diversidade no contexto das empresas brasileiras

estudo qualitativo com base
nas maiores corporações nacionais

4co

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

4CO

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

DIVERSIDADE NO CONTEXTO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS -ESTUDO QUALITATIVO COM BASE NAS MAIORES CORPORAÇÕES NACIONAIS é uma publicação da 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional, distribuída gratuitamente e de livre acesso.

REALIZAÇÃO
4CO | Cappellano & Carramenha
Comunicação e Cultura Organizacional
www.4co.com.br

COORDENAÇÃO GERAL
Bruno Carramenha
Thatiana Cappellano

COORDENAÇÃO DE PROJETO
Ricardo Souza

EQUIPE DE CAMPO
Elga Yamashita
Mariana Arruda
Tiago Marcelus

EDIÇÃO E REVISÃO
Danielle San Sebastian
Tiago Marcelus

PROJETO GRÁFICO
E DIREÇÃO DE ARTE
EH Estúdio
www.ehestudio.com.br

FOTOGRAFIA
Caroline Almeida
Eber Helom

Tiragem: 500 exemplares

São Paulo, novembro de 2017.

CONSULTORIA TEÓRICO-METODOLÓGICA
Prof. Dr. Edgard de Assis Carvalho
Graduado em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo, USP (1968), com Doutorado em Antropologia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Rio Claro (1974), Pós-Doutorado pela Ecole des Hautesen Sciences Sociales, EHESS (1980) e Livre-Docente pela Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, UNESP (1995). Atualmente, é professor titular de Antropologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP e Coordenador do Núcleo de Estudos da Complexidade.

AGRADECIMENTOS
Ao Curso de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação e Marketing (FACOM) da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) pelo apoio na realização do evento de lançamento deste relatório..

À Cláudia Cavalcante pelas discussões iniciais acerca das definições de Diversidade no ambiente corporativo.

Aos colegas Anselmo Takaki, José Eduardo Carramenha e Paulo Henrique Soares, que nos apoiaram na busca dos entrevistados, ao professor Lissandro Cordeiro pela revisão metodológica e a Adriana da Silva Nunes pela coordenação do evento de lançamento.

Um agradecimento muito especial aos empregados e aos gestores do tema, que se dispuseram a conversar conosco.

E nosso mais caloroso agradecimento aos amigos que se disponibilizaram a ilustrar este material, nos cedendo tempo, sorrisos e afetos (algo que vai muito além da cessão de suas imagens!).

É permitida a reprodução total ou parcial dos dados emitidos nesta publicação, desde que citada a fonte.

Para o esclarecimento de dúvidas sobre este estudo ou para consultas sobre as atividades da 4CO, contate-nos pelo site www.4co.com.br ou pelo e-mail contato@4co.com.br.

sumário

1. a diversidade sem números: um estudo qualitativo 5

2. prefácio à diversidade, por edgard de assis carvalho 10

3. você é parte do problema ou da solução?, por rosenildo ferreira 13

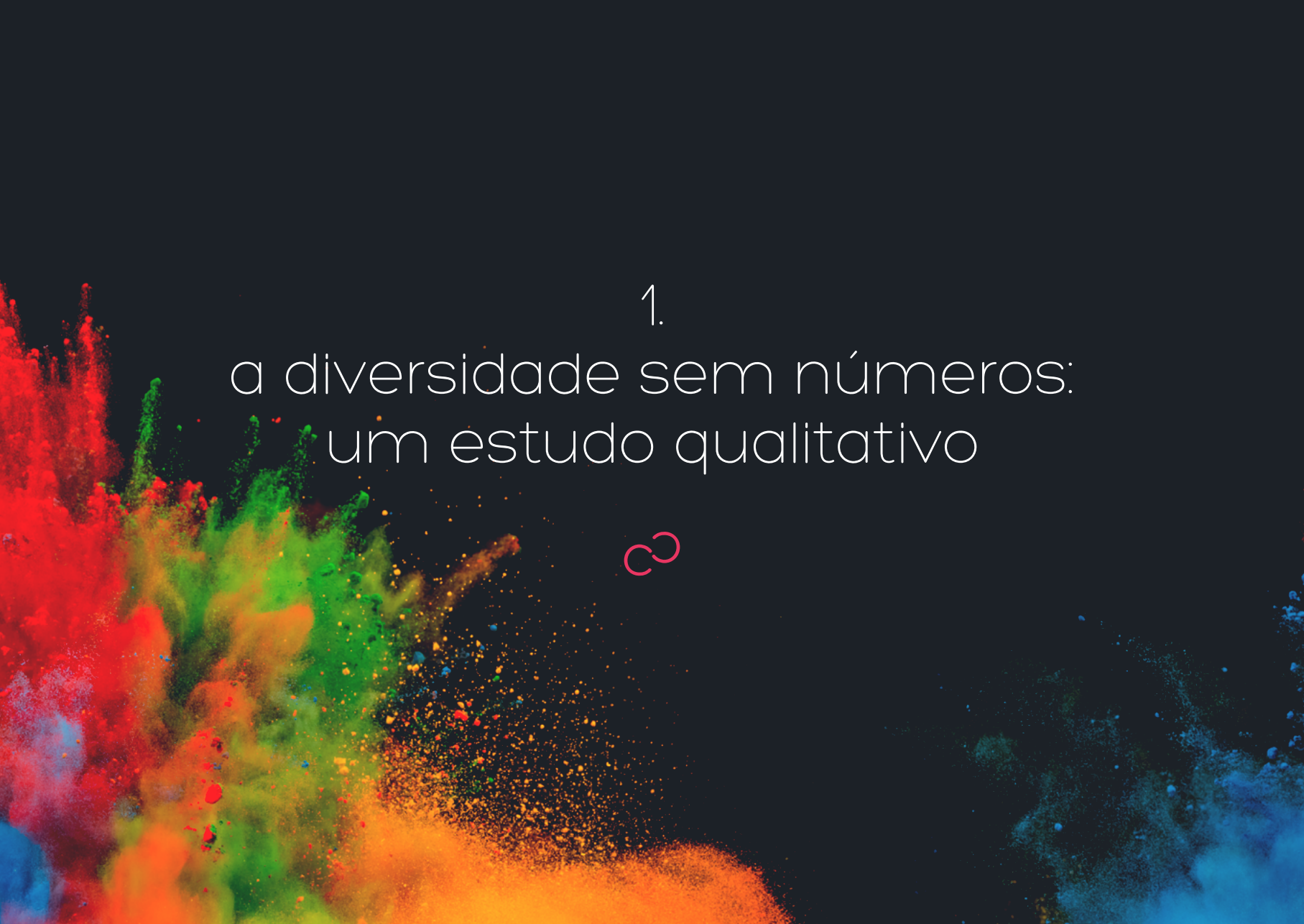
4. metodologia de pesquisa 20

5. achados 25

6. imgd® - índice de maturidade da gestão da diversidade, modelo 4co 62

7. quem somos 67

1.
a diversidade sem números: um estudo qualitativo



O relatório que você tem em mãos é um retrato da percepção que as pessoas que trabalham em empresas nacionais têm sobre o tema Diversidade no ambiente corporativo.

O conceito em si é de complexa delimitação. Pede um olhar abrangente, mesmo em um estudo restrito ao universo empresarial. Quando falamos em Diversidade, é preciso mirar o assunto por múltiplos vieses.

Somos marcados, historicamente, enquanto povo, por uma grande miscigenação entre índios, negros e brancos. Atualmente, 53,6% da população brasileira se declara negra ou parda. Apesar disso, no quadro de executivos das 500 maiores corporações do Brasil, apenas 4,7% das posições são ocupadas por pessoas que assim se reconhecem - uma fotografia amostral nada representativa da realidade social. Quando se trata de mulheres em cargos de comando, o panorama do mercado de trabalho segue a mesma triste realidade: mesmo que 51,4% da população seja do sexo feminino, elas compõem somente 11% dos conselhos administrativos brasileiros. Por fim, vivemos em um país onde 61% dos profissionais LGBT[1] escondem sua orientação no ambiente de trabalho.

Ou seja, no Brasil, a Diversidade reflete a desigualdade e o preconceito. Não deveria causar estranhamento o fato de emergirem, no campo social, reivindicações acerca deste panorama - questionamentos tais que pressionam setores da sociedade.

Uma vez que as corporações não são entidades isoladas das sociedades em que estão imersas, falar sobre Diversidade tornou-se, também, algo relevante para elas. A pauta vem ganhando espaço de discussão no contexto e no ambiente organizacional, por meio de acontecimentos significativos. Entre eles está a presença do tema estampado em capas de revistas de negócios e em inúmeras editorias da grande imprensa, bem como na mídia alternativa. Somado a isso, há um aumento expressivo de peças publicitárias cujos protagonistas, de alguma maneira, representam as ditas minorias. Tais fatos podem ser considerados indiciais de uma importante mudança na representatividade do imaginário normativo. Isto não deve ser menosprezado, mesmo que ainda reflita muito mais um modismo do que, de fato, uma crença. Mas, por que qualificar o debate sobre Diversidade nas empresas brasileiras como algo da moda?

Em uma busca rápida pela internet é fácil se deparar com a verdadeira realidade: são raríssimas as empresas nacionais que aparecem como destaque em listas, prêmios e *rankings* sobre a Diversidade. Também são quase inexistentes as que relatam, em canais de comunicação institucional, práticas e políticas robustas acerca disso. Sabemos, porém, que considerar somente tais reconhecimentos ou divulgações pode ser um reducionismo simplista. Esta foi nossa motivação para ir a campo.

Já que entender o que está por trás das visíveis manifestações culturais e discursivas de uma corporação é o que fazemos melhor na 4CO, mergulhamos - todo o time - na desafiadora tarefa de investigar como a Diversidade tem sido tratada nas organizações brasileiras, para além do que elas declaram.

[1] Apesar de o estudo realizado ter em sua amostra pessoas LGBTQIA+ (termo este que designa um maior universo de possíveis identidades), este relatório adota LGBT como padrão em sua análise, seguindo a atual terminologia oficial no País.

Partimos de uma pesquisa documental inicial, que identificou um campo bem incipiente. Descobrimos que, academicamente, são poucos os autores com produção relevante sobre o assunto no Brasil, além de haver certo embate conceitual em relação à definição do termo no contexto teórico. Já no que tange à prática, declarada pelas empresas em canais de comunicação (tais como os sites institucionais, perfis nas redes sociais e matérias de imprensa), nossa exploração inicial indicou que a atuação das organizações se dá mais sobre perspectivas de apelo midiático. O que mais se evidenciou, entretanto, foi a constatação de que o estudo do tema se dá somente por pesquisas quantitativas - estas, na quase totalidade, conduzidas por consultorias internacionais, com direcionamento mercadológico e foco nas multinacionais de origem não brasileira.

Assim, entendemos que nossa melhor contribuição seria realizar uma investigação qualitativa - que é a expertise da nossa consultoria - com empresas nacionais. Para selecioná-las, definimos como universo de estudo as 20 maiores organizações brasileiras em faturamento, a partir do relatório da *Forbes Global 2000 List*, do ano de 2016.

Saímos a campo ávidos para conversar com profissionais que nos permitisse entender, profundamente, os aspectos latentes e intangíveis do tema, questionando-os se as empresas em que atuam têm abordado efetivamente as questões de Diversidade, e a partir de qual entendimento. Queríamos escutar atentamente tanto a organização quanto os seus empregados, para diagnosticar como esse tema tão em voga tem sido trabalhado corporativamente (a partir do ponto de vista dos gestores responsáveis por essa temática) e como isso reverbera na vida dos profissionais que se reconhecem dentro das temáticas relativas à Diversidade.

Pela natureza inovadora do estudo que nos propusemos a realizar, esperávamos encontrar resistência por parte dos representantes das organizações. Parecia-nos que eles seriam relutantes em receber uma consultoria de mercado e falar abertamente sobre o tema. Isto, de fato, aconteceu em parte das vezes. Das 20 empresas do nosso universo, obtivemos retorno formal de 16, na figura de gestores do tema, apontados oficialmente para falar sobre tal. Encontramos abertura, disponibilidade e certa facilidade de se despirem da carapaça "corporativista" (tradicional dos executivos nesta posição) para conversar com nossos consultores, por pelo menos uma hora, sobre as dificuldades de liderar esse assunto em seus contextos organizacionais.

Por outro lado, imaginávamos que seria relativamente fácil encontrar (no vasto universo de milhões de celetistas de tais corporações) empregados dispostos a compartilhar suas experiências relacionadas à inclusão, possíveis preconceitos e à Diversidade em si. Neste ponto, o trabalho de campo nos surpreendeu. Encontrar os 45 empregados entrevistados foi uma tarefa hercúlea. Como nossa estratégia era chegar a tais pessoas sem o direcionamento das empresas, buscamos os participantes, primeiro, por meio da indicação de conhecidos e, segundo, por busca direta em redes sociais. Já nesse momento, nos ficou evidente que a desconfiança geral acerca do tema era central para que a maioria das pessoas abordadas declinassem ao convite. Nem mesmo a garantia de sigilo da identidade dos entrevistados, assegurada pela 4CO, foi o bastante.

Terminado o trabalho de campo, antes mesmo da análise de todos os dados brutos, nos saltou aos olhos uma triste verdade: definitivamente, há muito o que dizer e fazer sobre o tema. A Diversidade ainda se apresenta como um tabu.

Por isso, ao ler este relatório, encare-o como um material que não é um fim em si mesmo e que tampouco pretende esgotar o tema. Nem poderia. Novos estudos precisam ser feitos (e faremos!). É preciso. É urgente.

Queremos que os "Achados" aqui apresentados funcionem para iniciar um debate mais maduro, moderno e explícito sobre a Diversidade ,de maneira a não mais resumi-la pobremente a gráficos, índices e tabelas.

Boa leitura!

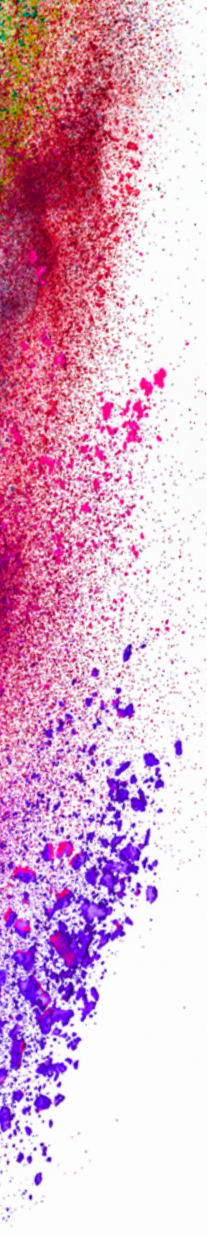
Thatiana Cappellano

Bruno Carramenha

Alberto Madjer
Dias Vieira

2.
prefácio à diversidade

por Edgard de Assis Carvalho



Diversidade é a palavra-chave que define o contemporâneo. Visível por toda parte, ela penetrou no mundo da cultura, aqui entendida como o conjunto dos modos de fazer, interagir, simbolizar utilizado por humanos de todos os tempos e lugares, para viverem razoavelmente em sociedade. Para isso, é preciso um pacto, uma espécie de contrato que passa a reger os destinos humanos. Se o pacto é descumprido, o descalabro, a intolerância, a cultura do ódio e as paisagens do medo se ampliam. Essa é a marca indelével da modernidade líquida proposta por Zygmunt Bauman em vários de seus escritos e pronunciamentos, e da sociedade do cansaço e do desempenho diagnosticada por Byung-Chul Han.

No curso do tempo, a diversidade foi contaminada pela fragmentação e pulverizada em diversificações étnicas, sexuais, políticas, econômicas, empresariais. Ser diverso implica, portanto, a portabilidade de características culturais de segmentos sociais que se identificam como tal, que se auto afirmam como singularizações que ignoram os outros, prescrevem identidades excludentes e intolerantes. Não por acaso, Claude Lévi-Strauss afirmou que a identidade e a diversidade terminam nas fronteiras da tribo.

A diversidade tem a ver com a unidade. Assumir esse pressuposto implica reconhecer que somos, ao mesmo tempo, unos e múltiplos.

Unos por pertencer ao gênero humano, na qualidade de primatas, hominídeos, *sapiens sapiens*, marca indelével de um longo processo filo e ontogenético; múltiplos pois cada ser humano traz consigo variadas performances que se redefinem e se reorganizam num processo interminável, cuja característica mais significativa é o inacabamento, a provisoriedade, a incerteza. Diversidade e unidade constituem uma dialogia incessante, carregada de recursividades, sombras e ardores. Aparentemente opostas, são essencialmente complementares, concorrentes, antagônicas.

De posse dessa base interpretativa, simultaneamente filosófica, política, ética, antropológica, a 4CO - Cappellano & Carramenha | Comunicação e Cultura Organizacional - enfrentou o desafio de investigar a Diversidade no contexto das empresas brasileiras, um estudo qualitativo realizado com empregados das maiores empresas nacionais.

De uma consulta inicial em 20 empresas, ocorreu um retorno de 16, reduzido a 12, o que já é algo significativo e sintomático da força da diversidade no mundo contemporâneo, mesmo que quatro delas tenham declarado falta de interesse, aliado a um frio 'nada a declarar'. Das restantes, houve abertura, disponibilidade e certa facilidade de se despirem da carcaça "corporativista" ... para conversar com os pesquisadores sobre o tema, reiteram os autores.

Método aqui não é entendido como um dispositivo formal de regras a ser aplicado em objetos inertes. Daí a ideia da 'escuta corporativa', que abre as portas da percepção, do imaginário, do simbólico e, claro, do real identificável, com suas brechas, fendas, desencontros. Elaboração do roteiro, teste, preparação, exploração e delimitação do campo foram algumas das etapas desta pesquisa inovadora e indiciária de um tema pouco explorado no mundo corporativo e, muito menos, na Universidade.

Há uma estrutura narrativa do texto na qual todo e parte ora se opõem, ora se complementam, estrategicamente denominada Achados, Frases ilustrativas, Resumo dos Lastros. A pesquisa não esgota o tema, mas abre as portas para reinterpretações posteriores. O primeiro - Achados - tem uma marca conceitual-teórica, cujos contornos são pulverizados; o segundo - Frases Ilustrativas - constitui uma fenomenologia da percepção que dá conta da complexidade temática, das contradições dos desempenhos, dos recalques inconscientes. Finalmente o terceiro - Resumo dos Lastros - exibe generalizações provisórias que trazem a marca da indeterminação e da indecidibilidade dos saberes, sejam eles oriundos da cultura científica ou da cultura humanista.

Cabe ao leitor escolher por qual deles começar para, no final das contas, entender que diversidade e unidade caminham juntas e captar toda a intensidade que brota ao final do texto, mais precisamente do resumo do lastro do achado seis. É valido lembrar quanto essa pauta pode contribuir com a evolução da sociedade em que a companhia está inserida. Essa pauta poderia constituir um programa ético-político para uma sociedade mais justa e ética, que aceitasse a diversidade-unidade, mas a transformasse num valor universal para todas as culturas do mundo.

3.
você é parte do problema ou da solução?

por Rosenildo Ferreira

Brenda Lígia Miguel

As empresas são compostas de pessoas. Desde o chão de fábrica até o seu Conselho de Administração, passando pela média gerência. Portanto, seria natural supor que o empreendimento espelhe os valores, as vivências, as experiências e as crenças daqueles que nele atuam.

Imagina-se que essa identificação também sirva para atrair investidores ou clientes de seus produtos e serviços. Pois bem. Partindo do princípio que é dessa forma que as coisas funcionam são necessários os seguintes questionamentos:

É justo deixar de contratar um profissional por conta da cor da sua pele?

Dar emprego a pessoas com deficiência (PCDs) é um favor?

Uma mulher é menos capaz para liderar equipes do que um homem?

A orientação sexual de determinado profissional define seu desempenho?

Dificilmente alguma pessoa deixará de responder um rotundo NÃO a cada uma das questões!

Contudo, por que na prática isso não acontece, desafiando a lógica mais básica da meritocracia? Bem, a resposta não é simples. Tampouco óbvia. Afinal, assim como as empresas são compostas de pessoas, estas carregam dentro de si a soma de suas idiossincrasias que se manifestam na interlocução do dia a dia.

> O ambiente no qual se dão essas relações também influencia o que vai pela alma humana, de acordo com o filósofo espanhol José Ortega y Gasset: "O homem é o homem e as suas circunstâncias".

Pois bem. De certa forma, isso explica porque mesmo as questões pacificadas no campo social, como a luta contra a discriminação racial e a favor da equidade de gênero, acabam não se traduzindo em comportamentos cotidianos no mundo corporativo. Afinal, o chefe de recursos humanos, o avaliador, o gerente de departamento e o supervisor levam seus valores e crenças para o local de trabalho. E nem sempre eles estão alinhados ao código de conduta da empresa nas quais atuam.

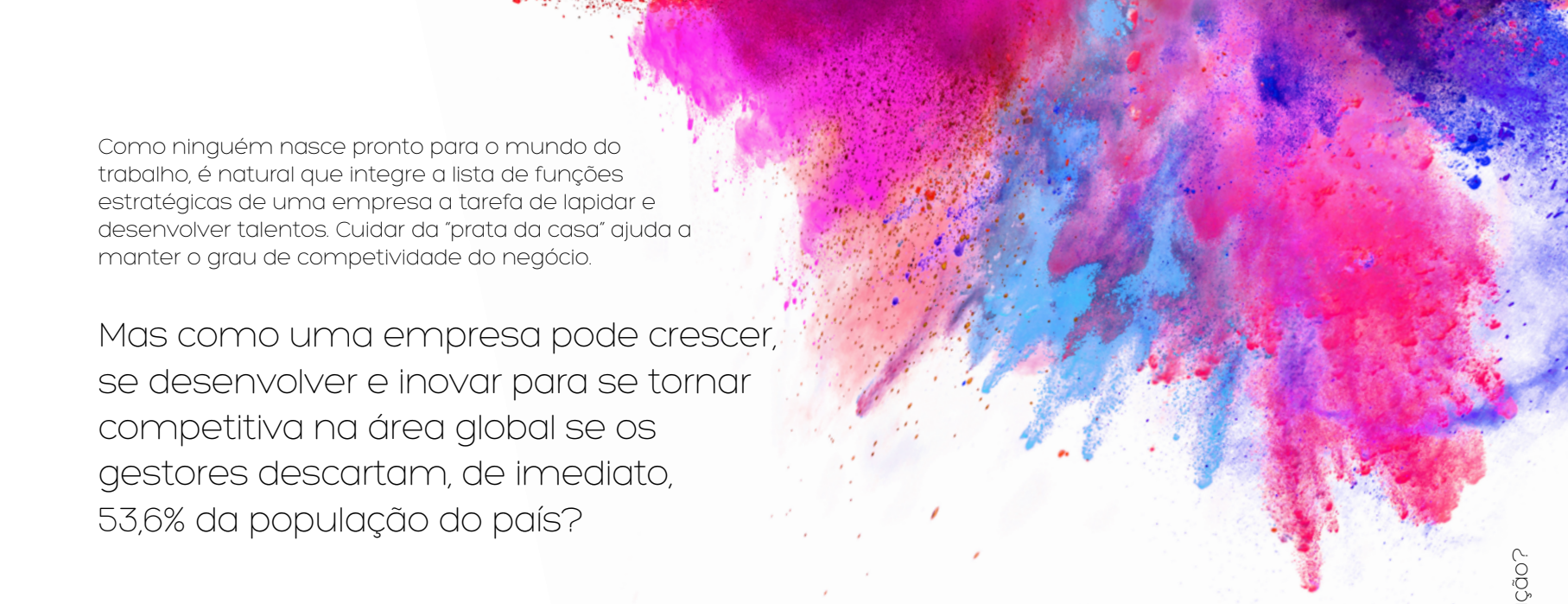
Isso fica evidente em algumas das conclusões tenebrosas, para se dizer o mínimo, dos dados obtidos com a pesquisa "Diversidade no Contexto das Empresas Brasileiras".

Tenebrosas e desesperadoras. Afinal, falamos das maiores empresas no quesito faturamento e de um grupo no qual despontam algumas das líderes em seus segmentos e que poderiam funcionar como agentes da mudança. Mas não é isso o que acontece.

A começar dos itens mais básicos como o cumprimento das leis, como se vê no caso das PCDs. Ao longo de décadas, elas têm sido louvadas pela capacidade de superar os obstáculos funcionais. Especialmente no campo dos esportes. Em 2016, os atletas paralímpicos brasileiros ficaram na oitava posição com 72 medalhas, sendo 14 de ouro. Ou seja, ao mesmo tempo em que as PCDs estão aptas a quebrar recordes mundiais em diversas categorias, não são vistas como habilitadas para cumprir tarefas básicas, como preencher formulários ou falar ao telefone, tampouco tarefas técnicas, como escrever uma peça processual ou bolar uma campanha de marketing! Foi preciso a edição da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, para que as empresas começassem a contratar, de forma regular, trabalhadores com deficiência. E, mesmo assim, o número ainda é ínfimo se levarmos em conta o montante existente no Brasil. Hoje, são 306 mil PCDs empregadas, menos de um terço do total caso todas as empresas cumprissem a lei, de acordo com a Secretaria Especial dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

O abismo entre o discurso e a prática também é flagrante quando entra em cena a cor da pele. Num país de forte miscigenação racial como o Brasil, onde as estatísticas oficiais indicam que pretos e pardos compõem 53,6% da população (IBGE, 2014), seria natural encontrar um quadro parecido com este nas empresas privadas.

Mas o que se vê - e neste contexto o verbo assume a função literal - é um verdadeiro *apartheid* no mundo do trabalho à medida que nos afastamos das funções básicas. Consubstanciou-se dizer que não existiriam afro-brasileiros suficientes para ocupar as funções além daquelas que exigem baixa escolaridade. Bem, de certa forma, por muito tempo este argumento ganhou contornos próximos da realidade. No entanto, nenhuma análise séria dessa questão pode prescindir de uma abordagem mais complexa e que contemple aspectos importantes da formação da sociedade brasileira. Tampouco sobre a forma de como ela opera. Na década de 1990, o sucesso do comercial de uma fabricante de biscoitos deu origem à Teoria Tostines, a partir do bordão que fazia o seguinte questionamento: "Vende mais porque é fresquinho ou é fresquinho porque vende mais?". Transpondo para uma das vertentes abordadas neste artigo pode-se supor o seguinte: "Existem menos afro-brasileiros em cargos de destaque porque eles são despreparados ou eles são despreparados porque têm menos oportunidades?".



Como ninguém nasce pronto para o mundo do trabalho, é natural que integre a lista de funções estratégicas de uma empresa a tarefa de lapidar e desenvolver talentos. Cuidar da "prata da casa" ajuda a manter o grau de competividade do negócio.

Mas como uma empresa pode crescer, se desenvolver e inovar para se tornar competitiva na área global se os gestores descartam, de imediato, 53,6% da população do país?

No período 2005-2015 mais que dobrou o número de afrodescendentes, entre 18 e 24 anos, matriculados em universidades. Saltou de 5,5% de participação na rede pública e privada para 12,8% (IBGE, 2016). Seguindo nesta toada, poder-se-ia dizer que seria razoável supor que efeito parecido acontecesse também nos programas de trainees das grandes empresas. Será que precisa de pesquisa para constatar quão reduzida é a presença de pessoas com estas características nas grandes empresas?

Tão ou mais flagrante, ainda, é o sexismo. Mesmo no Brasil, as mulheres já representam uma fatia expressiva do consumo. Dependendo da classe social, elas já são maioria entre as chefes de família. No quadro geral, em nada menos do que 38,7% dos lares (IBGE, 2010) é a mulher, com ou sem marido/companheiro, que paga as contas da casa e coloca a comida na mesa! Mesmo assim, elas ainda são enxergadas de uma forma torta pelo mundo corporativo. É aí que entra em cena o machismo atávico da sociedade brasileira.
Por certo, este problema não se restringe aos países que integram o Novo Mundo. Na Europa e na África, onde diversas mulheres comandaram nações e até chefiaram exércitos, o quadro é menos desesperador, mas nem por isso a participação da mulher no campo educacional, político e no mundo corporativo reflete a sua proporcionalidade na população. Apesar de sempre terem tido de trabalhar duro, as mulheres ainda são vistas como as guardiãs do lar. Quem é que nunca ouviu frases do tipo "Lugar de mulher é na cozinha" ou "Isso não é coisa para mulher".

O efeito demonstração e os benefícios da globalização

O grande mérito das pesquisas qualitativas é a capacidade de auscultar com mais precisão o que passa no coração dos integrantes do universo avaliado. Neste caso, o grau de diversidade no mercado corporativo, envolvendo as PCDs, os afro-brasileiros, as mulheres e os LGTB+. A pesquisa que nos é mostrada neste relatório exibe um retrato preocupante, contudo, permeado de esperança. Até porque, até bem pouco tempo atrás, estes temas sequer eram considerados como objetos de debate no mundo corporativo. Pode-se dizer que um dos impulsos nesta direção foi a progressiva conversão das pessoas de consumidores para clientes em suas relações com as marcas. Acrescente-se a isso os efeitos positivos da globalização e do barateamento dos mecanismos de comunicação e difusão de informações. Tudo isso ajudou a transformar boa parte do mundo numa espécie de Aldeia Global (Marshall McLuhan, 1962).

Hoje, as tendências e inovações levam apenas um átimo para chegar a lugares que antes eram praticamente inacessíveis, despertando curiosidade e se incorporando ao repertório local, no que tange à expectativa de direitos e/ou estilo de vida. Em boa medida foram estes fatores que acabaram propiciando a abertura na agenda do mundo corporativo para a questão da diversidade, no Brasil. Certamente, não foi por "geração espontânea". O efeito-demonstração, aliás, aparece em diversas respostas e conclusões da pesquisa. Ou seja, os ambientes corporativos mais afeitos a esse tipo de conduta propositiva são aqueles nos quais o *C-Level* está empenhado em ser o agente da mudança. Mas é bom ressaltar que até neste contexto "*top-down*", muitos subordinados ainda se sentem livres para agir a partir de suas crenças pessoais, mesmo quando elas destoam ou colidem frontalmente com as da empresa. E por que isso acontece? As empresas são organismos vivos, formadas por pessoas e, por isso mesmo, configuram-se em ambientes complexos, uma vez que as pessoas são resultado direto de suas idiossincrasias e, por que não dizer, de suas circunstâncias.

A mídia como definidora da pauta social

Mas seus valores, costumes e crenças não são apenas passados a partir do ensinamento doméstico. Sofrem também a influência do ecossistema. De forma geral, a comunicação (entendida como a atividade global, que abarca também a propaganda) possui uma contribuição importante neste processo. Isso porque funciona como uma "caixa de ressonância" de valores e condutas e se torna muitas vezes capaz até de ajudar a operar mudanças em profundidade. Especialmente nas sociedades ocidentais e fundamentalmente naquelas onde o pluralismo de ideias é a norma. São nestes locais que a pauta do debate diário acaba sendo definida/influenciada pelos meios de comunicação, como pontua a jornalista e pesquisadora Eliziane Lara (2014). "Se não está na mídia, não existe!". E o problema é que a mídia não toca nestas questões. Não na medida em que poderia ser parte da mudança.

Em geral, as reportagens sobre PCDs, mulheres, LGBT+ e os afro-brasileiros se adequam ao calendário de efemérides: Dia Internacional do

Fontes:
http://imirante.com/paralimpiadas/2016/brasil-nos-jogos-paralimpicos/
http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/
http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/05/mulherescomandam-40-dos-lares-brasileiros

Deficiente Físico, Dia da Mulher, Parada Gay, Mês da Consciência Negra - e por aí vai. Como, em geral, estas reportagens servem apenas para "cumprir tabela", o que domina é a forma rasa de abordar/debater o assunto. Mesmo as iniciativas um pouco mais "fora da caixa" carregam um viés constatatório. Ou seja, nada fazem além de apenas constatar o problema e repetir, *ad nauseam*, as pautas de edições anteriores. Note, não se trata de reciclagem, mas repetição pura e simples.

Neste quesito, a propaganda também possui um papel preponderante. Afinal, se é verdade que ela existe para mostrar o que existe de melhor em matéria de beleza, performance e outros atributos que deveriam ser desejados e perseguidos por 10 entre 10 pessoas, o que acontece quando seu olhar sobre a sociedade é tortuoso e deformado? Por anos a fio, os fabricantes de cerveja e de automóveis, apenas para citar os dois segmentos mais recorrentes, trataram as mulheres como um mero objeto. Aliás, em muitos casos fizeram pior. Pois, pessoas com deficiência e negros, segundo estes comerciais, jamais beberiam cerveja ou andariam de carro, a se levar em conta sua mais completa ausência nas campanhas de marketing! Ao alimentar padrões de comportamento, os meios de comunicação e a propaganda acabam influenciando na formação do *mindset* das pessoas.

Contudo, isso funciona muito mais rápido para excluir do que no sentido contrário. Afinal, a desconstrução é sempre mais fácil do que a construção. E o debate sobre a diversidade é uma prova viva deste fenômeno. Nos últimos 20 anos, campanhas de mídia, *merchandising* social em novelas e reportagens (muitas quais incentivadas por prêmios concedidos por entidades setoriais) começaram a pontuar alguns dos aspectos relevantes da diversidade.
Porém, os avanços no dia a dia são tímidos, como mostram de uma forma quase que brutal os dados colhidos por meio da pesquisa "Diversidade no Contexto das Empresas Brasileiras".

Boa leitura.

Fontes:
http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2016-12/percentualde-negros-em-universidades-dobra-mas-e-inferior-ao-de-brancos
https://economia.uol.com.br/empregos-ecarreiras/noticias/redacao/2016/01/28/diferenca-cai-em-2015-masnegro-ganha-cerca-de-59-do-salario-do-branco.htm
LARA, Eliziane. Para Entender o Jornalismo. Autêntica, 2014.

4. metodologia de pesquisa

Marcio Uesugui

Em um mundo banhado pela racionalidade técnico-científica, dados gráficos e índices seduzem e confortam corações e mentes. Por isso, pesquisas qualitativas costumam gerar questionamentos quanto ao rigor metodológico. Nas ciências sociais, tal fato vem de longa data e remete aos inúmeros trabalhos de pesquisadores acadêmicos que - desde Émile Durkheim, considerado por muitos o precursor do campo a se debruçar sobre essa problemática - se esforçam em demonstrar que o estudo dos objetos inerentes às disciplinas humanas e sociais (diferentemente das naturais ou exatas) se empobrecem quando são resumidos pragmaticamente a números. Estamos falando, em essência, de um objeto que é múltiplo, complexo, contraditório, vasto e mutável para qualificar somente um pouco. São pessoas (ou seus comportamentos e crenças) que estão sob a lente. Por isso, analisar toda essa riqueza quantitativamente e, depois, parametrizá-la em um gráfico, é, no mínimo, reducionista.

Isso não quer dizer que não haja método por trás dos estudos qualitativos de campo. Há. E ele é denso.

Ambos os tipos de pesquisa (as qualitativas e as quantitativas) são complexos quanto ao seu planejamento e execução. O que os difere, principalmente, é a análise final dos resultados obtidos e a sua forma de apresentação. Nas pesquisas qualitativas, pode-se dizer que o pesquisador é um agente ativo. Ele observa e ouve para, ao final, descrever ou interpretar uma dada realidade cultural. O que não pode haver é interferência e direcionamento no levantamento das informações ou, ainda, tendenciamento na análise.

Ao longo da sua trajetória, a 4CO se especializou na técnica qualitativa. Experimentou e refinou algumas metodologias e, assim, encontrou seu próprio método - chamado **Diagnóstico com base em Escuta Corporativa**. Tal forma de coleta de dados segue princípios metodológicos, customizados e refinados para o ambiente corporativo. Apesar disso, o Diagnóstico com base em Escuta Corporativa não se fecha em um fluxo único e rígido - se assim o fizesse, estaria às voltas com a problemática inicial abordada neste texto. Os princípios metodológicos da 4CO foram a base deste estudo, conforme descrito a seguir:

1) Delimitação do problema a ser estudado.

Esta pesquisa qualitativa pretende refletir e ampliar a compreensão, de maneira interdisciplinar, sobre o conceito de Diversidade dentro das organizações brasileiras, de forma a observá-lo tanto como causa quanto como sintoma do comportamento social contemporâneo. Escolhemos as empresas brasileiras, pois é notório que quase a totalidade dos estudos existentes são, além de quantitativos, baseados na experiência de companhias multinacionais, apenas.
A pesquisa busca observar e tornar claro o imaginário social acerca desse tema, suas representações simbólicas (portanto, culturais) e os desdobramentos desse contexto para o sujeito que trabalha e que se identifica com alguma das temáticas relativas à Diversidade.

2) Ambientação acadêmico-conceitual.

Foram utilizados os pensamentos de Edgard Morin, contidos em seu livro *O Método V*, além de referências teóricas das áreas de administração de empresas.

3) Exploração de dados secundários.

Para a composição do cenário inicial, foi feito um vasto *desk research* sobre o tema, identificando-se pesquisas previamente realizadas e de mais publicações.

4) Definição dos objetivos de pesquisa.

Objetivo primário - Mapear a percepção dos empregados e dos gestores sobre a Diversidade dentro do contexto corporativo.
Objetivos secundários - (i) Mapear as principais práticas (se existentes) das empresas; (ii) Mapear se e como as empresas integram e incluem as pessoas que expressam características relacionadas aos subtemas da Diversidade (a saber: questões de cunho racial; religiosas; de identidade de gênero; orientação sexual; classe econômica ou características específicas genéticas ou adquiridas); (iii) Entender se a inclusão é um tema que se manifesta somente no RH, ao invés de ser um direcionamento corporativo e (iv) Investigar a adesão e a opinião dos empregados em relação ao tema de forma geral e às possíveis práticas corporativas relacionadas.

5) Delimitação do universo de pesquisa.

O universo das corporações pesquisadas foi recortado segundo o eixo econômico: as 20 maiores empresas em faturamento no ano de 2016. Para chegar a este rol, utilizamos o *ranking* publicado pela *Revista Forbes*, que consta no *link*:
https://www.forbes.com/global2000/list/#country:Brazil

6) Definição amostral.

Foi elaborada uma linha de corte para a definição do campo por meio de uma amostra por interesse. Entre as 20 empresas do universo, definimos (i) 15 gestores do tema, independentemente do nível hierárquico, que oficialmente atuassem como representantes da Diversidade em suas organizações, e (ii) 45 empregados identificados em algum dos grupos relacionados à Diversidade. Vale ressaltar que a amostra definida foi 100% atingida, sendo que: (i) Das 20 empresas do universo, 16 responderam oficialmente sobre a sua participação por meio de gestores do tema. Dessas, 12 empresas foram entrevistadas para o estudo e quatro declinaram oficialmente, alegando falta de interesse ou por não terem algo a declarar sobre o tema; e (ii) Dos 45 empregados entrevistados, falamos com ao menos um de cada uma das 20 empresas do universo de pesquisa e com no máximo três empregados da mesma corporação.

7) Definição de cronograma de trabalho.

8) Elaboração do roteiro exploratório de campo.

Documento utilizado no momento das entrevistas. É estruturado em grandes temas e conceitos norteadores (e não em perguntas diretas), a fim de evitar o direcionamento das respostas e viabilizar a coleta de percepções.

9) Teste de roteiro.

Realizado com um grupo de cinco trabalhadores aleatórios.

10) Preparação da equipe de pesquisadores.

A fim de evitar a possibilidade de análises tendenciosas ao final do processo, é prática da 4CO trabalhar com, no mínimo, três pesquisadores em cada um de seus projetos. Neste, foram selecionados seis profissionais para a atividade de campo.

11) Convite aos participantes.

Os profissionais gestores do tema foram convidados diretamente, por e-mail. Já os empregados foram abordados de duas maneiras distintas: a) por intermédio da rede pessoal de contatos dos pesquisadores, que posteriormente expandiu-se por meio da técnica de "bola de neve"; e b) por meio de abordagem direta, feita via mensagem eletrônica privada na rede social LinkedIn. É assegurada pela 4CO a confidencialidade da identidade dos participantes respondentes da pesquisa.

12) Exploração de campo.

Por meio de entrevistas individuais em profundidade, pessoalmente ou por telefone, com duração média de 45 minutos. Foram ouvidos profissionais nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul do território nacional.

13) Análise individual, por pesquisador.

14) Análise em conjunto.

Etapa para o cruzamento das análises individuais, buscando identificar os pontos de convergência e divergência. Para este trabalho, foram realizados cinco encontros de discussão.

15) Definição dos Achados (Lastros).

Na 4CO, chamamos de Achados as grandes questões encontradas no campo. Cada Achado está baseado em um rol do que chamamos de Lastros - as múltiplas percepções declaradas pelos participantes ao longo das entrevistas. Na análise contida neste relatório, cada Lastro está destacado em negrito ao longo do texto explicativo do Achado em questão.

16) Seleção das citações ilustrativas.

Para reforçar a compreensão acerca dos Achados e de seus Lastros, foram utilizadas frases ilustrativas *ipsis literis*, e, por isso, não sofreram edições.

5.
achados

Alexandre dos
Santos Gouveia

achado 1

diversidade: importa, mas não é relevante

Corporações não são organismos isolados dos meios sociais nos quais estão imersas. Por isso, em decorrência das pulsantes e recorrentes manifestações de coletivos sociais, as empresas têm se mostrado mais atentas ao tema da Diversidade. Os entrevistados, tanto empregados quanto gestores do assunto, percebem que trata-se de uma pauta importante na agenda da sociedade brasileira. Parte deles atribui esse fenômeno à maior visibilidade promovida pelas redes sociais, mas o fato é: dentro do ambiente de trabalho, o contexto social está impulsionando uma transformação inevitável, mas que avança a passos tímidos. Assim, é possível diagnosticar que este é um *issue* importante para as empresas, porém, elas ainda não estão preparadas para lidar com tal temática. Partindo desse entendimento a respeito da íntima relação e influência do contexto social nas empresas e vice-versa, é possível identificar alguns poucos entrevistados que apresentam falas contrárias ao avanço do tema nas organizações.

Rose Gimenes Soares

Diversidade é um conceito de contornos pulverizados. Não há nem mesmo um consenso teórico sobre ela - afinal, o que é ser diverso? Neste estudo, isso se reflete claramente no entendimento de que os empregados, tal qual as empresas, são confusos sobre o tema de forma geral. Por isso, é compreensível que o ambiente organizacional (da maior parte da amostra pesquisada) esteja pautado em processos não estruturados no que diz respeito ao desenvolvimento de uma cultura inclusiva. À pergunta "por que trabalhar a Diversidade no nosso negócio?", por vezes feita pelos entrevistados de forma retórica, cabem somente respostas obtusas. Soma-se a esse cenário a compreensão de que a falta de políticas públicas a respeito do tema aumenta a particularidade com que este é trabalhado por cada empresa, algo que as conduz a iniciativas vazias e incongruentes.

O resultado é a acentuada sensação de que, em verdade, a Diversidade é um assunto de baixa relevância. Compreender essa percepção dos entrevistados facilita outro entendimento, sinalizado praticamente pela totalidade da amostra pesquisada: a Diversidade, ao menos atualmente, é mero modismo nas empresas. As corporações brasileiras se mostram embrionárias na tratativa das questões relacionadas ao tema, algo reforçado pela constatação de que apenas algumas empresas possuem áreas dedicadas a isso. No intuito de estancar suas latentes necessidades de evolução, as organizações brasileiras se munem de referências e *benchmarks* oriundos de multinacionais, a fim de promover uma virada de chave que nunca acontece.

a palavra dos entrevistados sobre o achado 1

diversidade: importa, mas não é relevante

"Eu sei muito bem que eu estou hoje nessa empresa por uma questão de oportunidade. Eu tenho certeza que eu não estou aqui por causa da valorização da Diversidade (...) Eu não acredito nesse processo de Diversidade empresarial neste momento."

"Ainda não temos comitês formalizados. Quando queremos falar sobre o tema, a gente busca parceiros em outras áreas. Não são estruturas formais para isso, vai de acordo com a demanda. Isso tudo está sendo estudado, mas é um tema que está com holofotes agora (...) Acho que daqui a um ano, eu terei mais coisas para contar."

"Eu vejo que a Diversidade está numa fase muito embrionária. Eu trabalho numa empresa que, não faz muito tempo, passou a ter uma diretoria. Eu sinto que de um ano pra cá eles vêm tratando o tema Diversidade de uma forma institucional. Na prática, tudo ainda é bem difícil. Eu vejo que isso ainda não se sustenta. Não sei se porque é muito novo, talvez... Na prática, eu vejo que ainda há preconceito, meio velado, mas há. Até porque a pauta da Diversidade ainda vem envelopada na causa das mulheres. Não sei se é um primeiro passo, mas hoje é esse o retrato."

"A questão da intolerância religiosa, de gênero, de homossexualidade e outras coisas mais... Eu acho que está se discutindo isso de forma mais aberta por aí, nas ruas. Eu acho que a gente está tendo muito acesso a esse tipo de informação. Mas eu não sei se a postura das empresas é dar importância real, ou se só mostrar que dá importância. Com certeza as organizações estão aderindo, adotando medidas que valorizam a questão da Diversidade. De certa forma, elas se sentem meio que na obrigação de incluírem isso no dia a dia."

a palavra dos entrevistados sobre o achado 1

diversidade: importa, mas não é relevante

“Aqui tem até um codigozinho para nos orientar em como atender o cliente quanto a isso (a Diversidade). Mas não existe um direcionamento organizacional ainda, sabe? Nem pra dentro. Eu não tenho nem ideia do que a empresa acredita... Estamos vindo de uma transição, e faz mais de um ano.”

“O mercado brasileiro é muito seletivo, você não tem uma grande massa de pessoas negras inseridas de formas tão intensas em grandes empresas.”

“Pra mim, faz muita diferença eu não conseguir me expressar e ser o que eu sou. Por isso, estou procurando outros locais para trabalhar, principalmente multinacionais. Você vê que essas empresas estão a anos-luz de outras nacionais.”

“No mercado de trabalho, a gente ouve muito discurso sobre inclusão de PCDs. De fato, isso acontece. Mas se lá em 92 não tivesse uma legislação que respaldasse isso, teríamos muito mais dificuldade de inserção. Não tenha dúvidas de que essa foi a principal ferramenta de inclusão.”

“Eu sou uma das gerências que luta para que esse tema de Diversidade seja colocado em pauta, porque não é uma prioridade para a empresa.”

“Estamos muito longe de trabalhar essas questões ainda, estamos ainda na polêmica de tirar a gravata!”

“Eu sinto que hoje fica uma modinha em cima disso, sabe? Tipo, a empresa pensa: ‘todos estão fazendo e nós não?’. Vejo que para entrarem nesse barco de Diversidade é porque não tinham opção de não entrar nessa.”

“A Diversidade não está na cabeça do brasileiro, é muito difícil. Não existe meio termo, 50 tons de Diversidade. O dedo para julgar está vindo cada vez mais rápido, ainda mais pela internet, que tem anonimato. A relação de ódio está vindo muito forte.”

resumo dos lastros
achado 1

_ As empresas têm se mostrado mais atentas ao tema da Diversidade.

_ É uma transformação organizacional inevitável, mas que avança a passos tímidos.

_ As empresas ainda não estão preparadas para lidar com tal temática.

_ Os empregados, tal qual as empresas, são confusos sobre o tema de forma geral.

_ Processos não estruturados para o desenvolvimento de uma cultura inclusiva.

_ Falta de políticas públicas aumenta a particularidade com que o tema é trabalhado em cada empresa.

_ Acentuada sensação de que, em verdade, é um assunto de baixa relevância.

_ Diversidade, ao menos atualmente, é vista como mero modismo nas empresas.

_ Apenas algumas empresas possuem áreas dedicadas ao tema.

_ Empresas buscam referências e *benchmarks* oriundos de multinacionais, a fim de promover uma virada de chave que nunca acontece.

achado 2

um discurso vazio, uma prática rasa

As corporações são ambientes complexos. Suas estruturas - seja a administrativa (que se manifesta de forma objetiva) ou a sociocultural (aquela que é latente e de leitura subjetiva) - estão permeadas por uma visão de mundo particular e por um conjunto único de regras, ritos e pressupostos. Ao colocar esse intrincado cenário em perspectiva, torna-se mais evidente a quantidade de variáveis que envolvem a sedimentação de qualquer nova iniciativa. Assim, ter um discurso desalinhado com a prática não é mérito apenas das questões ligadas à Diversidade. Qualquer grande transformação, nesse contexto, gera um sem-fim de descompassos.

A maioria dos gestores do tema demonstrou, em seu discurso, forte interesse em implementar iniciativas que promovam a Diversidade em suas empresas. Porém, apenas alguns poucos conseguiram evidenciar claramente práticas relacionadas que estejam em andamento. Por exemplo: a maioria declarou não existirem políticas internas que formalizem a questão da Diversidade, o que colabora para a condução processual e simplista do assunto (algo muito distante da devida atenção e relevância que uma transformação como essa exige). Tudo isso corrobora com o entendimento

Wilgner Gama

de que tais esforços são, portanto, pouco percebidos pelos empregados. Estes relatam que, vez ou outra, são impactados por intervenções superficiais de comunicação ou abordagens pontuais e generalistas que não estimulam a reflexão crítica acerca do tema (como, por exemplo, palestras sobre respeito ao próximo ou sobre a presença de mulheres no mercado de trabalho). Toda essa densa tessitura deságua na percepção geral de que não há uma perspectiva perene e de longo prazo relacionada à temática dentro das empresas.

Soma-se a isso a forte percepção dos empregados de que as barreiras para a Diversidade estão postas desde a porta de entrada até os reconhecidamente falhos sistemas de promoção. De acordo com os entrevistados, os processos seletivos dão preferência ao normativo e tendem a suprimir o destoante (a pouca amplitude ao diverso se dá, prioritariamente, por força da lei, no caso da inclusão obrigatória de PCDs no quadro de contratações). O ambiente organizacional é tido pelos entrevistados como seletivo, segregacionista e restritivo. Um lugar que evita a entrada do diverso e que cerceia as manifestações e expressões individuais.

a palavra dos entrevistados sobre o achado 2

um discurso vazio, uma prática rasa

“Te diria que já fui muito mais aberto sobre ser gay aqui na empresa. Por conta de coisas que já ouvi de outras pessoas aqui, comecei a me policiar com relação a quem sou, ao que eu falo e com quem.”

“Eu acho que culturalmente é difícil pegar um grupo todo desse de pessoas e convencer. Eu acho que tem um pouco de crenças internas... É até delicado! Aqui dentro tem algumas crenças de que mulher tem que ganhar menos, que mulher tem que ser submissa...”

“Recentemente, foi criada uma sala de amamentação (...) onde as mulheres podem ficar mais à vontade. Isso deve ter sido implementado no final do ano passado. Deve ter uns oito, dez meses. Mas só teve essa ação. Só para esse público. Não lembro de mais nada.”

“Eu estava em uma reunião e um funcionário que era cadeirante disse: ‘me perguntam se eu preciso de ajuda, me ajudam, mas quando chega na hora do almoço, ninguém quer almoçar comigo.’”

“Quando você é deficiente, você é deficiente antes de qualquer coisa. Quando eu fui contratada, por exemplo, a recrutadora me disse: ‘nós só temos um deficiente, além de você’. Ela não estava me contratando, mas sim minha deficiência.”

“Em sete meses de empresa, eu só vi uma vez um cartaz escrito Diversidade. Acho que deve ser de algum programa, eu não sei.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 2

um discurso vazio, uma prática rasa

“A empresa ainda está engatinhando nessa questão da Diversidade. A gente enxerga que 60% dos candidatos de estagiários ou aprendizes, eles são gays(...) Eu vejo que os próprios jovens estão mudando isso, saindo daquela cultura do engenheiro machão. A gente percebe claramente no jeito de se vestir, de falar, de pentear o cabelo. E eu vejo como as pessoas antigas olham e tratam eles na contratação. Não dá para a empresa fechar os olhos para isso, é impossível, as pessoas mudaram, os jovens são diferentes.”

“Não temos nenhuma ação específica, mas nós colocamos matérias e discussões em blogs internos sobre o assunto. E esse assunto nunca vai pra frente, o assunto tá paralisado ali.”

“Esta empresa foi uma das precursoras de direitos para a Diversidade... Sempre deu apoio à licença homoafetiva, à licença-paternidade de casal homoafetivo.”

“A falta de informação e clareza sobre o tema reduz a facilidade de conduzir uma entrevista de emprego com facilidade, por exemplo. Creio que um LGBT facilmente será eliminado.”

“Nunca fui a algum comitê, nunca vi iniciativas bacanas disso (Diversidade). Sei que existe algo porque divulgam no jornalzinho, mas nunca vi acontecer algo específico.”

“Eu acho que falta vontade de fato de colocar em prática, sabe? Eu acho que, infelizmente, é tudo conversa. É como responsabilidade ambiental. No fundo, é tudo para melhorar resultados. Para que o cliente tenha uma visão melhor da empresa. Eu acho que falta vontade de dar oportunidade, de ver as pessoas pela sua competência. Eu acho que falta vontade de encarar isso de maneira justa.”

“A mim, não incomoda a pessoa usar barba ou não, ser gay ou não. No meu departamento tinha um gerente que tinha uns 50 anos, todos sabiam que ele era gay. Ele se casou e todos da área souberam e isso virou um bochicho lá dentro, rolou comentário. Rolaram as maldades e piadinhas, mesmo ele sendo uma pessoa querida. Na sequência, mandaram ele embora.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 2

um discurso vazio, uma prática rasa

“Lá eles focam em coisas pequenas, de usar barba ou fugindo do padrão. Se você não pode usar barba, imagina ser gay. Eles dão um jeito de expulsar essa pessoa. Mas é tudo implícito para isso, eles buscam outras coisas para descartar essas pessoas, é tudo muito sutil. Fica sempre nas entrelinhas.”

“Eu fiz uma entrevista interna para uma outra área que tenho experiência, aí me chamaram e na entrevista perguntaram se eu pretendia ter filho, e quando eu disse que sim, não me deram mais sinal sobre a vaga. Se isso não pesasse, as pessoas nem perguntariam isso. Por isso que eu digo que a teoria é muito bonita, mas a prática é outra. A gente vê que tem tido uma evolução, falam disso às vezes, mas ainda estamos longe.”

“Existe uma tentativa maior das empresas assumirem isso como um posicionamento de marca. Há mais um falar do que um fazer real. As marcas viram na Diversidade um potencial de ganhar share, mas é mais um falar do que um fazer consciente.”

“Acho que os deficientes ainda é assim, trabalha aqui por dó. Somos uma empresa que faz muito isso para ganhar prêmio – e ganhamos!”

resumo dos lastros
achado 2

_ Discurso desalinhado com a prática.

_ Apenas alguns poucos entrevistados conseguiram evidenciar práticas efetivas relacionadas.

_ Condução processual e simplista do assunto.

_ Esforços são pouco percebidos pelos empregados.

_ Intervenções superficiais de comunicação ou abordagens pontuais e generalistas que não estimulam a reflexão crítica.

_ Não há uma perspectiva perene e de longo prazo relacionada à temática.

_ Os processos seletivos dão preferência ao normativo.

_ O ambiente organizacional é tido pelos entrevistados como seletivo, segregacionista e restritivo.

_ O ambiente organizacional cerceia as manifestações e expressões individuais.

achado 3

há diversidade, o que falta é acolhê-la

Se, de fato, as organizações sofrem influência do meio em que estão, é de se esperar que duas características da sociedade relativas a essa temática permeiem naturalmente os seus muros. A primeira é a existência da Diversidade nas suas plurais representações: não há como negar que (seja por uma questão racial, religiosa, de identidade de gênero, orientação sexual, econômica ou relacionada a características específicas genéticas ou adquiridas) somos um povo diverso. A segunda é que - apesar dessa característica tão forte da sociedade brasileira - há um preconceito histórico, que está enraizado e alastrado em nossa cultura. Na opinião dos entrevistados, ambos os traços afetam diretamente o modo como as organizações encaram e conduzem seus debates sobre a Diversidade. Ou seja, existe o diverso nas empresas, mesmo que ainda em pequeno grau, mas o problema é que ele não tem espaço representativo dentro delas.

Como há uma discriminação social sistêmica, o diverso encontra dificuldade para entrar nas organizações. Quando o faz, ainda assim, sofre preconceito: a regra é encontrar o empregado que carrega alguma característica de Diversidade, limitando-se a posições ditas inferiores.

Se não bastasse essa barreira inicial, há ainda mais dificuldades posteriormente. Manter-se em uma cultura organizacional que, de muitas maneiras latentes, indica diariamente quanto esse empregado "não se encaixa no jeito de ser padrão", faz com que eles tenham que se superar ou se provar constantemente. Excluído das posições de destaque, aquele que difere torna-se uma pessoa cada vez mais rara conforme sobem os níveis hierárquicos. E por esse empregado não se tornar um modelo a ser seguido, tal cenário de segregação é retroalimentado. Como algo sintomático, por mais que o diverso seja contratado, logo corre o risco de ser repelido pela cultura organizacional (voluntária ou involuntariamente).

Não foram raros os relatos de entrevistados que, por se identificarem com algum grupo da Diversidade, passaram a adotar uma postura contrária ao tema, com receio de incitarem conversas de corredor, preconceitos ou retaliações. Faz parte da estratégia de sobrevivência engolir a seco, aceitar o preconceito e a intolerância, e não realizar denúncias ou pedidos de socorro, já que - por não haver confiança nos canais formais de denúncia - corre-se o risco de o agredido ser descreditado e desacreditado.

O mundo corporativo é um lugar em que não é normal falar sobre assuntos difíceis ou questões pessoais. Sendo assim, para ser uma empresa diversa é necessário muito mais do que promover apenas a tolerância. Torna-se imprescindível aceitar e incluir, verdadeiramente, a multiplicidade de todas as formas, construindo, diariamente, um ambiente em que os empregados convivam com o plural e se sintam seguros para estabelecer relações duradouras e de confiança.

a palavra dos entrevistados sobre o achado 3

há diversidade, o que falta é acolhê-la

"Eu acho que está começando a aparecer a Diversidade no discurso, mas é muito cru. Você vê que a Diversidade funciona nas coisas pequenas e práticas, mas em uma empresa em que a maioria das pessoas em cargo de diretoria são homens brancos, isso é um reflexo. Não adianta fazer um discurso e fazer outra coisa. No meu andar, de 100 pessoas, quatro devem ser negras."

"Ah, outra coisa: eu estou em um cargo de gestão só porque esta é uma empresa de operação. Aqui tem muita gente diversa. É o primeiro emprego de muita gente. Um grupo que só é absorvido por esse tipo de trabalho. Embora a empresa venha desenvolvendo o seu lado de inclusão, no meu ponto de vista, isso não impacta em nada."

"Eu fico na dúvida se a cultura (da empresa) é inclusiva. Aqui é tudo tão grande, tão diferente. Mas quando eu lembro das pessoas mais próximas, eu fico em dúvida. Eu estou imaginando assim, os gerentes que eu conheço, eu fico imaginando a seleção deles, se eles vão escolher um negro, um homossexual... Nesse ponto eu acho que não é inclusiva. Eu acho que o preconceito é muito grande na nossa região (Nordeste). E dentro da empresa eu sinto isso."

"Eu não expresso dentro da empresa minha religiosidade e minha sexualidade. Eu não me sinto com liberdade pra falar com ninguém ali. Eu acho que na empresa tem que ser separadinho. Eu prefiro ficar na minha, porque quanto mais você se abre, mais as pessoas se sentem à vontade para dar palpite."

a palavra dos entrevistados sobre o achado 3

há diversidade, o que falta é acolhê-la

“Eu trabalho em um escritório que tem 150 pessoas, e só tem uma pessoa negra.”

“Deficientes nós temos, mas sempre em setores de BackOffice. A gente cumpre a cota, e é isso.”

“Aqui, você tem que provar o tempo todo e todos os dias que você é capaz, por ser gay, por não vir de escolas renomadas. E se você não atende a essa expectativa, você é marginalizado e pode ser mandado embora. Eu vejo, por exemplo, que trans estão muito longe da realidade das empresas; infelizmente acho que ainda não verei isso. Eu sou filho de faxineira e sempre tive que puxar o meu ensino, e eu tive que me enquadrar ao mundo das pessoas aqui na minha empresa.”

“Eu acho que as pessoas estão lá por estar. Eu acho que as pessoas não se sentem integradas. As pessoas estão lá porque é um emprego e porque precisam trabalhar. Mas eu vejo que se sentem discriminadas.”

“Tenho um amigo que está sendo atacado, tanto dentro da empresa quanto fora. Não tem um canal de ética para denunciar dentro da empresa. Eu tenho vontade de reclamar e medo do que vai acontecer.”

“Olha! Nós não temos pessoas com deficiência aqui no corporativo. Temos alguns na realidade da empresa, por conta da lei, obrigatoriamente precisamos ter. As empresas, após as leis de cotas, tiveram que fazer essa inclusão pelo cabresto, seja pelo Ministério do Trabalho ou outros órgãos.”

“Você não tem gay trabalhando em determinados setores da empresa, porque não contratam gays lá.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 3

há diversidade, o que falta é acolhê-la

"Um dia, vim com um poncho e, às vezes, venho com uma calça colorida, que nem é nada demais. E as pessoas olham. Minha chefe mesmo falou: 'aqui não é Fashion Week'. E disse que 'a empresa não é preconceituosa, mas não é tão aberta.'"

"Nas empresas que passei, eu vejo que os homossexuais têm barreiras de subir, não são promovidos, não. Em relação à sexualidade assumidamente, acho bem pouco provável que uma pessoa seja promovida. Tenho conhecimento de um homossexual só que conseguiu essa façanha."

"Hoje sou uma mulher em posição de liderança, são 20 anos na mesma empresa. Para chegar até aqui, foi uma conquista. Mas pelo andar da carruagem que estou esses anos todos, poderia ter mais cargos como o meu. Hoje, aqui, ainda tem homens ganhando mais que mulheres, isso é muito claro. Percebo que se eu fosse homem, teria chegado nesse cargo com muito mais facilidade."

"A área operacional tem muito mais negros, mas no administrativo é pouco. Você não consegue ver muitos negros na empresa. Acho que aqui é uma mesma questão em relação à mulher."

"Lá dentro, essas pessoas, por mais talentosas que sejam, não assumem cargos de liderança. As pessoas que estão no padrão são infinitamente mais poupadas e quem é diferente é cortado. É um sentimento geral."

"A gente tolera, mas não esfrega na nossa cara porque a gente dá um jeito de se livrar de você."

"Eu cheguei a ver um diretor do RH que tinha até a quarta série primária, mas um diretor negro eu nunca vi. Não vejo um preconceito direto nem por parte da gestão e nem por parte dos colaboradores, mas não vejo essas pessoas subirem também."

a palavra dos entrevistados sobre o achado 3

há diversidade, o que falta é acolhê-la

“Fiz um vídeo de dia dos pais. E colocamos vários tipos de pais e tinha um casal com dois homens, e isso incomodou lá dentro. O discurso é: ‘precisa sempre tocar nesse assunto?’”

“Tem um cara que é candidato a diretor-presidente; o cara é bom, ele preenche todos os requisitos, exceto um: não tem filhos. E isso está virando um impeditivo para eles [acionistas]. Por ele não ter uma estrutura familiar tradicional.”

“Por exemplo, quando abriram a licença-maternidade de 6 meses, os homens acharam um absurdo. E sempre usam esse argumento para justificar o fato de não querer selecionar mulheres. Sinto que ainda tem muito machismo lá dentro.”

“Quando vamos para cargos gerenciais, você vê sempre pessoas com o mesmo perfil, quando vamos ao chão de fábrica, também tem um estereótipo.”

“Tem um gerente que é supermachista; na área não tem nenhuma mulher e trata mulher como algo inferior, de desligar o telefone e falar: ‘Ah, essa vagabunda também não resolve.’”

“A Diversidade existe, mas se você não faz um esforço para incluir o que é diferente, você não faz nada com aquilo. Os pontos de vista por si só existem no mundo, é o quanto você inclui isso para somar no mundo, é que faz a diferença.”

“Passaram muitos anos até eu ser promovida, sempre preferiram as meninas mesmo. ‘Ah, vai deixando a transexual trabalhando aí que logo ela vai sair.’”

“Vejo que hoje temos bem poucas pessoas, mulheres, em cargo de poder. Temos mais de 10 mil colaboradores, não temos nem 10 mulheres gestoras.”

resumo dos lastros
achado 3

_ Há um preconceito histórico enraizado e alastrado em nossa sociedade.

_ Existe o diverso nas empresas, mesmo que ainda em pequeno grau, mas ele não tem espaço representativo dentro delas.

_ A regra é encontrar o empregado que carrega alguma característica de Diversidade, limitando-se a posições ditas inferiores.

_ Torna-se cada vez mais raro encontrar esses empregados conforme sobem os níveis hierárquicos.

_ Por esse empregado não se tornar um modelo a ser seguido, tal cenário de segregação é retroalimentado.

_ Muitos entrevistados passaram a adotar uma postura contrária ao tema, a fim de evitar retaliações.

_ É comum aceitar o preconceito e a intolerância, e não realizar denúncias ou pedidos de socorro.

_ Para ser uma empresa diversa é imprescindível aceitar e incluir, verdadeiramente, a multiplicidade de todas as formas.

achado 4

preconceito é recorrente e, por isso, tolerância é tida por inclusão

Ainda que velados nas organizações, os entrevistados relatam ser comum encontrar julgamentos que tomam como base a raça, a religião, a orientação sexual, o gênero, a deficiência aparente e outras nuances, seja na hora de selecionar, avaliar ou demitir um empregado - ou, apenas, no convívio com o diferente.

Isso deveria causar inquietação ou espanto, mas, como o preconceito é recorrente no cotidiano social dos brasileiros, fatos similares que acontecem no ambiente corporativo são normatizados. Essa normalidade atrapalha o reconhecimento claro dos atos discriminatórios e, por isso, a maioria dos empregados teve dificuldade em discernir se já havia sofrido ou não preconceito no trabalho. Ainda que tenham vivido situações discriminatórias, desrespeitosas e constrangedoras, muitos atenuam o ocorrido. Não foi raro ouvir explicações como "Ah, foi uma mera brincadeira", ou "Ah, tudo bem, isso faz parte da vida". Foi possível, até, encontrar alguns entrevistados que, mesmo se posicionando discursivamente em favor da Diversidade, apresentaram falas preconceituosas ou pejorativas.

Marcel Nadale

Não surpreende, portanto, a constatação de que os empregados não sabem lidar com o preconceito e, menos ainda, como combatê-lo - algo que fica evidente nos relatos que indicam que é praxe fazer vista grossa para acontecimentos que exigiriam uma tomada de atitude por parte da empresa. Tais comportamentos esquivos são reforçados pela própria cultura organizacional, já que é comum jogar para baixo do tapete o preconceito. Soma-se a isso uma recorrente percepção dos entrevistados de que as denúncias e reclamações sobre discriminação não são levadas adiante, gerando mais danos e exposição ao agredido do que ao agressor. Nesse sentido, os canais de ética ou similares são descreditados. Há relatos, entre os gestores do tema, de casos de discriminação ou preconceito que chegaram aos canais de ouvidoria, mas, em geral, a tratativa ao assunto ficou, no máximo, na ordem de "orientar o agressor", sem mesmo demonstrar claramente como se encaminha tal "orientação".

Tudo isso gera nos empregados a descrença de que problemas desse cunho podem ser resolvidos. Deixar como está torna-se a solução mais segura quando é o próprio emprego que está em jogo.

Este panorama conduz ao entendimento de que a Diversidade não é acolhida; é apenas tolerada.

a palavra dos entrevistados sobre o achado 4

preconceito é recorrente e, por isso, tolerância é tida por inclusão

"Em situações onde há assédio, o que eu faço é tentar direcionar ou para o gerente ou para o RH. É tão comum, tão comum, que na maior parte das vezes a gente não faz nada, porque é assim mesmo. Se a gente for tomar alguma medida, vai mandar metade do time embora."

"Preconceito, não. Além das brincadeiras normais, não. As pessoas me chamavam de Paraíba. Eu sei que isso é só brincadeira. Eu nunca soube de nenhum caso de preconceito."

"Já houve caso, aqui, de um colega questionar se uma colega tirou nota maior na avaliação de desempenho porque estava se relacionando com o gerente."

"Eu sei que tem empresas onde a alta liderança encabeça as brincadeiras e comentários, principalmente sobre homossexuais."

"Eu acho que ainda estamos engatinhando nessa questão de Diversidade. Apesar do tema estar sendo discutido, eu acho que a sociedade ainda é muito preconceituosa. As pessoas, de uma forma geral, ainda são muito preconceituosas. Eu tenho a impressão... me parece, tá?! Que de uns tempos para cá as pessoas que têm preconceito estão externando mais isso. Elas falam mesmo. Falam mal abertamente. Além disso, eu vejo muita violência contra homossexuais."

a palavra dos entrevistados sobre o achado 4

preconceito é recorrente e, por isso, tolerância é tida por inclusão

“Sempre tem algumas piadinhas de canto.”

“Comentários e brincadeiras sobre gays é muito comum aqui. É muito comum você escutar brincadeiras. As pessoas comentam sobre o jeitinho que ele fala... Sei lá, é muito comum. Mulher também, mulher também é alvo de brincadeiras assim.”

“As pessoas nunca falam nada diretamente [sobre a questão racial], até por ser crime. O respaldo de leis ajudou muito a defender publicamente essa questão. A lei ajuda a manter essas pessoas um pouco mais protegidas, o que não acontece ainda com LGBTs.”

“Tem zilhões de denúncias de assédio sexual, de assédio moral, de fornecedor que não se sente respeitado por empregado. Mas não sei até que ponto se faz alguma coisa de verdade. Eles chamam a atenção do cara, dizem que não pode e o cara busca mais descobrir quem denunciou do que mudar de postura e dá um jeito de mandar o outro embora.”

“Uma vez estava no banheiro e ouvi um pessoal de outra área falando: ‘Nossa, você fica penteando essa barba, está cada dia mais viado, larga de ser viado’. É muito atraso você pensar que é ser ‘viado’ por causa de uma barba. Eu disse que eu não só tinha barba, como sou viado. E o cara ficou perplexo, aí você vê que as pessoas não estão preparadas para isso.”

“Aqui o que é mais claro é essa questão da objetificação da mulher. A gente ouve muito sobre assédios com as mulheres. A coisa com as mulheres aqui é muito complicada.”

“Aqui o que é mais claro é essa questão da objetificação da mulher. A gente ouve muito sobre assédios com as mulheres. A coisa com as mulheres aqui é muito complicada.”

“As piadas do bullying da quarta série estão lá até hoje, os gays então... a questão do ser viadinho. Eu não falo da minha vida lá, por isso nunca passei por nada.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 4

preconceito é recorrente e, por isso, tolerância é tida por inclusão

"Participei de processo seletivo e depois de três dias não tive retorno, como me falaram que iria ter. Quinze dias depois, abriram outro processo seletivo, para a mesma vaga, mas em outra cidade. Me inscrevi nesse processo em paralelo ao outro. Na última etapa dessa seleção, eu falei que estava concorrendo em outra vaga e perguntei porque não tinha tido retorno. Não falaram nada. Depois disso, abriram outra vaga em outro local para um novo cargo. Foi o terceiro processo e eu ainda não tinha recebido nenhum retorno. Aí eu pensei em abrir um processo na área de ética porque o gestor não estava dando feedback. Queria saber o que estava dando errado para melhorar. Se eu tivesse aberto esse chamado no código de ética, sabia que as vagas se encerrariam para mim. Eu senti um preconceito, porque falam que os gaúchos não gostam de paulistas. Acho que nesse caso houve um preconceito por eu ser de outra região."

"Hoje, dificilmente acontece algo descaradamente. As pessoas fazem o preconceito de maneira mais sutil... Na frente da pessoa não havia qualquer palavra de preconceito, mas longe havia discurso de discriminação. É uma brincadeira com fundo de verdade."

"Inúmeras vezes eu ouvi minha gestora fazendo piada sobre minha deficiência, sem se dar conta que isso poderia me atingir. Ela falava no geral. Não estava falando de mim. Não sei se isso é preconceito, mas me atinge."

"Para mim, ter que perguntar sobre mudar o corte de cabelo, ter que ter aprovação para isso é um tipo de preconceito. A forma como me visto não tem nada a ver com o meu trabalho. Eu também já sofri outros preconceitos velados sobre a minha orientação sexual, a empresa é muito machista. Eu trabalho muito com engenheiros e eles, pessoas de obras, se chamam de viado, até o dia que eu falei que era. Eu sempre me assumi, não tenho problemas com isso. Até hoje quando falam isso na minha frente, eu respondo e as pessoas acham que é brincadeira. Meu gestor é evangélico, ele é muito legal, e com ele eu vejo o que é preconceito cultural porque ele foi ensinado a me ver como uma aberração."

"A gente vê muita coisa velada. Quando uma menina entrou comigo na empresa, você via que tinha muitas piadas sobre ela, um descrédito. Falando que ela não ia dar conta, não ia ter pulso firme. Piadinha e brincadeiras. Mas tudo isso era corroborado pelas pessoas e ficava nítido que, mesmo sem falar, o gestor também tinha essa opinião. Eu tentei dar pitaco, e fui taxado de politicamente correto e geração mimimi."

resumo dos lastros
achado 4

_ Preconceito é recorrente no cotidiano social dos brasileiros, fatos similares que acontecem no ambiente corporativo são normatizados.

_ A maioria dos empregados teve dificuldade em discernir se já havia sofrido ou não preconceito no trabalho.

_ Os empregados não sabem lidar com o preconceito e, menos ainda, como combatê-lo.

_ As denúncias e reclamações sobre discriminação não são levadas adiante.

_ Os canais de ética ou similares são descreditados.

_ Há descrença de que problemas desse cunho podem ser resolvidos.

_ A Diversidade não é acolhida; é apenas tolerada.

achado 5

liderança inconsciente, ausente e sarcástica

Líderes são responsáveis por azeitar as engrenagens de uma companhia e, assim, incrementar (ou defasar) seu crescimento. São eles que desempenham função fundamental para que os planos saiam do papel e se materializem no dia a dia.

Não à toa, para quase a unanimidade dos gestores do tema que foram entrevistados, é evidente o entendimento de que quando a liderança é envolvida e se engaja com as questões da Diversidade, o tema ganha relevância na organização. Nesse sentido, vale destacar ainda o entendimento de que tal temática necessita de um patrocinador de peso para acontecer. Mas não é esse o cenário apontado: na percepção da maioria destes participantes, as altas lideranças não demonstram priorizar os assuntos relativos à Diversidade.

Na perspectiva dos empregados entrevistados, o cenário é semelhante, com maior ênfase ao comportamento da média liderança. Segundo eles, os líderes, em geral,

Luandeson Magalhães

são inconscientes sobre o tema, além de ausentes das discussões a respeito. Além disso, as lideranças intermediárias demonstram dificuldades em desenvolver ações concretas com suas equipes.

Há um ponto interessante acerca da atuação dos líderes que merece destaque. Fica claro, nos discursos dos entrevistados, que os líderes não fomentam o preconceito de maneira direta, entretanto não se posicionam frente às situações de intolerância que presenciam. Não foram raros os relatos de líderes que, no dia a dia, fazem comentários jocosos e, talvez por isso, não são percebidos como agentes efetivos de mudança nesse tema.

Nesse empurra-empurra de responsabilidades, a Diversidade se torna vítima de uma indiferença corrosiva, que favorece o desconforto nos relacionamentos interpessoais, gera inseguranças e resulta em uma falta de diálogo, tida como fonte primária dos tabus relativos ao tema dentro das companhias.

a palavra dos entrevistados sobre o achado 5

liderança inconsciente, ausente e sarcástica

“Outro dia eu estava em uma reunião com a minha líder direta. Aí ela começou a contar um caso. Não é bem um preconceito, mas eu me senti ofendido. Ela falou que estava vendo TV, e disse que achava que na TV eles tratam a Diversidade de forma muito escancarada. Ela falou que os filhos estavam na sala e mostrou na TV uma cena de duas mulheres se beijando. E ela teve que mudar os canais correndo, porque ficou com medo de os filhos terem interesse de experimentar.”

“Teve uma pessoa que se assumiu dentro da minha área e o gerente fica fazendo gracinha. Isso não é postura de um gerente, agir dessa forma. Tudo o que ele faz dá liberdade pra outras pessoas fazerem também.”

“As lideranças que eu conheço, meu coordenador imediato, meu gerente direto, elas tratam todas as pessoas igual. Independente do que elas sejam, eles tratam todo mundo igual. Mas nunca vi eles falando sobre Diversidade.”

“Um dia, meu gerente chegou pra mim e perguntou se eu não gostava mais de mandioca, porque estava suspeitando de eu ser lésbica. Estou com isso entalado na garganta até hoje. Da minha vida pessoal cuido eu.”

“Não me parece que Diversidade é um tema prioritário para a liderança.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 5

liderança inconsciente, ausente e sarcástica

“Recentemente um colaborador que trabalhava em uma das nossas lojas foi convidado para trabalhar interno aqui na sede, por conta de uma avaliação muito boa do trabalho dele. Era uma promoção. Só que ele é negro, tinha o cabelo azul, comprido, de trancinhas. Chegando aqui, o supervisor dele disse que para trabalhar na sede ele teria que mudar o cabelo, porque era um pouco demais aquilo. E ele cortou o cabelo bem baixinho, raspado.”

“Ainda não é algo que esteja na veia ou algo que esteja na ponta da língua [da liderança]. Hoje tive uma reunião, onde definimos a promoção de uma analista, num ambiente totalmente masculino. Aí um gerente disse: ‘Olha, que bom, contratamos uma mulher’. Ainda causa espanto fazer algo assim, que deveria ser normal. Então, você vê que aos poucos estamos seguindo. Teve um processo seletivo e ela ganhou por ser competente, então, isso é percebido de alguma forma.”

“Hoje não temos esse trabalho na liderança, e seria muito importante, para aculturar essas pessoas. Acho que isso tinha que começar com o RH, inclusive, a trazer mais pessoas assim e começar a provocar as pessoas a pensarem nisso.”

“Hoje em dia a liderança da minha área não desce a informação. E ela trata de uma forma muito delicada. Mas eu acho que é muito de pessoa para pessoa. Eu percebo que na minha não é tratado pelas pessoas de uma forma confortável.”

“[Por ser PCD] eu preciso de uma tela especial de computador. A minha gerente demorou muito para se dar conta disso. Um dia, me viu lendo bem próximo da tela e falou ‘Nossa, o que você tá fazendo?’ Ela tinha conhecimento que eu era PCD, por conta da vaga, mas não se dava conta porque minha deficiência não é tão evidente. Mas, se você sabe que a pessoa é, você sabe que ela precisa.”

“É muito comum esses estereótipos e comportamentos machistas. E é muito comum porque é reforçado pela diretoria.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 5

liderança inconsciente, ausente e sarcástica

“Tiveram chefes que não abraçavam a causa, mas que tinham que me aturar, porque não podiam me mandar embora. Mas, se tivessem tido oportunidade, teriam me mandado embora.”

“As empresas, em termos de diretoria, elas entendem que, em algum nível, o tema é importante, mas não entendem a fundo isso... o quanto precisa falar, o efeito em cadeia que isso representa. Positiva ou negativamente.”

“Se tivessem lideranças em alto escalão que se preocupassem realmente com a Diversidade, isso poderia ser uma política a vir de cima para baixo. Aqui na empresa a liderança não tem interesse, é retrógrada, e segue um padrão. Uma liderança descompromissada, que pertence a um padrão e não vê o impacto disso no final.”

“Descobri que a filha do meu diretor é lésbica e acho, também, que por isso não sofro penalidades [por ser gay assumido].”

resumo dos lastros
achado 5

_ Quando a liderança é envolvida e se engaja com as questões da Diversidade, o tema ganha relevância na organização.

_ Tal temática necessita de um patrocinador de peso para acontecer.

_ As altas lideranças não demonstram priorizar os assuntos relativos à Diversidade.

_ Os líderes, em geral, são inconscientes sobre o tema, além de ausentes das discussões a respeito.

_ Lideranças intermediárias demonstram dificuldades em desenvolver ações concretas com suas equipes.

_ Líderes não fomentam o preconceito de maneira direta, entretanto não se posicionam frente às situações de intolerância que presenciam.

_ Líderes, muitas vezes, no dia a dia, fazem comentários jocosos.

_ Gestores não são percebidos como agentes efetivos de mudança nesse tema.

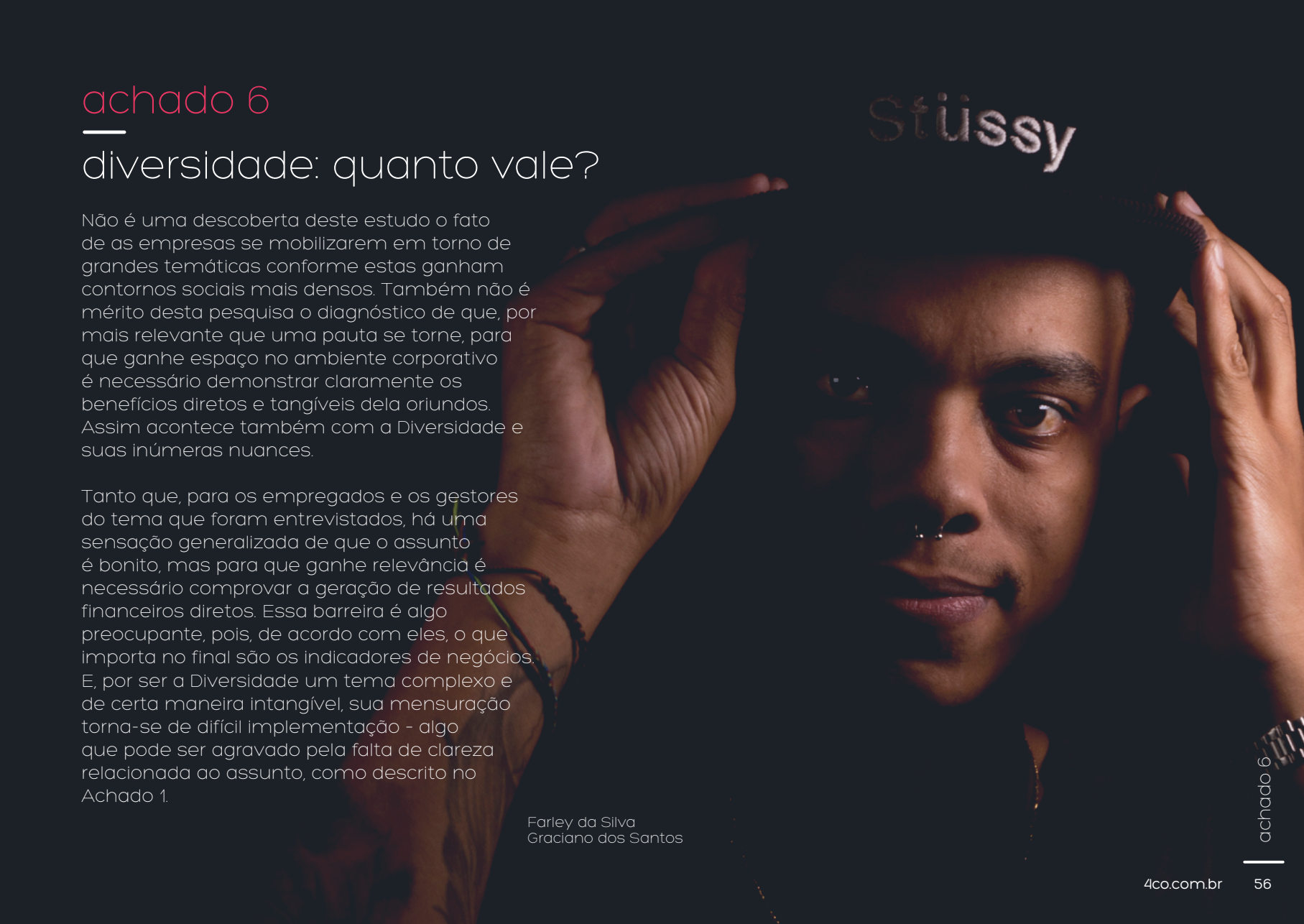
_ Falta de diálogo é tida como fonte primária dos tabus relativos ao tema dentro das companhias.

achado 6

diversidade: quanto vale?

Não é uma descoberta deste estudo o fato de as empresas se mobilizarem em torno de grandes temáticas conforme estas ganham contornos sociais mais densos. Também não é mérito desta pesquisa o diagnóstico de que, por mais relevante que uma pauta se torne, para que ganhe espaço no ambiente corporativo é necessário demonstrar claramente os benefícios diretos e tangíveis dela oriundos. Assim acontece também com a Diversidade e suas inúmeras nuances.

Tanto que, para os empregados e os gestores do tema que foram entrevistados, há uma sensação generalizada de que o assunto é bonito, mas para que ganhe relevância é necessário comprovar a geração de resultados financeiros diretos. Essa barreira é algo preocupante, pois, de acordo com eles, o que importa no final são os indicadores de negócios. E, por ser a Diversidade um tema complexo e de certa maneira intangível, sua mensuração torna-se de difícil implementação - algo que pode ser agravado pela falta de clareza relacionada ao assunto, como descrito no Achado 1.



Farley da Silva
Graciano dos Santos

Alguns poucos gestores do tema que foram entrevistados relataram driblar esse cenário ao trabalhar o assunto da Diversidade "por fora". Ou seja, eles conseguiram chamar uma relativa atenção para o diverso quando mostraram a importância do tema para os consumidores ou clientes, destacando o incremento financeiro que isso traria ao negócio. Segundo esses entrevistados, a empresa entende que o cliente é diverso e que é importante compreendê-lo em sua pluralidade, mas, quanto ao empregado, mantém-se uma postura de negação e indiferença.

Tal postura configura não apenas um estágio de imaturidade perante a tratativa da Diversidade. Ela ignora um ponto crítico para a estratégia de relações públicas e de comunicação de qualquer negócio: a compreensão de que os públicos são polivalentes, ocupando múltiplos lugares no ecossistema de relacionamento de uma organização. Não é raro observar que o consumidor e o empregado, muitas vezes, são a mesma pessoa e fazem parte da mesma sociedade. Além disso, essa estreita maneira de olhar o tema desconsidera outros aspectos relevantes, como a dignidade humana envolvida nesse processo.

Por fim, para os entrevistados, ainda que as empresas não tenham clareza quanto à contribuição da Diversidade para seus negócios, é válido lembrar quanto ela pode contribuir com a evolução da sociedade em que a companhia está inserida.

a palavra dos entrevistados sobre o achado 6

diversidade: quanto vale?

“Enquanto a alta liderança não perceber de uma maneira tangível, em resultados, o quanto ela perde por não abraçar a Diversidade, ela não vai se debruçar nessa pauta. As empresas sempre trabalham com prioridades, enquanto isso não for prioridade, não será tratado como deve. Mesmo que seja modinha.”

“Não tenho muita clareza em como a Diversidade pode contribuir com o negócio, mas meu maior palpite é porque nosso cliente é muito diverso, então precisamos ter gente diversa pensando em clientes diversos. Para mim, o que faz mais sentido é criar paralelos entre a Diversidade do cliente e a questão internamente.”

“O problema das empresas é enxergar e entender que nem tudo é número. Existem pessoas. Pessoas geram números. Não são números que geram pessoas. Nesse ponto precisamos fazer uma discussão aberta de como vamos tratar essas pessoas. A Diversidade é tudo, é o cara que pinta o cabelo de vermelho, de azul, e a gente tem que aceitar.”

“Eu acho que Diversidade impacta muito nos resultados. Eu li pesquisas sobre isso. O quanto um grupo diverso de pessoas consegue chegar a um grau de resultados melhores. Eu acho que quanto mais ferramentas as empresas tiverem para tirar proveito da Diversidade, melhor os resultados que ela vai ter no longo prazo.”

“Eu acho que a Diversidade impacta positivamente no negócio – mais a longo prazo do que a curto prazo. Ao menos que você seja uma marca de nicho, né. Mas eu acho que é positivo.”

“Diversidade contribui também com o clima, e o clima traz produtividade. Você trabalhar em um lugar que você se sente bem, você trabalha melhor. Isso é cientificamente comprovado, que traz felicidade e produtividade.”

a palavra dos entrevistados sobre o achado 6

diversidade: quanto vale?

"Como o assunto está em moda, tem que se fazer alguma coisa. O que vai nortear mais sobre a efetividade disso, vai depender de qual o mercado que ela está inserida e como isso vai gerar resultado."

"Deixar de ter competências na empresa por conta de preconceito... Imagina o quanto de profissionais que se perdem por essas questões de preconceito."

"Acredito que se você tem um programa de inclusão dentro da empresa, onde as pessoas possam desempenhar o seu trabalho de forma satisfatória, elas vão trabalhar melhor e isso vai ser positivo. Elas vão trabalhar melhor."

"A empresa precisa se conectar com a Diversidade que encontramos fora dela; e o melhor jeito de fazer isso é trazendo essa gente para dentro."

"A aceitação faz com que o funcionário trabalhe mais motivado, acho que isso gera lucro para os dois lados, tanto emocionalmente para ele, quanto o lucro financeiro."

"O Marketing faz muitos vídeos e fala sobre Diversidade para o externo. Nessas comunicações, eles foram mais livres e voltados para um público diferente do nosso, mas foi só para o YouTube. Mas das portas para dentro, de jeito nenhum."

"É visto como um tema que gera custo e não traz retorno. Eu não concordo com isso, pode-se fazer isso com custo reduzido e ter um retorno absoluto. Desde que saiba fazer com vontade genuína, não por fazer. Mas, acho que é possível crescer mais, ter funcionários mais contentes, clientes mais identificados com a empresa, cultura, código de funcionários mais diversificados, quando o tema é tratado."

a palavra dos entrevistados sobre o achado 6

diversidade: quanto vale?

“Eu venho de empregos de indústrias, de grandes empresas, mas eu vejo uma coisa que todo mundo peca que é a informação. Falta abordar a Diversidade e outros temas que façam com que o colaborador se engaje e motive. A empresa está muito capitalista, falta um olhar para a pessoa. Elas querem entregar, entregar, entregar; acabam sugando o colaborador. ”

“Não consigo acreditar que o fato de todos serem iguais ou diferentes, ou misturados, possa ter diferença perceptível no negócio da companhia. O que pode ter é na percepção do meu cliente sobre o que minha empresa faz, daí pode gerar algum impacto. Agora a questão de trazer isso e isso impactar o negócio, não vejo.”

“Eu acredito que isso impacte no negócio sim. Porque a questão do preconceito atrapalha o ambiente, se você é mulher e tem um ambiente somente masculino, isso atrapalha, precisa da Diversidade. Aliás, precisa-se do respeito. As pessoas se respeitando, com certeza, alavancam o negócio. Quando você tem Diversidade, você tem mais trabalho em equipe e uma forma de gerar novas ideias e gerar mais resultado. E isso precisa ser dentro das empresas e não para fora.”

resumo dos lastros
achado 6

_ O assunto é bonito, mas para que ganhe relevância é necessário comprovar a geração de resultados financeiros diretos.

_ O que importa no final são os indicadores de negócios.

_ Alguns gestores conseguiram chamar relativa atenção para o diverso quando mostraram a importância do tema para os consumidores ou clientes.

_ A empresa entende que o cliente é diverso, mas, quanto ao empregado, mantém-se uma postura de negação e indiferença.

_ Essa estreita maneira de olhar o tema desconsidera a dignidade humana.

_ É válido lembrar quanto essa pauta pode contribuir com a evolução da sociedade em que a companhia está inserida.

6. IMGD® – índice de maturidade da gestão da diversidade, modelo 4co

Debora Bueno da Silva

O desenvolvimento deste estudo, somado à expertise da 4CO em avaliação e mensuração de cultura e de comunicação organizacional, possibilitou a criação de um modelo para a medição do grau de maturidade organizacional quanto à gestão da Diversidade.

Ao avaliar uma série de critérios - que passam pela sensibilização das empresas para a temática, seu discurso sobre o assunto e a demonstração efetiva quanto à sua atuação, bem como pela percepção dos empregados a respeito da sua vivência na temática -, desenvolvemos o modelo que permite a aferição do Índice de Maturidade na Gestão da Diversidade - ou IMGD®.

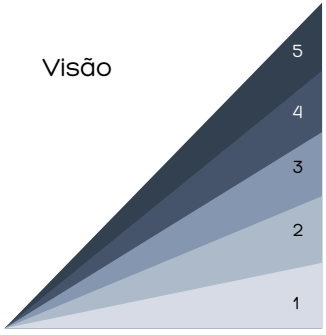
Construído a partir de três variáveis, o modelo é escalável para qualquer empresa que pretenda avaliar seu estágio na gestão da Diversidade e percorrer um caminho de evolução e profissionalização, considerando seus aspectos de conexão com os negócios da empresa, sem perder de vista o respeito às pessoas e as estratégias que favoreçam um ambiente diverso e inclusivo.

O modelo está baseado em três variáveis:

visão	Considera o nível de comprometimento da alta liderança da organização com o tema, e de que forma tem trabalhado sua construção estratégica e discursivamente, tanto no ambiente interno quanto externo.
gestão	Considera a adoção prática de políticas e programas que promovam o desenvolvimento de uma cultura organizacional efetivamente inclusiva à Diversidade.
percepção	Considera a perspectiva dos *stakeholders* sobre as demais variáveis. Trata-se de como o público reconhece a visão e a gestão e, assim, contribui com a promoção da Diversidade e da inclusão no contexto da organização.

Cada uma das variáveis se constrói a partir de cinco níveis. A cada nível, é atribuída uma nota que vai de 0 a 5 (a nota zero se aplica em caso de não atingimento da nota 1), que permite classificar a empresa de acordo com sua maturidade.

Visão



5 – A liderança sênior é defensora do tema em fóruns internos e externos. O tema é recorrentemente pauta nas reuniões da liderança.

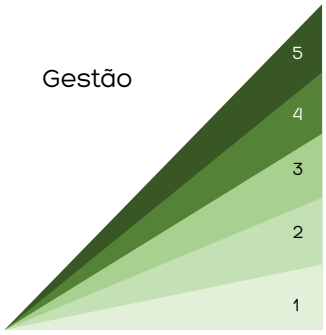
4 – A liderança sênior debate o tema, que passa a ganhar espaço na pauta da organização, com a demonstração de interesses por frentes específicas, como, por exemplo, equidade de gêneros.

3 – A liderança sênior compreende com clareza a necessidade de trabalhar a gestão da Diversidade e promover um ambiente inclusivo na organização, mas o tema ainda não ganhou prioridade.

2 – A liderança sênior demonstra ter despertado para a importância do tema, mas ainda não demonstra conhecer suas nuances, tampouco as particularidades da sua organização

1 – Parte da liderança sênior demonstra conhecimento e interesse pelo assunto, mas não tem força para levar aos demais líderes seniores

Gestão



5 – A cultura da organização se manifesta como inclusiva, com amplo reconhecimento dos benefícios da gestão da Diversidade, manifestos em um planejamento específico, com indicadores e metas que se conectam às prioridades de negócios.

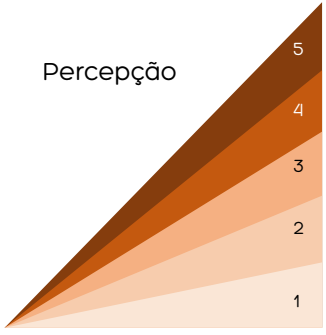
4 – Mais do que programas específicos, a organização possui uma política de Diversidade e um planejamento específico para colocá-la em prática.

3 – A organização tem programas que promovem, de alguma forma, a Diversidade e a inclusão, mas são desconectados entre si e atendem parcialmente às demandas sociais.

2 – A organização realiza algumas ações esporádicas para a promoção da Diversidade e da inclusão ou campanhas de comunicação de construção discursiva apenas.

1 – A organização demonstra interesse em trabalhar o tema por meio da elaboração de programas e políticas, mas ainda não possui iniciativa estruturada.

Percepção



5 – Os empregados se engajam nos programas de Diversidade e inclusão, participam das iniciativas da empresa e falam sobre o assunto interna e externamente.

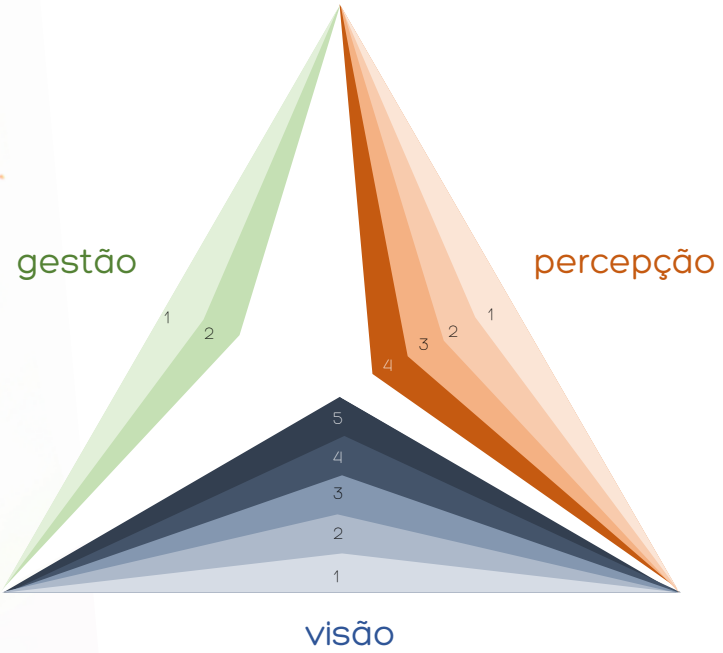
4 – Os empregados demonstram reconhecer os esforços da organização para a promoção de um ambiente inclusivo, e tem positiva referência sobre sua vivência neste contexto.

3 – Os empregados reconhecem o discurso da organização para a promoção da Diversidade e acreditam na construção de um ambiente inclusivo no futuro, ainda que não vejam ações práticas no dia a dia.

2 – Os empregados até reconhecem um discurso por parte da organização para a promoção da Diversidade, mas duvidam ou desacreditam de sua efetividade.

1 – Independentemente de reconhecerem um discurso pela Diversidade ou não, os empregados não acreditam que a organização em que trabalham possa ter uma atuação inclusiva.

Assim, para cada organização, pode ser montada uma matriz, considerando as três variáveis. A média dessas notas gera o IMGD® -Índice de Maturidade na Gestão da Diversidade, conforme exemplo abaixo.

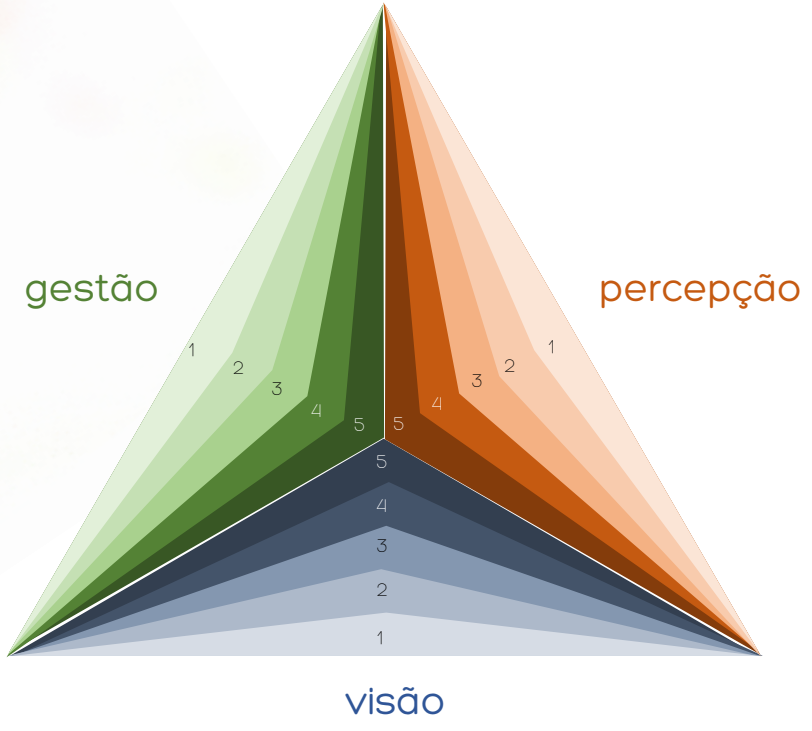


73%

Índice de Maturidade
na Gestão da Diversidade

A adoção do IMGD® e sua constante avaliação permite às empresas observar a evolução da Diversidade em suas realidades, bem como identificar claramente as lacunas a desenvolver.

IMGD® - índice de maturidade da gestão da diversidade, modelo 4co



7.
quem somos

4CO

cappellano & carramenha comunicação e cultura organizacional

A 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional é uma consultoria que se esmera em compreender os ambientes organizacionais para, assim, transformá-los. Isso porque parte da crença de que as empresas são formadas por pessoas - múltiplas e complexas. Por isso, mudanças organizacionais efetivas não se dão na implantação de um novo sistema ou política, mas sim na compreensão da cultura organizacional daquele grupo. É como o tema da Diversidade: será realmente possível criar um ambiente inclusivo se as pessoas não forem consideradas no centro desse debate?

Há dez anos, a 4CO apoia instituições em processos de mudança a partir do manejo da cultura organizacional e do aperfeiçoamento das práticas de comunicação com empregados. Para isso, baseia sua atuação em seus Valores, que são únicos e altamente representativos de sua identidade e posicionamento:

Escutamos atentamente

Gostamos de escutar pessoas, todas elas: clientes, prospects, mercado, empregados, parceiros. Mais do que isso, queremos escutar atentamente sempre. Sabemos que o processo de escuta é rico e que, por meio dele, é possível enxergar o que está além, encontrando assim a real essência das coisas.

Empregamos conhecimento teórico-prático

Sabemos que é na junção da teoria com a prática que estão as melhores respostas. Por isso, buscamos constante aprendizado e conhecimento multidisciplinar, a fim de traduzir tais saberes na prática de nosso trabalho.real essência das coisas.

Atuamos singularmente

Fazemos projetos únicos, de acordo com a busca específica de cada cliente, pois sabemos que fórmulas prontas e metodologias rígidas não conseguem corresponder adequadamente ao complexo contexto cultural e social das organizações. Por isso, não seguimos um passo a passo cartesiano e sim premissas metodológicas. Assim, não trabalhamos para "mais um cliente", mas nos dedicamos de forma singular para cada desafio organizacional.

Somos provocativos

Escutamos, ponderamos e refletimos para que possamos provocar o olhar de nossos clientes para fora do lugar comum, do visível e do pragmático nos relacionamentos corporativos.

Vamos além

Enxergamos, desde o início, muito além do produto final a ser entregue. E fazemos isso porque entendemos o ambiente empresarial e o mundo em que vivemos como sistemas complexos e desafiadores, que pedem por uma reflexão além do óbvio. Queremos que nossos clientes se tornem independentes e, por isso, transferimos know-how ao longo do desenvolvimento dos projetos. Estamos sempre próximos, abertos e dispostos a dialogar, a fim de encontrar novos caminhos, quando necessário.

—

Visite nosso site e saiba mais sobre nós!
Aproveite, deixe seus contatos e nos permita saber mais sobre você num bate-papo futuro :-)

Abraços de todos nós,

Thatiana Cappellano, Bruno Carramenha,
Tiago Marcelus, Mariana Arruda, Elga Yamashita,
Ricardo Souza, Danielle San Sebastian e Jéssica Caridá.

4co

cappellano & carramenha
comunicação e cultura
organizacional