes posicionamentos empresariais. Assim como a empresa pode realizar as suas próprias iniciativas de pesquisa, também pode coletar dados e informações em levantamentos já existentes, como os do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), por exemplo.

De acordo com o IBGE, somos mais de 208 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. No somatório dessas particularidades, forma-se a sociedade brasileira, diversa e plural, apresentando, em sua composição, aproximadamente 52% de mulheres, 54% de negros declarados e em torno de 24% de pessoas com algum tipo de deficiência. Além disso, também observamos um número crescente de idosos, assim como da população LGBT.

Ao tomar conhecimento da 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 a força de trabalho das organizações. Infelizmente, a realidade brasileira não é tão equilibrada como pretende estabelecer a própria Constituição Federal. O artigo 3º dessa Constituição menciona a construção de "uma sociedade livre, justa e solidária", que garanta o desenvolvimento da nação, reduzindo desigualdades sociais e, por fim, promovendo o bem estar de todos sem preconceitos¹. Apesar do disposto no documento maior do Estado Brasileiro, a realidade aponta para um cenário de profundas desigualdades, muitas enraizadas e de origens bastante antigas, que se acham estruturalmente naturalizadas e, cotidianamente, invisibilizadas. Para além das instituições políticas atuantes nas questões do ordenamento social, temos, cada dia mais presente, a atuação da sociedade civil organizada em prol de causas diversas. Nesse contexto, encontra-se a OXFAM, confederação global sem fins lucrativos², atuando no Brasil há 50 anos no combate à pobreza, às desigualdades e às injustiças. Segundo estudo publicado em 2017, o Brasil é um dos países mais desiguais do mundo. A OXFAM levantou que 5% dos mais ricos do país detêm a renda de 95% da população restante. "Além da concentração de renda brutalmente desproporcional, o estudo estima que, ao ritmo atual, as mulheres somente alcançarão os mesmos salários dos homens em 2047, e os negros atingirão o nível dos brancos apenas em 2089"³.

¹ Brasil, Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília: Assembleia Nacional Constituinte, 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

² "Oxfam Brasil". www.oxfam.org.br (16.09.2019)

³ Pedro Aguerre, Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações (São Paulo: Editora Senac, 2019), 17

Neste mesmo sentido, mas pensando na representatividade de gênero, o Fórum Econômico Mundial aponta que, somente em 2111, o Brasil atingiria um patamar de equidade entre homens e mulheres nos ambientes organizacionais⁴.

Pensar sobre o Brasil e falar sobre a sua diversidade não é novidade. Desde os primeiros Censos, já se tem uma noção mais exata dos diferentes povos que compõem a população do país. Entretanto, talvez novos sejam os percursos adotados para essa discussão ou mesmo o expressivo número de pessoas que, hoje, mobilizam-se em atenção ao tema.

No mundo do trabalho, não é diferente. Sendo local de convivência, formado por um conjunto de indivíduos ofertando produtos/serviços para outro tanto de pessoas, aí também se constitui um espaço de encontro da diversidade populacional. E, algumas vezes, tornam-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, primeiramente, toda organização necessita estabelecer relação com um mercado consumidor, mercado, muitas vezes, formado por grupos considerados minoritários. Reportagem publicada na Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios tem como título: "Negócios voltados para o público LGBT fazem sucesso e dinheiro"⁵. Já o Jornal do Comércio destaca: "Cresce mercado voltado para a terceira idade"⁶, sendo que, na sequência, a matéria aponta que, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), hoje, no Brasil, há 30,2 milhões de pessoas na terceira idade e que, dentro de nove anos, esse número tende a crescer para aproximadamente 37 milhões. "Baseando-se nesse cenário, o mercado especializado para produtos e serviços à terceira idade infla e projeta crescimento". Outra notícia demonstra também a potencialidade do mercado afro. "Marca de moda Afro-Brasileira cresce 300% e investe em ações socioculturais", publica o Portal Sebrae⁷.

Caso as finanças sejam argumentos determinantes para esse tipo de investimento, então, num primeiro olhar, já fica clara a existência de mercados efervescentes e rentáveis para públicos diversos. Uma vez identificada a sua existência, como melhor atendê-los? Como identificar novas necessidades, hábitos e costumes de cada público? Comunicar-se com que linguagem? De que forma e onde posicionar-se? Como elaborar os discursos e as

⁴ Marina Wentzel, "Brasil levará 95 anos para alcançar a igualdade de gênero, diz Fórum Econômico Mundial", Basileia: BBC News Brasil, 26.10.2016. <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-37758080> (25.09.2019)

⁵ Pequenas Empresas e Grandes Negócios, "Negócios voltados ao público LGBT fazem sucesso e dinheiro", Vídeo, Brasil: Grupo Globo, 18.06.2018. <https://revistapegn.globo.com/Videos/noticia/2018/06/negocios-voltados-para-o-publico-lgbt-fazem-sucesso-e-dinheiro.html> (25.09.2019)

⁶ Pedro Carrizo, "Cresce mercado voltado para a terceira idade", Rio Grande do sul: Jornal do comércio, 22.07.2018. https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2018/07/639519-cresce-mercado-voltado-para-a-terceira-idade.html (25.09.2019)

⁷ Sebrae, "Marca de moda Afro-Brasileira cresce 300% e investe em ações socioculturais", Rio de Janeiro, SEBRAE Inteligência Setorial, 07.11.2017. <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/casos-de-sucesso/marca-de-moda-afro-brasileira-cresce-300-e-investe-em-aco-es-socioculturais/5a01dcf64b5dd61900cae866> (25.09.2019)

estratégias organizacionais a fim de estabelecer relações de comunicação efetivas com cada público?

Olhar atento, pesquisas e métricas específicas, novos estudos e debates em diferentes esferas podem indicar caminhos. A competitividade, a velocidade da informação, a visibilidade e a constante vigilância da sociedade em relação às organizações coloca-as em um patamar imperativo de posicionamento social. Surgem aí as mais variadas iniciativas de responsabilidade social corporativa e de atuação social em prol, inicialmente, de mudanças sociais. O que, em última instância, também viria a beneficiar as próprias empresas, os seus mercados, assim como o seu processo produtivo.

No Brasil, esse tipo de atuação empresarial dá-se a partir do momento em que se observa o franco desenvolvimento das indústrias, um aumento expressivo do consumo, da população e, com isso, o agravamento dos problemas sociais e ambientais. Ainda neste cenário, observamos uma crescente dificuldade do Estado para gerir as questões sociais já existentes e, também, surgidas a partir desse crescimento pouco planejado, ou, até mesmo, desenfreado. A partir da década de 90, o empresariado brasileiro organizou-se em Entidades do Terceiro Setor, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, GIFE⁸, atuando a partir da perspectiva do investimento social privado; ou o Instituto ETHOS⁹, uma organização da Sociedade Civil com o objetivo de amparar e orientar as empresas numa atuação produtiva e socialmente responsável. Dentre os princípios do Instituto, destacamos: a "valorização da diversidade e o combate à discriminação", perspectiva semelhante ao tema debatido neste artigo. Ainda neste sentido, o ETHOS posiciona-se pró respeito e valorização das diferenças, assim, para ele, esses são passos essenciais e primordiais para relacionamentos empresariais éticos e que estimulem o desenvolvimento da humanidade. Há que se ressaltar a elucidação do Instituto a respeito de sua atuação: "estimular a promoção da diversidade cultural, social e étnica como um diferencial positivo de desenvolvimento da nossa missão. Não toleraremos a discriminação sob nenhum pretexto".

Observamos, nesse cenário, um conjunto de aspirações. A de atuação e responsabilidade social empresarial aliada à perspectiva de fomento ao respeito e estímulo à diversidade não só nos ambientes corporativos, mas também no convívio em sociedade. Assim sendo, ao olharmos para a ampla perspectiva social, relembramos importantes tratados internacionais referendados por diversos países, principalmente, no que se refere à igualdade, à justiça e ao desenvolvimento social equilibrado. A Carta das Nações Unidas¹⁰, documento de fundação da ONU (Organização das Nações Unidas), é um exemplo de acordo internacional pelos direitos dos cidadãos.

Ela afirma: "fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres" e aqui, mais uma vez, temos o respeito à diversidade sendo expresso. Entendendo o indivíduo como máxima expressão de Direitos Humanos, tem-se que: "Direitos inerentes a todos os seres humanos, independentemente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição". A Organização das Nações Unidas (ONU), assim define Direitos Humanos (DH). Entre eles, está o direito à vida, à liberdade de opinião e de expressão, o direito ao trabalho

⁸ Gife, <https://gife.org.br/> (26.09.2019)

⁹ Ethos, www.ethos.org.br (26.09.2019)

¹⁰ Organização das Nações Unidas, "A Carta das Nações Unidas", Brasília: Nações Unidas Brasil. <https://nacoesunidas.org/carta/> (26.09.2019)

e à educação. Em perspectiva semelhante, compreendemos o entendimento de responsabilidade social corporativa (RSC), atento, também, ao ser humano, à qualidade de vida e preservação da natureza.

Situa-se aqui o tema deste artigo ao tratarmos sobre promoção da diversidade nos ambientes organizacionais. De que tipo de responsabilidade social estamos falando? Contemporaneamente, a RSC tem se tornado também uma expressão estratégica de posicionamento social da empresa, o que acaba por colaborar para a sua boa reputação. Mas, então, essas ações seriam compromissos éticos das empresas ou muito mais uma busca por projeção social positiva aos negócios?

Percebemos a responsabilidade social utilizada como "bandeira" com objetivo, algumas vezes, de ganho de imagem. Entretanto, para que seja genuína, ela necessita coerência entre identidade e atos, discursos e posicionamentos adotados pela corporação no que se refere aos ideais e valores defendidos por ela¹¹. Neste sentido, a nossa questão problema é: de que diversidade estamos falando no que toca iniciativas de responsabilidade social das organizações?

Assim posto, temos um estudo de abordagem qualitativa¹² e cunho descritivo¹³, que inclui 191 profissionais da comunicação, que foram questionados sobre a diversidade nas organizações em que estão inseridos a partir de um questionário estruturado, aplicado *online* a uma amostra não probabilística por acessibilidade¹⁴.

A crescente valorização do tema apresenta-se baseada em uma perspectiva de produtividade. Fato que nos leva a perceber um débil debate a respeito de cidadania, inclusão e justiça social nesses ambientes. Serrano¹⁵ argumenta que, para a promoção da diversidade nas organizações, o líder torna-se um ativo transformador da cultura organizacional. Assim, o presente artigo propõe-se a tensionar dados da pesquisa anterior com o capítulo de Liderança e Cultura Organizacional do *Latin Communication Monitor*¹⁶.

Frente a presente proposta, o estudo está organizado da seguinte forma: contextualização teórica da diversidade, evolução dos debates, esclarecemos conceitos correlatos e problematizamos o fator "gestão". Em um segundo momento, o texto trata sobre a responsabilidade social corporativa; origem, evolução, novas abordagens. Na sequência, tensionamos o conhecimento teórico trazido até então com as pesquisas empíricas, base da discussão metodológica proposta. Finalmente, no que tange à pergunta de pesquisa, traçamos algumas reflexões a respeito dos Direitos Humanos, Diversidade e Responsabilidade Social Corporativa.

¹¹ Wilson da Costa Bueno, *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática* (Barueri, SP: Manole, 2014), 21-22.

¹² Robert Yin, *Pesquisa qualitativa do início ao fim*, trad. Daniel Bueno (Porto Alegre: Penso, 2016), 3-9.

¹³ Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Freitas, *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*, 2ª ed. (Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013), 49-51

¹⁴ Antônio Carlos Gil, *Métodos e técnicas de pesquisa social*, (São Paulo: Atlas, 2010), 94.

¹⁵ Cláudia Serrano, "Desenvolvimento de Competências no Contexto da Diversidade nas Organizações" (Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007), 171-179.

¹⁶ *Latin American Communication Monitor 2018/2019*, "Desafios e tendências em comunicação", 52-59. <https://latincommunicationmonitor.com/site/> (20.07.2019)

Diversidade

Os ambientes organizacionais são tradicionalmente estruturas compostas por um público masculino, branco e heterossexual, assevera Serrano¹⁷ em sua dissertação de mestrado. Essa afirmativa não diz somente a respeito da composição da força de trabalho corporativa, mas deixa explícita uma homogeneidade de público, num contexto populacional que se diz heterogêneo. Para além disso, mostra também que certas posições ou lugares de prestígio acabam ficando restritos somente a uma parcela populacional, como o que ocorre no ambiente empresarial.

Debater sobre diversidade no Brasil demanda necessariamente compreender raízes históricas e sociais que acabam por sustentar determinadas posições, naturalizadas ou até mesmo invisíveis a um olhar descuidado ou menos avisado.

“Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, alimentação, no sincretismo religioso. Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pela origem econômica e racial”.¹⁸

No contexto nacional, as práticas de diversidade iniciaram, na maioria das vezes, a partir de pressões das multinacionais que mantinham as suas subsidiárias aqui. Dessa forma, foram sendo testados e implantados os primeiros programas de Diversidade nos contextos organizacionais. Por outro lado, principalmente nos EUA e no Canadá, essas práticas tiveram as suas raízes na legislação de cada país, isto é, foram imposições legais às empresas que atuassem em seus territórios. É importante destacar que todo esse movimento não se deu do dia para a noite ou pela simples vontade de alguém, mas o foi a partir movimentos sociais atuantes nesses locais.

A história mostra que Martin Luther King foi um ativista e um dos principais líderes do movimento negro contra a discriminação racial nos Estados Unidos, lutou por melhores salários e condições de trabalho. Em 1955, posicionou-se veemente contra a prisão de Rosa Parks, uma negra que se negou a ceder o seu lugar no ônibus para uma mulher branca, que, a partir daí, organizou uma série de protestos e boicote aos ônibus da cidade de Montgomery, Alabama. O protesto durou cerca de um ano e pode-se dizer que saiu vitorioso, uma vez, desde então, a Suprema Corte Americana considerou ilegal a discriminação racial em transportes públicos.

Foi um primeiro passo, aos olhos da contemporaneidade pode significar um pequeno avanço, mas, para a época, foi uma grande conquista. Serviu como motivação para outros tantos movimentos organizarem-se na luta pelos seus direitos. Em 1963, foi publicado o livro "A mística feminina", de Betty Friedan. Nele, a autora denunciava a desigualdade de gênero e defendia ideias feministas de independência¹⁹. Outro movimento efervescente da época foi a chamada Rebelião de *Stonewall*, ocorrida em junho de 1969, em *Nova York*. Ocorre que até 1960 relações entre pessoas do mesmo sexo eram consideradas crime nos Estados Unidos e, em 1969, muitos estados já tinham derrubado essa lei, menos *Nova York*.

¹⁷ Cláudia Serrano, “Desenvolvimento de Competências... 48-60.

¹⁸ Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a Diversidade Cultural”. RAE, Revista de Administração de Empresas. Vol: 40 num 3 (2000): 19.

¹⁹ Betty Friedan, *The Feminine Mystique*, (London/New York: W. W. Norton & Company, 2013).

Prisões da população americana LGBT, assim como batidas policiais em bares eram comuns nessa época, porém, num bar chamado *Stonewall*, ocorreu uma das primeiras resistências deliberadas aos abusos da polícia e pelos direitos LGBT. Por esse motivo, mais recentemente, "o Stonewall Inn foi transformada no primeiro monumento nacional em homenagem aos direitos LGBT+ dos Estados Unidos. Hoje ele é um símbolo da luta por igualdade em todo o mundo"²⁰.

A história americana também foi marcada profundamente pela promulgação do *Civil Rights Act*, em 1964. Esse ato, proposto inicialmente por John Kennedy, celebrava o fim, pelo menos de forma jurídica, da segregação em locais públicos e baniu a discriminação no trabalho baseada em raça, cor, religião, sexo ou origem. Aqui já percebemos um embrião legal de tolerância à diversidade. Essa legislação também estimulava "as empresas contratadas pelo governo a aderirem às ações afirmativas no intuito de garantir igualdade de oportunidade para membros de minorias e deficientes físicos"²¹.

Vale destacar também que, anos antes, em 1948, era promulgada a Declaração Universal dos Direitos Humanos²² (DUDH), em Paris. Tratava-se do período pós-Segunda Guerra Mundial, em que diversos países da Europa vivenciavam o seu pior momento, arrasados pela barbárie de disputa, assistiam à degradação humana de seu povo. E, ainda assim, participaram da elaboração desse documento que viria a ser um dos mais importantes atos em defesa e militância dos Direitos Humanos.

Embora não seja um documento legal obrigatório, a DUDH serviu como base para elaboração de diversas outras leis e tratados nos mais diferentes países do mundo. Cada país acaba concebendo a sua própria Constituição Nacional, a partir dos ideais da DUDH no intuito de buscar a paz, a democracia, fortalecendo os Direitos Humanos. Percebemos, nesse cenário, uma série de movimentos tanto na América do Norte, quanto na Europa que vão se refletir também nos demais países do mundo, nações colônias e, algumas vezes, em subdesenvolvimento. Mas que, na esteira dos movimentos internacionais, também acabam por adotar medidas na tentativa de tornar as suas especificidades de diversidade respeitadas com base nos ideais de Direitos Humanos e acordos firmados internacionalmente.

Para Aguerre²³, esse foi "um momento inaugural de uma nova etapa de desenvolvimento global, acompanhada por outras convenções, em particular as da Organização Internacional do Trabalho (OIT)". Como já mencionado, a partir da promulgação da DUDH, diversos outros documentos foram sendo elaborados, marcados, principalmente, pelo "enfrentamento dos processos de exclusão social e discriminação presentes na dinâmica contemporânea do mundo capitalista"²⁴.

Tendo tomado conhecimento dos históricos debates a respeito dos Direitos Humanos e interpretando-os como cenário das discussões de diversidade, trazemos, então, as nossas reflexões para a contemporaneidade. O nosso intento aqui parte do interesse

²⁰ Maria Clara Rossini, "O que foi a revolução de Stonewall", Brasil: SuperInteressante Brasil, 28.06.2019. <https://super.abril.com.br/historia/o-que-foi-a-rebeliao-de-stonewall/> (27.09.2019)

²¹ Mário Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva, "A crítica da gestão da diversidade nas Organizações", Revista de Administração de Empresas Vol: 44 num 3 (2004): 22.

²² United Nations Human Rights. <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Introduction.aspx> (27.09.2019)

²³ Pedro Aguerre, Gestão de pessoas: práticas... 20-21.

²⁴ Pedro Aguerre, Gestão de pessoas: práticas... 20.

pela diversidade, compreendendo origem e evolução do tema ao longo dos anos. Merece destaque o fato de que essa não é uma questão concernente a uma única e exclusiva área do conhecimento. Perceberemos também uma diversidade de saberes, perspectivas e preocupações acerca do tema. Assim, torna-se importante ressaltarmos e esclarecermos alguns termos para darmos seguimento às reflexões deste artigo.

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"²⁵. Assim também elucida Fleury²⁶

"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".

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"²⁷. 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, liderança formal ou informal, *status* de acesso ou não à alta administração da organização²⁸. Neste sentido, damos seguimento ao presente artigo debatendo no próximo tópico da ótica da gestão da diversidade nas organizações.

Diversidade nas Organizações

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. Neste tópico, relacionamos os dois temas por entender a comunicação como uma força de mediação e de construção de sentidos que se soma à gestão da diversidade em potência transformadora. No mercado atual, 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 diversos grupos que compõem a sociedade.

²⁵ Significados, <https://www.significados.com.br/diversidade/> (29.09.2019)

²⁶ Maria Tereza Leme Fleury, "Gerenciando a Diversidade... 22.

²⁷ S. M. Nkomo e T. Cox Jr., "Diversidade e identidade nas organizações", in Handbook de estudos organizacionais, eds. S.Clegg, C. Hardy e W. Nord (São Paulo: Atlas, 1999), 334-335.

²⁸ Dhyonatan Júnior Silva, "Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios", em Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações, eds., Juliano Camilo, Ivelise Fortim e Pedro Aguerre (São Paulo: Editora Senac, 2019), 29-36.

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. O jornal Folha de São Paulo deu destaque ao tema com a reportagem “A diversidade é a campeã: o que a copa do mundo e as empresas lucrativas ensinam sobre inclusão”²⁹. No texto, Liliane Rocha, Fundadora e CEO da Gestão Kairós Consultoria de Sustentabilidade e Diversidade³⁰, elucida que as discussões sobre diversidade nas organizações iniciaram a partir da ideia de sustentabilidade, tornando-a mais ampla ao percebê-la não só pela perspectiva do pilar ambiental, mas também pelo impacto social.

Além disso, em pesquisa realizada com 366 empresas ao redor do mundo, constatou-se que aquelas com maior diversidade de gênero, racial e étnica têm melhor performance financeira³¹. Diversos são os motivos para esse desempenho positivo, como a possibilidade de maior inserção em mercados, comunicação mais inclusiva e mais atenta a diversas linguagens, assim como o fato do negócio estar mais alerta/próximo a necessidades específicas dos públicos. França³² 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 [...]”³³. O pensamento do autor estabelece relação próxima entre a necessária atenção aos movimentos de uma dada sociedade e o caminho que será escolhido pela organização para gerir os relacionamentos com os seus variados públicos. Mas de forma mais precisa, como podemos entender os públicos e qual a sua relação com a diversidade?

Para França³⁴, 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 necessário aprofundar os conhecimentos a respeito de suas características, hábitos e costumes, descortinando, assim, certos estereótipos acerca da diversidade. Serrano³⁵ comenta 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 gênero, idade, religião ou atributos físicos; porém contemplar precisamente a diversidade do público seria apenas isso?

²⁹ Amcham Brasil, “A diversidade é a campeã: o que a copa do mundo e as empresas lucrativas ensinam sobre inclusão”, São Paulo: Estadão, 23.07.2018 <https://economia.estadao.com.br/blogs/eoando/a-diversidade-e-campea-o-que-a-copa-do-mundo-e-empresas-lucrativas-ensinam-sobre-inclusao/Estadão>. (23.07.2018)

³⁰ Gestão Kairós, <http://gestaokairos.com.br/> (28.07.2018)

³¹ Vivian Hunt, Dennis Layton e Sara Prince, “A Importância da Diversidade”, McKinsey&Company, 2015. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br> (28.07.2018)

³² Fábio França, Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica, 2. ed. (São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008).

³³ Fábio França, Públicos: como identificá-los... VII.

³⁴ Fábio França, Públicos: como identificá-los... 20.

³⁵ Cláudia Serrano, “Desenvolvimento de Competências... 49-50.

“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 gênero, 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”³⁶.

Ao promover programas e políticas de diversidade, a partir apenas de uma abordagem primária, as organizações estariam atuando em um nível superficial da questão. A comunicação organizacional estaria contemplando em suas estratégias e esforços certas generalizações apressadas e vulgares no contexto social. Algo como a reprodução de modelos existentes, não necessariamente correspondentes com o contexto a que se pretende atuar. Dessa forma, não contribuiria, assim, com uma transformação social de fato, atenta aos Direitos Humanos e à cidadania. Essa observação chama atenção para o fato de que é preciso estar atento às fontes da diversidade e, a partir daí, trabalhar estratégias, programas e políticas organizacionais. "Confundir fonte e conceito implicaria na possibilidade de gerar conclusões sobre uma pessoa a partir de inferências baseadas em generalizações de uma característica do grupo ao qual pertence e pode provocar estereótipos”³⁷.

Podemos afirmar que a situação de programas de diversidade em nível primário, provocando/estimulando a geração de estereótipos, é um fundo falso e débil que deve ser evitado pelas organizações. Por esse ângulo, fica evidenciado o papel estratégico da comunicação. Como uma função gerencial, o processo comunicativo 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 contexto³⁸. Esse posicionamento coerente resultará em ganhos de imagem e reputação.

Igualmente implicada na gestão da diversidade está a cultura organizacional, que, segundo Fleury é:

"Um modo de ser, de funcionar a história. Que mais? Valores, crenças. Ou seja, estamos trabalhando com coisas escondidas, valores e crenças que posso até colocar num quadro muito bonitinho, mas que terão que estar expressos no modo daquela organização agir e a organização age também através das suas pessoas. Isso tem muito a ver com o DNA da organização, com a identidade dessa organização”³⁹

Afinal, gerir a diversidade em nível primário e secundário demanda da mesma forma um profundo trabalho reflexivo quanto aos hábitos, costumes, valores e crenças; ou seja, da cultura organizacional. Em suma, as organizações são levadas "a pensar seus processos comunicacionais de maneira planejada, a partir do eixo onde estratégias de interação com a sociedade se estabeleçam de forma alinhada às suas políticas e práticas de gestão”⁴⁰.

³⁶ Cláudia Serrano, “Desenvolvimento de Competências... 50.

³⁷ Cláudia Serrano, “Desenvolvimento de Competências... 51.

³⁸ Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, O que é comunicação estratégica nas organizações? (São Paulo: Paulus, 2007), 26-35.

³⁹ Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a Diversidade... 12.

⁴⁰ Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, O que é comunicação estratégica..., 25

Nesse ponto da presente reflexão, salientamos um outro determinante momento na gestão empresarial, trata-se do processo de mudança. Como um sistema amparado em seus diversos pilares de sustentação organizacional; Recursos Humanos, Comunicação, Jurídico, Comitês internos de diversidade, etc. Para que um programa de diversidade seja efetivo, muitas vezes, é necessário superar "resistências culturais e realizar uma profunda revisão dos valores e atitudes na organização"⁴¹. Comprovando a demanda de análise dos valores organizacionais estão alguns estudo apontam a manifestação de uma empresa que relata:

“O ponto principal para a definição do programa [de diversidade] foi relacioná-lo às estratégias de negócios e ao desenvolvimento de competências, ou seja, a empresa almeja ter uma política de valorização da diversidade visando atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, quebrando as barreiras de gênero e origem, além de introduzir práticas que facilitem o trabalho em equipes diversas e a rotação de pessoas entre áreas e unidades"⁴².

Dessa forma, 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 o desenvolvimento de três estágios que marcam uma evolução das iniciativas de diversidade nas organizações. O quadro, a seguir, resume-as.

| 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: Cláudia Serrano ⁴³

Quadro 1

⁴¹ Ethos, Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade (São Paulo: Instituto Ethos, 2000) <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/#.XdKINr9v8dU> (15.04.2019)

⁴² Maria Tereza Leme Fleury, "Gerenciando a Diversidade... 25.

⁴³ Cláudia Serrano, "Desenvolvimento de Competências... 54

Em síntese, do quadro anterior, extraímos que, se tratando de diversidade, é possível verificar diferentes estágios do tema pelas organizações. Não se trata de considerar as etapas mencionadas como um progresso linear, mas como diversos momentos de reflexão a respeito da questão. Lembrando que não é nossa intenção aqui "padronizar" o entendimento de diversidade nas organizações, mas compreendê-la como possível em relação atenta ao estado atual da questão na organização e como ela pode evoluir.

Para além da consciência de justiça social, assim como o respeito à cidadania efetiva, as empresas mobilizam esforços em busca de práticas de diversidade por diversos motivos. Martinez⁴⁴ lista alguns e destaca como a primeira causa entre todas, em uma perspectiva de contato externo da organização com a sociedade; citando a Responsabilidade Social.

Sob a ótica interna, um segundo argumento favorável à abordagem da diversidade é a possibilidade de atração e retenção de talentos, assim como o entrosamento das equipes, bem como o comprometimento desses funcionários. No entanto, o pesquisador faz uma ressalva, mencionando que, diversas vezes, há a adesão à diversidade por uma interferência do contexto de mercado⁴⁵.

De mais a mais, não podemos esquecer a conjuntura social em que estamos todos, indivíduos e organizações, imersos. Trata-se de uma sociedade dinâmica, globalizada, segmentada, diversa e, ao mesmo tempo, de posse de múltiplas ferramentas de produção, edição e publicação de conteúdos. Os grupos organizam-se em redes e articulam-se de tal forma a ampliar as suas potencialidades de manifestação para além do tempo e do espaço. Assim, "crescem as exigências de responsabilidade social das organizações, cada vez mais compelidas a prestar contas relativas aos impactos da sua atuação e a rever suas práticas de negócios e de relacionamento"⁴⁶.

As decisões de conduta e atuação responsável também têm a sua origem a partir de dispositivos legais, assim como comentamos anteriormente a respeito dos Direitos Humanos. A fim de aprofundar a nossa reflexão acerca da responsabilidade social empresarial, este é o tema do próximo tópico.

Responsabilidade Social Corporativa:

A responsabilidade social corporativa (RSC) é outro termo frequentemente abordado tanto na literatura científica quanto em notícias. Muito se fala sobre ela, características são apontadas, questionamentos são lançados, mas pouco se problematiza a respeito da sua relação com outras áreas do conhecimento, como a ética nos negócios, por exemplo.

O seu entendimento passa por diferentes correntes, indo desde visões mais restritas (no caso da organização ter responsabilidade especificamente com a geração de empregos e impostos) até uma noção ampla, de um dever fazer pelo bem social.

⁴⁴ Victor Martinez, "Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas", (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2013), 47-71.

⁴⁵ Victor Martinez, "Diversidade, voz e escuta nas organizações... 47-71.

⁴⁶ Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, O que é comunicação estratégica... 10.

“Para uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem os empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isso, muito embora não seja somente estes itens isoladamente”⁴⁷.

Buscando compreender a gênese da RSC, Corrêa e Medeiros⁴⁸ resgatam a primeira referência sobre o tema em uma publicação norte-americana de *Howard Bowen*, em estudo publicado em 1953. Essa publicação tem estreita relação com outras pesquisas desenvolvidas pelo Conselho Nacional das Igrejas de Cristo da América. Isto significa dizer que a responsabilidade social corporativa, em seu surgimento, está amparada em bases religiosas, como um "apelo a moral do homem"⁴⁹. Ainda assim, o esforço de Bowen foi no sentido de atrelar as atividades empresariais e atitudes dos homens de negócios a algo que ele chamava de "linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade"⁵⁰.

É interessante perceber o tanto de subjetividade que carrega o entendimento exposto. O que seriam as linhas de ação? Ou o que é compatível com os fins e valores da sociedade? Diversos pesquisadores seguiram a tentativa de chegar a uma definição mais precisa, porém o que se observa é que, assim como o contexto sócio-ambiental impõe diferentes desafios e exigências às organizações, nesse mesmo movimento dinâmico é entendida a Responsabilidade Social Corporativa. A subjetividade do conceito é que permite sua atualização constante.

Guimarães⁵¹ chamava atenção para o tamanho poder social detido pelas empresas, uma vez que as suas ações têm impactos sociais complexos. Exatamente por esse motivo, as decisões organizacionais não devem ser tomadas levando em conta aspectos unicamente econômico/financeiros. As organizações não podem negar que um ambiente cultural, social, econômico e político saudável também proporciona para si diversos benefícios. Entretanto, parecem prevalecer duas vertentes na literatura da área. Uma que entende a RSC como uma obrigação social e outra que a concebe como um conjunto de decisões voluntárias em prol da sociedade e além do estabelecido legalmente.

No Brasil, em 1998, um conjunto de empresas uniu-se com o intuito de troca de conhecimento e de boas práticas, entendendo o papel chave das organizações na transformação da sociedade. Assim, surgiu o Instituto Ethos⁵² trazendo para a realidade organizacional o entendimento de "sucesso incorporando ao lucro as dimensões social, ambiental e ética".

⁴⁷ José Arimatés de Oliveira, “Responsabilidade social em pequenas e médias empresas”, Revista de Administração de Empresas Vol: 24 num 4 (1984): 204.

⁴⁸ Felipe Corrêa e João Medeiros, “Responsabilidade Social Corporativa para quem?”, em Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades, eds. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, vol.2 (São Paulo: Petrópolis, 2003), 151-199.

⁴⁹ Felipe Corrêa e João Medeiros, “Responsabilidade Social Corporativa para quem?... 152.

⁵⁰ Felipe Corrêa e João Medeiros, “Responsabilidade Social Corporativa para quem?... 151-199.

⁵¹ Heloisa Werneck Mendes Guimarães, “Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática” Revista de Administração de Empresas, Vol: 24 num 4 (1984).

⁵² Ethos, <https://www.ethos.org.br> (23.10.2019)

Dessa forma, a Oscip tem como missão: "Mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios, de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa"⁵³.

A fundação do Instituto Ethos orientado pelos preceitos anteriormente descritos é o início de um debate organizado sobre o assunto no contexto brasileiro. A partir daí, surgem diversos prêmios, congressos, reuniões, selos e distinções no intuito de fomentar a responsabilidade social como prática das organizações. Por outro lado, é bem verdade que, durante algum tempo, as ações de RSC foram recorrentemente confundidas com práticas de filantropia. Assim, é pertinente estabelecer a seguinte diferenciação

“A filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva e compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e refletem um consenso. A Responsabilidade Social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno (...). A filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica”⁵⁴.

Da perspectiva de Melo Neto e Fróes⁵⁵, destacamos os aspectos de iniciativas individual e coletiva como a diferença primordial entre os conceitos. Na esteira desse entendimento, também se sobressai o panorama dos interesses ou a ausência deles. Patrícia Ashley⁵⁶ amplia o entendimento de responsabilidade social corporativa ao elucidá-la como:

“O compromisso contínuo dos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa”⁵⁷.

A própria definição de Ashley já relembra a recorrente ideia presente em diversas literaturas a respeito das organizações; a sua necessidade de estabelecer relacionamentos. Seja para vendas, contratação de pessoal, compra de matéria prima, *benchmarking*, divulgação ou posicionamento social, a empresa estará relacionando-se com os seus diversos públicos. A partir dessa relação, tanto de uma parte quanto de outra, criam-se as mais variadas expectativas. Neste sentido, Moreira⁵⁸ lembra que o comportamento empresarial ético torna-se exigido e esperado pela sociedade.

Sob esse mesmo horizonte, estabelecemos relação com a perspectiva de diversidade e direitos humanos nas organizações. Além de representarem aspectos da ética da empresa, também podem funcionar como resposta ao reconhecimento de uma sociedade cada vez mais diversa. Num plano mais simbólico, é a relação organização e ambiente social.

⁵³ Ethos, <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.XbCD5yVv-8U> (23.10.2019)

⁵⁴ Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*, (Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001), 20.

⁵⁵ Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, *Gestão da Responsabilidade Social...*

⁵⁶ Patrícia Ashley, *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios* (São Paulo: Saraiva, 2000).

⁵⁷ Patrícia Ashley, *Ética e Responsabilidade Social...* 2.

⁵⁸ Joaquim Moreira, *A Ética Empresarial no Brasil* (São Paulo: Pioneira, 1999).

Resgatando o pensamento de Ashley⁵⁹, a autora coloca lado a lado a responsabilidade social corporativa e a ética. Neste sentido, cabe compreender também este último termo. De origem grega, derivada de *ethos*, refere-se a um conjunto de regras que vão orientar as ações dos indivíduos de acordo com a moral e os costumes daquela sociedade. Como podemos perceber, há uma relação bastante próxima entre a moral, hábitos e costumes dos indivíduos e os comportamentos aceitos socialmente.

“Quando se trata da ética empresarial, a tendência (em uma empresa ética) é que a empresa siga os valores morais da sociedade e seus diretores e demais empregados sigam os valores propostos pelo ‘código de ética’ da empresa. Em outras palavras, cada um (indivíduo ou empresa) segue os valores do meio em que está inserido”⁶⁰.

Novamente, resgatamos a ideia dos relacionamentos organizacionais para ilustrar a proximidade existente entre comportamento ético e comportamento socialmente responsável. Parece claro que a prática da RSC pressupõe uma compatibilidade entre os valores éticos e morais da empresa e da sociedade. Contudo, os autores entendem que é somente a partir desse momento que a organização passa a desenvolver e realizar ações de responsabilidade social corporativa de fato; compreendendo a importância e a necessidade do comportamento ético.

Melo Neto e Fróes⁶¹ apontam três vetores de atuação da RSC: Seria a gestão social para o ambiente interno, externo e a gestão social cidadã. Ao difundir os valores éticos e transferi-los para a sociedade por meio de projetos e ações, pode-se garantir melhor qualidade de vida, desenvolvendo a comunidade em que está inserida e trazendo benefícios para a sociedade como um todo. Nesses vetores, podemos verificar, como exemplo, desde ações de saúde no trabalho até projetos de renovação da cidade, preservação de praças, apoios culturais.

Diversos fenômenos e transformações sociais ocorreram durante os últimos anos. Vimos a crescente organização da sociedade civil em torno de causas e temas caros à sociedade, o surgimento das ONGs, a preocupação com a questão ambiental, com os direitos do consumidor, a criminalização da LGBTFobia, o crescente número de idosos na população brasileira. Todas essas questões, de alguma forma, colocam as organizações em um complexo cenário social, tanto de pressões internas quanto externas, já partindo do princípio de que as empresas são formadas por indivíduos sociais. Temos, aqui, neste ponto, o uso da RSC como um diferencial na imagem das empresas, como capital reputacional. É inegável o fato de que boas ações geram visibilidade positiva, mídia espontânea para organizações e marcas. Fombrun⁶² salienta que

“a atividade socialmente responsável ajuda a empresa a reforçar sua ligação com a comunidade local e com os empregados. Por outro lado, a construção do capital reputacional também melhora a habilidade de negociar contratos mais atrativos para a empresa com fornecedores e governo, além de em certas circunstâncias propiciar preços *premium* para os produtos da empresa e menores custos de capital”.

⁵⁹ Patrícia Ashley, *Ética e Responsabilidade Social...*

⁶⁰ Felipe Corrêa e João Medeiros, “Responsabilidade Social Corporativa para quem?... 155.

⁶¹ Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, *Gestão da Responsabilidade Social...*

⁶² Cláudio Machado Filho e Décio Zylbersztajn, “Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações”, *Revista de Administração UNIMEP* Vol: 1 num 1 (2003): 21.

A essa altura da discussão, chegamos a uma encruzilhada. A RSC seria ações e políticas éticas das organizações visando ao bem maior ou estariam representando interesses de projeção social? O posicionamento organizacional que busca a diferenciação no mercado e a vantagem competitiva por meio de ações sociais pode ser chamado de *marketing social corporativo*⁶³. Este combina elementos do *marketing* tradicional com ações de responsabilidade social, buscando a satisfação dos *stakeholders* e aqui lembrando satisfação de públicos como: investidores, acionistas, fornecedores, clientes, funcionários, governo, entre outros. Higuchi e Vieira⁶⁴ destacam que, no *marketing social corporativo*, os objetivos econômicos são mais enfatizados, estando em um plano acima dos objetivos sociais.

Neste sentido, Bueno⁶⁵ chama atenção para o quanto precisamos ficar vigilantes em relação à coerência das posturas organizacionais, já que a RSC implica

“vislumbrar a organização como um todo e analisar a sua relação com a sociedade e com os públicos específicos de maneira abrangente. A empresa agride o meio ambiente? Não é socialmente responsável. A empresa não permite a ascensão profissional e pessoal dos seus funcionários, não paga impostos em dia, não paga salários adequados, é autoritária, não é transparente? Então, não é socialmente responsável. [...] O conceito de responsabilidade social tem que ser tomado em sua integridade. Só teria condições de ser considerada como socialmente responsável a organização que não ferisse qualquer um dos princípios de transparência, ética, comportamento social saudável etc. Uma ação isolada (patrocínio de *show*, doação para hospitais etc.), ainda que possa ser valorizada não garante a etiqueta de responsabilidade social para organização alguma”⁶⁶.

Os aspectos mencionados relembram as questões de coerência e consistência. Ações sociais isoladas não sustentam imagem e reputação positivas durante a vida organizacional. Por si só, elas acabam por depender da boa vontade dos gerentes e demais funcionários, assim como acontecem sem necessariamente contemplar as reais necessidades de uma comunidade ou mesmo garantir uma periodicidade das iniciativas. Outra questão apontada pelo autor refere-se à própria natureza da atuação da empresa, como no caso da indústria fumageira ou de bebidas que, pelas características de seus produtos já provocam prejuízos aos indivíduos. Nesse caso, dizer-se responsável socialmente torna-se mais complexo ainda, na opinião do autor.

A partir desse cenário, salientamos que a consistência das iniciativas organizacionais no sentido de RSC precisam necessariamente de uma articulação atenta entre o negócio, a cultura da organização e o seu planejamento de comunicação. Como campo de mediação e construção de sentidos, a comunicação organizacional encaminhará a integração, o equilíbrio e a colaboração com seus *stakeholders*. Dessa forma, conduzimos a presente discussão para o percurso empírico/metodológico a respeito da prática da diversidade nas empresas, a fim de lançar questionamentos à RSC aí praticada.

⁶³ Hamish Pringle e Marjorie Thompson, *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção de marcas* (São Paulo: Makron Books, 2000).

⁶⁴ Agnaldo K. Vieira Higuchi e Francisco Giovanni David Vieira, “Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social Corporativo: uma proposta de fronteira entre esses dois conceitos”, *Acta Scientiarum*, Vol: 34 num 1 (2012): 31-40.

⁶⁵ Wilson da Costa Bueno, *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica* (São Paulo: Mojoara Editorial, 2007).

⁶⁶ Wilson da Costa Bueno, *Comunicação empresarial no Brasil...* 128.

Panorama do mercado da Comunicação: pesquisas aplicadas

A curiosidade, assim como o ato de pesquisar, acompanha o ser humano desde a mais simples atividade do seu dia a dia. Da mesma forma, lidamos com esse olhar sobre as coisas e fatos do mundo no campo científico, aqui assumindo contornos peculiares que lhe conferem, conseqüentemente, o valor de pesquisa científica. A pesquisa mostra-se como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”⁶⁷. Dessa forma, os dados coletados e analisados nesta pesquisa são tratados segundo uma abordagem qualitativa⁶⁸ e de cunho descritivo.

Gil⁶⁹ chama atenção para a questão da realidade social como parte da pesquisa científica. Essa realidade envolve a questão do homem e seus relacionamentos, seja com outros indivíduos ou instituições sociais. Por intermédio das suas relações, a realidade vai sendo construída e a pesquisa científica atua na busca de sentidos, explicações e/ou aprimoramentos das dinâmicas que aí se desenvolvem.

A pesquisa descritiva tem como característica descrever particularidades de um determinado fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis. No presente artigo, descrevemos a realidade de diversidade nas organizações a fim de estabelecer relação e lançar questionamentos quanto à Responsabilidade Social Corporativa. Além disso, esse tipo de pesquisa tem como principal estratégia a “utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”⁷⁰.

Neste paper, trabalhamos o percurso metodológico em duas etapas. Na primeira, partimos de uma enquete elaborada e aplicada pelas autoras durante os meses de junho e julho de 2019, via *google forms*, cujo tema foi “Competências e Diversidade nas Organizações”. Na segunda etapa, trazemos dados da pesquisa elaborada pelo *Latin Communication Monitor*⁷¹, do capítulo de Cultura e Liderança. Adotamos essa forma de trabalho por entender que os dados podem, assim, serem melhor articulados e questionados. A liderança e a cultura organizacional são dois pilares organizacionais relevantes quando tratamos sobre diversidade e inclusão.

“Diversidade e competências do mercado da comunicação no BR”

Metodologia aplicada

Em março de 2019, teve início a pesquisa de pós-doutorado “Competências e Diversidade nas organizações: reflexões para o mercado da comunicação”. Tal estudo está amparado no tensionamento e possível relação entre competências profissionais e práticas de diversidade nas empresas. A grande dúvida que instigou a pesquisa foi em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais da comunicação contribuíam para a efetividade da diversidade nos ambientes organizacionais.

⁶⁷ Antônio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa, 4 ed. (São Paulo: Atlas, 1999), 42.

⁶⁸ Robert Yin, Pesquisa qualitativa... 3-18.

⁶⁹ Antônio Carlos Gil, Como elaborar projetos... 121-134.

⁷⁰ Antônio Carlos Gil, Como elaborar projetos... 28.

⁷¹ Latin American Communication Monitor 2018/2019, “Desafios e tendências em comunicação...”

A partir de diversas pesquisas e leituras, observamos a aproximação da temática inicial com os Direitos Humanos. Além da base teórica encontrada, tomamos contato com uma série de pesquisas de mercado que apontavam diferentes práticas das empresas no sentido de apoiar causas advindas de demandas da sociedade civil. Muitas indicavam a adesão organizacional à responsabilidade social, destacando os ganhos de imagem e a "simpatia" do mercado consumidor.

Nesse sentido, elaboramos uma pesquisa quantitativa com questionário estruturado com 33 questões⁷², a fim de levantar os aspectos elucidados acima. O instrumento de coleta de dados foi dividido em algumas sessões: perfil, competências profissionais, diversidade organizacional e tendências em comunicação empresarial. Para este artigo, traremos as informações referentes ao perfil dos respondentes, uma questão relativa aos conhecimentos acionados no dia a dia profissional e outras três que mobilizam o aspecto da diversidade.

Dos resultados encontrados

Do levantamento realizado, temos um perfil marcado pela presença do gênero feminino com 71% dos respondentes, já 29% são masculino e 0,5% identificaram-se com outro gênero. Em seguida, questionamos a respeito da formação dos participantes, uma vez que o convite para colaboração com a pesquisa foi direcionado aos profissionais atuantes no mercado da comunicação sem restrições.



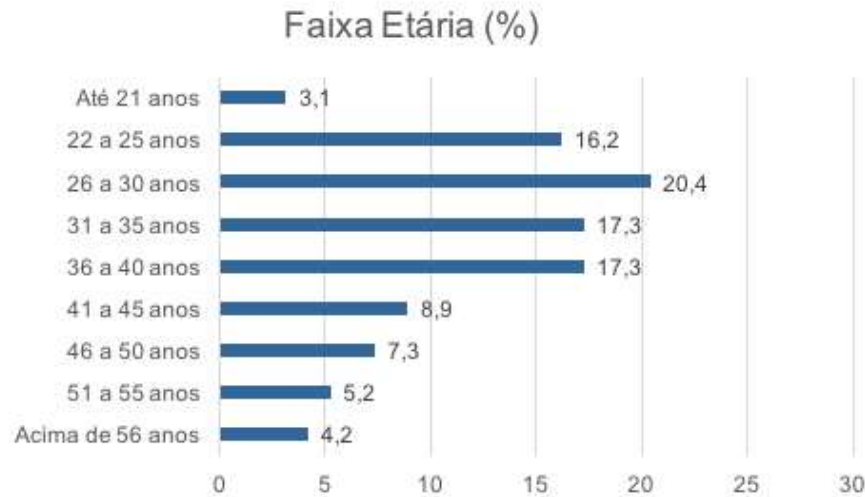
Fonte: Pesquisa Competências e Diversidade nas Organizações, própria autoria.

Gráfico 1
Formação

⁷² A aplicação do questionário ocorreu via *Google forms* e a partir de divulgação realizada por algumas entidades de classe e por iniciativa própria nas redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. Obtivemos um total de 195 respondentes, sendo 191 questionários válidos.

Chama atenção a diversidade de profissões que compõem esse mercado da comunicação. Como uma área de mediação de relacionamentos, construção de sentidos e correntes teóricas diversas, o mosaico de profissionais que atuam nesse contexto reflete essas mesmas características.

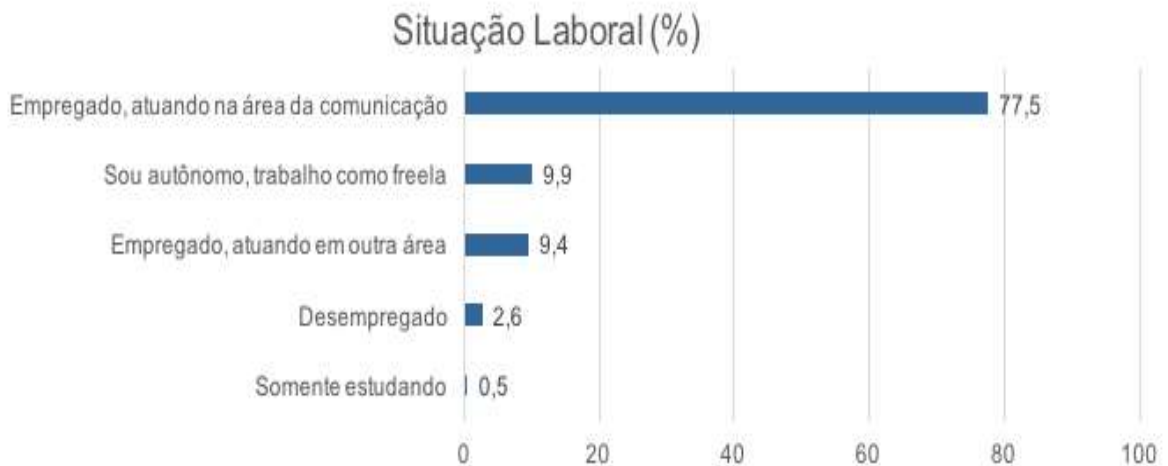
Quanto à idade, tivemos um certo equilíbrio nas respostas. Percebemos uma maior concentração dos respondentes na faixa etária dos 26 aos 30 anos, porém podemos dizer que a maioria, em torno de 71%, encontra-se entre os 22 e 40 anos.



Fonte: Pesquisa Competências e Diversidade nas Organizações, própria autoria.

Gráfico 2
Faixa Etária

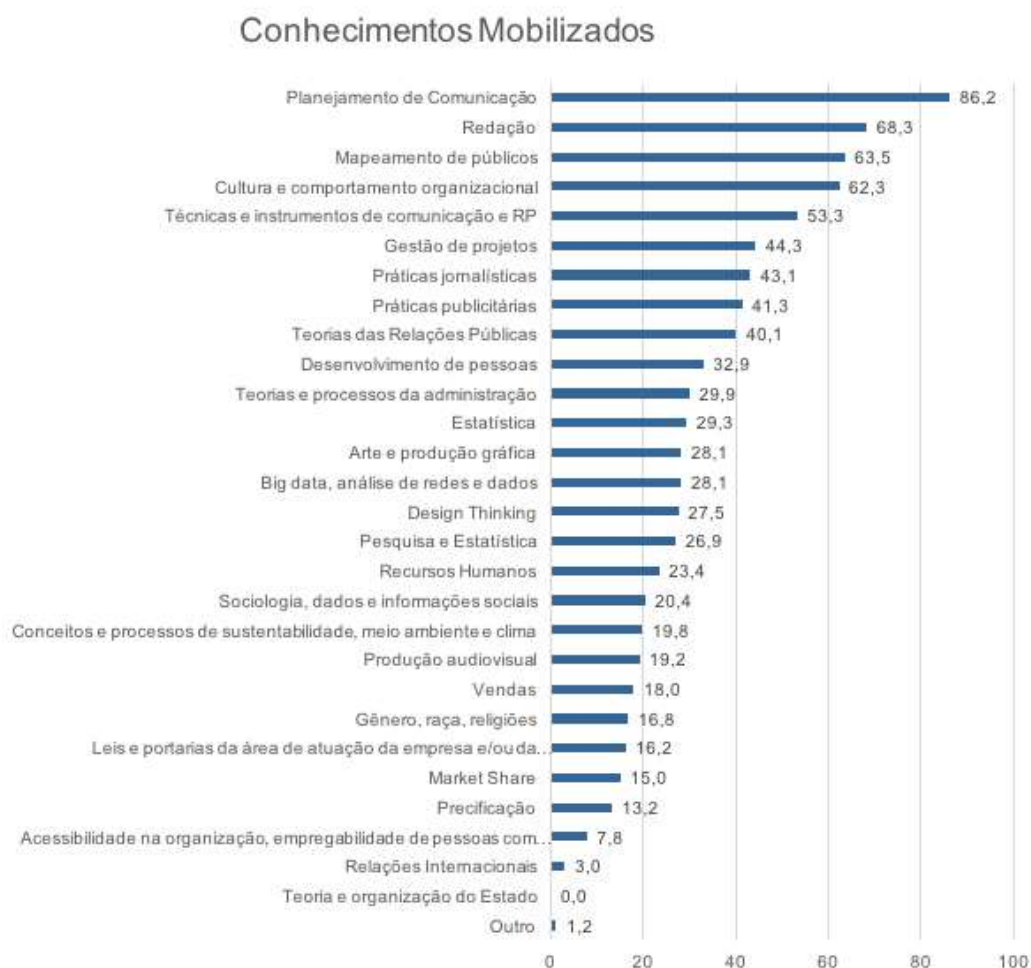
Um outro importante aspecto questionado ao público da pesquisa refere-se à situação laboral, se empregados, desempregados, atuando em outra área. Nesse cenário, obtivemos as seguintes respostas:



Fonte: Pesquisa Competências e Diversidade nas Organizações, própria autoria.

Gráfico 3
Situação Laboral

É interessante observar que majoritariamente os profissionais do mercado da comunicação estão empregados⁷³ (77%), enquanto aproximadamente 10% são autônomos e os demais (empregados, mas atuando em outra área, desempregados ou estudantes) somam apenas 12,5%⁷⁴. Tendo como horizonte de pesquisa as práticas de diversidade nas organizações e partindo desse perfil de respondentes, questionamos a respeito dos conhecimentos acionados no seu dia a dia profissional. Ao desempenhar, planejar e gerenciar desde pequenas iniciativas até estratégias mais complexas de comunicação, quais eram os conhecimentos (saber fazer⁷⁵) mais demandados na realidade de trabalho de cada entrevistado. Frente a esse questionamento, tivemos a seguinte pluralidade de respostas:



Fonte: Pesquisa Competências e Diversidade nas Organizações, própria autoria.

Gráfico 4
Conhecimentos mobilizados

⁷³ Lembramos que, para a análise final dos dados, os questionários oriundos dos empregados, mas atuando em outra área, desempregados ou estudantes, foram desconsiderados, uma vez que o nosso objetivo era ouvir os profissionais inseridos e atuantes no mercado.

⁷⁴ Esse dado também teve reflexo do ambiente em que ocorreu a sensibilização dos respondentes, uma vez que as autoras realizaram intensa divulgação na rede social LinkedIn.

⁷⁵ Maria Tereza Leme Fleury, "Gerenciando a Diversidade... 18-25.

Para analisar esta 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 a questão? Para pensar diretamente na diversidade, bem como nas suas bases teóricas, buscaríamos conhecimentos de gênero, 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 conhecimento extremamente importantes no dia a dia do profissional da comunicação, como planejamento, redação, mapeamento de públicos, cultura e comportamento das organizações. A 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? O cenário hipotético que poderia elucidar os dados é, na maioria das vezes, o fato de que os profissionais estejam reproduzindo modelos com maior frequência do que observando e elaborando estratégias adequadas ao seu contexto. O risco, porém, é de repetição "naturalizada" dos estereótipos, preconceitos ou mesmo dos entraves à ascensão profissional de determinados grupos. Como pensar em políticas de responsabilidade social para a promoção da diversidade nas organizações se nos faltam determinados conhecimentos? Ou mesmo, se não os buscamos? Talvez esse seja um dos pontos essenciais a considerar-se ao avaliarmos a forma de abordagem dos temas de diversidade nos contextos empresariais. Como bem citou Serrano⁷⁶, precisamos compreender a diversidade em toda sua complexidade e níveis, do contrário, as políticas e iniciativas estarão trabalhando no aparente e não nas causas ou promovendo o debate sobre as causas. Por outro lado, ao serem questionados sobre a importância da diversidade no posicionamento das organizações, a maioria destaca concordância com a afirmação. "Sim, com certeza", conforme gráfico a seguir.



Fonte: Pesquisa Competências e Diversidade nas Organizações, própria autoria.

Gráfico 5

Relevância da Diversidade no Posicionamento Organizacional

Seria esta uma resposta retórica? Observemos o gráfico a seguir para, em seguida, tecermos alguns comentários. Quando questionados se a perspectiva da diversidade poderia ser uma tendência nas práticas comunicacionais, aproximadamente 52% concordaram, enquanto 3,5% discordaram ou ainda em torno de 3% argumentaram que a diversidade está mais no discurso do que nas práticas organizacionais.

⁷⁶ Cláudia Serrano, "Desenvolvimento de Competências... 48-60.

Principais Tendências nas Práticas Comunicacionais



Fonte: Pesquisa Competências e Diversidade nas Organizações, própria autoria.

Gráfico 6

Principais Tendências nas Práticas Comunicacionais

Outro ponto interessante são os 4,2% que apontam a diversidade não como tendência, mas como realidade na sua organização. Lembremos a questão anterior sobre a relevância da diversidade no posicionamento organizacional, em que em torno de 84% dos entrevistados diziam que, com certeza, este era um tema relevante. Por outro lado, o gráfico aqui anterior sinaliza que em apenas 4,2% a diversidade chega a ser uma realidade. Compreendemos a existência de diversos entraves à causa, tanto na sociedade quanto nos ambientes corporativos, sinalizamos, assim, a importância da cultura e da atuação do líder em prol da questão como forma de tornar o processo de formulação de políticas de RSC voltadas à diversidade como algo efetivo e parte do negócio das empresas. Neste sentido, trazemos, no tópico, seguinte dados de outra pesquisa que nos auxilia a lançar alguns questionamentos à temática de forma mais ampla.

Pesquisa LCM “Capítulo de Liderança”

Neste momento, confrontamos os dados e as reflexões anteriores com outras duas questões do capítulo de liderança do monitoramento de Comunicação da América Latina (LCM 2018 - 2019). O *Latin Communication Monitor (LCM)* faz parte do Monitoramento Global da Comunicação, organizado pela Associação Europeia de Educação e Pesquisa em Relações Públicas (EUPRERA)⁷⁷, juntamente com a Associação de Diretores de Comunicação da Espanha (Dircom)⁷⁸. A Comunicação Latino-americana está em sua terceira edição de monitoramento. “Esta tercera edición (2018-2019) incluye preguntas sobre los desafíos contemporáneos y tendencias que impactan el campo de la comunicación estratégica [...]”⁷⁹.

⁷⁷ Latin Communication Monitor (LCM), <http://euprera.org/> (03.03.2019)

⁷⁸ Dircom, <http://www.dircom.org/> (03.03.2019)

⁷⁹ A. Moreno, J. C. Molleda, A. Álvarez Nobell, M. Herrera, A. Athaydes, A. e A. M. Suárez, “Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países”, Brxelas e Madrid: EUPRERA/Dircom, 2019.

Nesta última edição, a pesquisa contou com 2.575 profissionais de relações públicas e gestão da comunicação, sendo 1.165 questionários válidos, com representatividade em 19 países do subcontinente. Assim como a pesquisa anterior, apresentamos aqui alguns dados de perfil e, logo após, destacamos importante questão para a presente discussão.

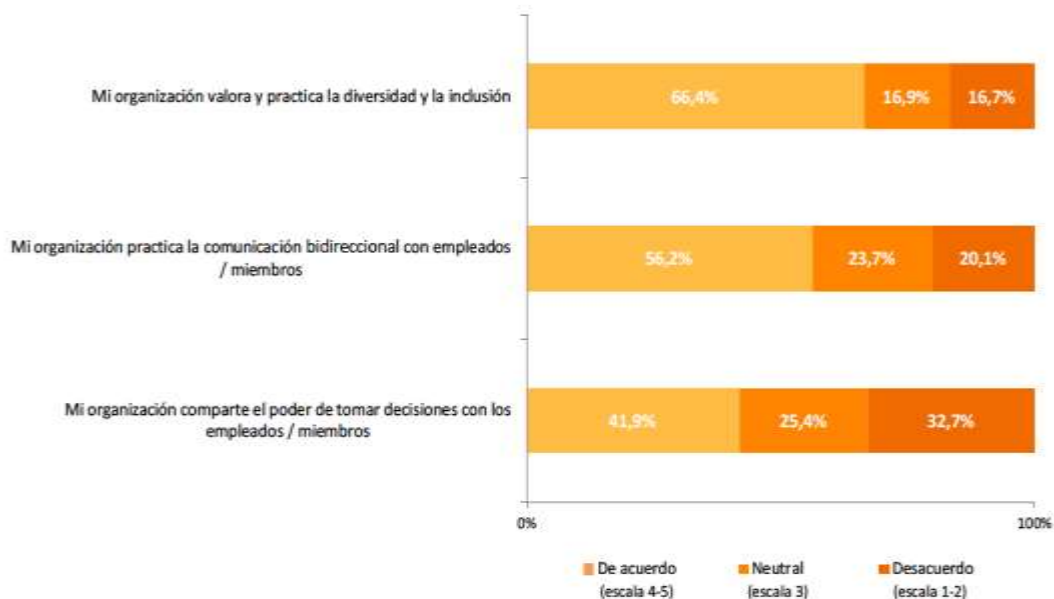
Resultados Encontrados

Da mesma forma como na pesquisa elucidada antes, na América Latina, também as mulheres são maioria. Representam 60% dos entrevistados e a média de idade dos profissionais está na faixa dos 35 aos 43 anos. Interessa-nos particularmente o capítulo de Liderança e Cultura Organizacional por dois motivos. Um deles, bastante simples, como um critério de recorte de pesquisa e segundo, embasado no referencial adotado, qual destaca a importância do papel da liderança na gestão da diversidade. Os profissionais da América Latina ao serem questionados se sua organização valoriza e pratica a diversidade e a inclusão, 66% disseram que sim, enquanto aproximadamente 17% responderam o contrário, alegando que esta não é a realidade de sua empresa. Sob essa perspectiva, observamos uma certa semelhança entre os dados da pesquisa anterior e esta do LCM, quanto à relevância da diversidade para as organizações. Entretanto, no monitoramento Latino Americano, há um quesito a mais, pois os profissionais eram questionados a respeito da valorização e da prática tanto da diversidade quanto da inclusão.

Além disso, no gráfico que segue, da mesma forma é possível identificar contornos de uma comunicação organizacional (talvez) mais centralizada e controlada. Depreendemos essa consideração pelo fato de a pesquisa apontar que somente 42% dos profissionais alegam estar em uma empresa que compartilha o poder de decisão.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Casi la mitad de organizaciones no practican una cultura colaborativa



Fonte: Latin Communication Monitor (2018 - 2019).

Gráfico 7

Liderança e Cultura Organizacional

Pensando nos próximos anos e vislumbrando como a Gestão da Comunicação irá posicionar-se, a pesquisa LCM também investigou sobre temas estratégicos até 2021, na visão dos profissionais. Aqui reside outra perspectiva bastante relevante, principalmente se a compararmos com os dados da pesquisa anterior realizada no contexto brasileiro.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Temas estratégicos más importantes para la gestión de la comunicación hasta 2021



Fonte: Latin Communication Monitor (2018 - 2019).

Gráfico 8
Temas Estratégicos

Observemos que a questão de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável é um tema estratégico apenas para 18% dos entrevistados. Dessa forma, podemos considerar que, para os profissionais da comunicação da América Latina, a RSC não representa tema relevante, pelo menos, pelos próximos dois anos. Menos ainda o é a diversidade, tópico não mencionado. Talvez poderíamos vislumbrá-la nos 32,2% que mencionam as audiências mais ativas e a necessidade de lidar com a demanda por maior transparência. Ainda assim, é um tema bastante amplo, já que pode significar tanto a vigilância dos públicos com as contas e investimentos da organização, quanto à questão da representatividade de grupos de públicos e/ou adesão à determinadas causas.

Também destacamos os 30% que mencionam como tema estratégico a necessidade de conectar as estratégias do negócio com a comunicação. Esse dado relembra algo já abordado anteriormente por Oliveira e Paula⁸⁰ ao referirem que, para que as estratégias de interação com a sociedade garantam a efetividade dos seus propósitos, é premente o alinhamento da comunicação com as políticas de gestão.

⁸⁰ Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, O que é comunicação estratégica... 16-22.

Neste ponto, podemos refletir sobre as estratégias de RSC apenas vistas como caminho para ganho de imagem, reputação e simpatia dos mercados. E aí, que responsabilidade social é essa? Sim, é necessário, cada dia mais, a integração entre comunicação e negócios. Aliás, passamos, nesse contexto, também pela necessidade de reconhecimento do próprio setor de comunicação como local estratégico do negócio.

Considerações finais

Neste estudo, abordamos a diversidade, seu contexto histórico e propagação de seus ideais por muitos países. Nesse percurso, foi possível identificar estreita relação entre o tema e os Direitos Humanos. Em seguida, enfocamos a apropriação da diversidade pelos contextos organizacionais, para, assim, localizar as práticas de responsabilidade social como possibilidade de políticas empresariais para a diversidade. Para complementar a reflexão, trouxemos duas pesquisas que se ocuparam de investigar o mercado da comunicação, no Brasil e na América Latina.

Como instrumento de coleta de dados, no Brasil, adotamos o questionário estruturado aplicado online a uma amostra não probabilística por acessibilidade. Obtivemos um total de 191 respondentes válidos, que nos possibilitaram conhecer melhor a percepção desse tema pelos profissionais.

A crescente valorização da diversidade organizacional apresenta-se baseada em uma perspectiva de produtividade. Esse fato leva a perceber um débil debate a respeito de cidadania, inclusão e justiça social nesses ambientes, uma vez que o posicionamento de respeito e iguais oportunidades pelas características diversas dos públicos está em desvantagem com relação ao argumento da rentabilidade empresarial.

Partindo dos estudos apresentados nas páginas anteriores, temos que, para uma efetiva promoção da diversidade nas organizações, ressalta-se o papel da liderança como um ativo transformador da cultura organizacional.

Na pesquisa brasileira, os resultados indicam que a diversidade é apontada como tendência por aproximadamente 52% dos entrevistados, por outro lado, apenas 4% indicam-na como realidade organizacional. Somando-se a isso, temos que 3,5% afirmam não ser tendência, assim como 3% que destacam que a diversidade é apenas discursiva, não correspondendo as ações da empresa. A pesquisa LCM aponta um cenário em que os líderes da América Latina estão ativamente envolvidos na tomada de decisões estratégicas da empresa, na contramão dessa constatação, a enquete anterior mostrou uma resistência dos líderes na adoção de práticas de diversidade em função das diversas gerações que convivem nesses ambientes. Com isso, concluímos que a responsabilidade social corporativa será efetiva no momento em que buscar, além de ganhos de imagem, também aspectos de equidade e justiça social. Os direitos humanos serão desenvolvidos à medida que a gestão da diversidade for entendida como um amplo processo empresarial que contempla a todos.

Referências

Aguerre, Pedro. “Políticas Públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações”. Em *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*, editado por Juliana Camilo, Ivelise Fortim e Pedro Aguerre. São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2019.

Alves, M. A., e L. G. Galeão-Silva. "A crítica da gestão da diversidade nas Organizações". *Revista de Administração de Empresas*. Vol: 44 num 3 (2004): 20-29

Ashley Patrícia. A. (coord.) *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva. 2000.

Bueno, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*. Barueri, SP: Manole. 2014.

Bueno, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Mojoara Editorial. 2007.

Corrêa, F. T. B. S e J.R.C. Medeiros. "Responsabilidade Social Corporativa para quem?" *Em Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades, Vol.2*, editado por Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Org.). 1 ed. São Paulo: Petrópolis. 2003: 151-199.

Ethos. "Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/#.XdKINr9v8dU> (15.04.2019)

Fleury, Maria Tereza Leme. "Gerenciando a Diversidade Cultural". *Revista de Administração de Empresas*. Vol: 40 num 3 (2000): 18-25.

França, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora. 2008.

Friedan, Betty. *The Feminine Mystique*. London/New York: W. W. Norton & Company. 2013.

Gil, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2010.

Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo: Atlas. 1999.

Guimarães, Heloisa Werneck Mendes. "Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática". *Revista de Administração de Empresas*, Vol: 24 num 4 (1984): 211 - 219.

Higuchi, Agnaldo K. & Francisco G. D. Vieira. "Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social Corporativo: uma proposta de fronteira entre esses dois conceitos". *Acta Scientiarum*. Vol: 34 num 1 (2012): 31-40.

Hunt, Vivian, Dennis Layton e Sara Prince, "A Importância da Diversidade", McKinsey&Company, 2015. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br> (28.07.2018)

Latin American Communication Monitor 2018/2019. "Desafios e tendências em comunicação". <https://latincommunicationmonitor.com/site/> (20.07.2019)

Machado Filho, Cláudio A. P. & Décio Zylbersztajn. "Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações". *Revista de Administração UNIMEP*, Vol: 1 num 1 (2003): 13 – 34.

Martinez, Victor. “Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas”. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2013.

Melo Neto, F. P. Froes, C. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro, Qualitymark. 2001.

Moreira, Joaquim M. A Ética Empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira. 1999.

Nkomo, S. M. Cox Jr., T. “Diversidade e identidade nas organizações”. Em Handbook de estudos organizacionais, editado por S. Clegg, C. Hardy e W. Nord. São Paulo: Atlas. 1999.

Oliveira, Ivone de Lourdes e Maria Aparecida de Paula. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus. 2007.

Oliveira, José Arimatés de. “Responsabilidade social em pequenas e médias empresas”. Revista de Administração de Empresas. Vol: 24 num 4 (1984): 203 - 210.

Oxfam. “A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras”. OXFAM Brasil, 2017.

Pringle, H. & M. Thompson. Marketing social: marketing para causas sociais e a construção de marcas. São Paulo: Makron Books. 2000.

Prodanov, Cléber Cristiano & Ernani Freitas. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. 2013.

Serrano, Cláudia. “Desenvolvimento de Competências no Contexto da Diversidade nas Organizações”. Tese de doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

Silva, Dhyonatan Júnior. “Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios”. Em Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações, editado por Juliana Camilo, Ivelise Fortim e Pedro Aguerre. São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2019.

Wentzel, M. “Brasil levará 95 anos para alcançar a igualdade de gênero, diz Fórum Econômico Mundial”. Basileia: BBC News Brasil. 26.10.2016
[https://www.bbc.com/portuguese/brasil-37758080_\(25.09.2019\)](https://www.bbc.com/portuguese/brasil-37758080_(25.09.2019))

Yin, Robert. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Trad. Daniel Bueno. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso. 2016.

REVISTA
INCLUSIONES M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.