



A comunicação, a empresa cidadã e os desafios do Brasil de 2018



Desde que nasceu, no já distante setembro de 1995, *Jornalistas&Cia* vem buscando cumprir o papel de aproximar jornalistas e profissionais de comunicação, redações e assessorias de comunicação, jornalismo e comunicação empresarial, sabedor dos desafios recíprocos que as duas áreas têm na busca interminável de servir à sociedade. Esse papel cresceu um pouco mais em novembro de 2011, com o lançamento do Portal dos Jornalistas, braço *online* da *newsletter* que complementa essa atuação nesses dois universos profissionais estratégicos.

Não é outro o objetivo do ciclo *A comunicação, a empresa cidadã e os desafios do Brasil de 2018*, concebido por *Jornalistas&Cia* e Portal dos Jornalistas para debater de forma serena e vertical alguns dos temas contemporâneos mais sensíveis para as organizações, como Diversidade, *Fake News*, Inteligência Artificial, Redes Sociais e Sustentabilidade.

Presentes no dia a dia de milhares de organizações públicas e privadas, esses temas continuam a desafiar a capacidade delas se reinventarem e, mais do que isso, a coragem de enfrentarem sem temores assuntos diversos e de alto impacto para os negócios, para os colaboradores, para os *stakeholders* e para a própria sociedade.

Como lidar com um tema tabu como diversidade? Que riscos e que preocupação uma organização deve ter em relação às *fake news*, mal que tem infestado o ocidente de forma nunca vista? E os incontáveis avanços que chegam a uma organização com a inteligência artificial,

ameaçando inclusive o nível de emprego, pela crescente automatização de processos e operações? Dá para liberar geral as redes sociais no ambiente do trabalho e usá-las de forma proativa na geração de oportunidades de negócios? E a Sustentabilidade, que tanto tem exigido de corações e mentes, como vem se equilibrando na dura disputa por rentabilidade e lucro?

É com o olhar e a vontade de debater em profundidade essas temáticas que *Jornalistas&Cia* e Portal dos Jornalistas uniram-se com o propósito de criar uma agenda positiva e dar vez e voz a experiências, estudos e pensamentos que contribuam para que tenhamos uma sociedade melhor, mais evoluída, mais democrática, mais tecnológica e, sobretudo, mais sustentável.

Serão cinco etapas, começando pela diversidade, abordada neste especial, em reportagem do competente e talentoso **Sérgio Lüdtke**, que traz um olhar instigante, maduro e ousado de belíssimas experiências em curso, que dão uma enorme esperança a todos nós de que o mundo e as organizações públicas e privadas podem, sim, ser mais inclusivas, democráticas e afirmativas. E assim será, na sucessão, com os outros quatro temas, sempre na última segunda-feira dos meses de maio, julho, setembro e novembro.

Nossos agradecimentos às empresas que até agora manifestaram apoio ao ciclo: Grupo Boticário, Latam, Maxpress, PayPal, Scania, Vale e Volkswagen.

Boa leitura!

Eduardo Ribeiro e Wilson Baroncelli

Respeitar as diferenças
e promover a inclusão
é nosso compromisso.



Foto: Ricardo Teles

Bárbara Braga, Ademilton Freire
e Amanda Gabriel, operadores
na área do virador de vagões,
Terminal da Ilha de Guaíba,
Mangaratiba, Rio de Janeiro

Na Vale, respeitamos a diversidade e promovemos a inclusão, pois acreditamos que olhares múltiplos trazem soluções inovadoras.

Diversidade e inclusão social nas empresas

O Brasil que se vê nas empresas não é o mesmo que se vê nas ruas. O Brasil das empresas é masculino, branco, jovem e, até onde se saiba, heterossexual. O Brasil das ruas é diverso. A representação dessa diversidade é um desafio cada vez maior para as empresas, parte por causa da legislação e da exigência dos movimentos sociais por políticas empresariais mais afirmativas de inclusão, parte pela necessidade de as próprias empresas se aproximarem dos grupos de interesse e gerarem inovação.

Essa primeira reportagem da série sobre empresas cidadãs é uma contribuição para o debate. Ouvimos especialistas e executivos de empresas que são referências nessa área para trazer aos leitores informações, dados, conceitos e boas práticas que sirvam de inspiração para a criação de políticas e ações que tornem os ambientes de trabalho mais iguais. E mais parecidos com o Brasil da rua.

Um primeiro passo para entender a importância de um ambiente de trabalho com mais diversidade é a compreensão de que o ambiente de negócios não está dissociado do ambiente social, afirma **Ricardo Sales**, consultor de comunicação e diversidade e pesquisador da USP. E isso se evidencia em um país como o Brasil, "cujas organizações estão imersas em

uma sociedade profundamente desigual, uma sociedade que está vivendo um momento de grande intolerância e que tem um histórico de negação de direitos a vários grupos".

Uma [pesquisa do Instituto Ethos](#) ilustra bem esse quadro. Enquanto negros e pardos representam 54,9% da população brasileira,



Ricardo Sales

executivos com mais diversidade étnica tem 33% mais probabilidades de superar seus pares em rentabilidade.

Ricardo Sales diz que é possível fazer uma associação muito direta entre diversidade e resultados: "Temos farta literatura que associa a presença de diversidade e ambientes inclusivos a mais inovação, a mais engajamento, à melhora do clima organizacional e diminuição de *turnover* e absenteísmo. No caso da inovação, é interessante observar que equipes heterogêneas, equipes com diferentes pessoas e perspectivas conseguem pensar em soluções mais disruptivas. A presença de diversidade no grupo faz com que mais pontos de vistas sejam considerados, o que gera para a organização mais capacidade de atender e antecipar as demandas e se comunicar com uma variedade maior de públicos".

O estudo [Getting to Equal](#), pesquisa patrocinada pela Accenture, mostra que a criação de uma cultura de igualdade libera o potencial das mulheres e revela os principais impulsionadores de uma cultura num local de trabalho onde todos podem avançar e prosperar. Em organizações com cultura de igualdade, as mulheres são quatro vezes mais propensas a serem promovidas e os homens, duas vezes. Ou seja, eles também ganham. Num ambiente assim, as mulheres podem ganhar 51% mais e 95% das pessoas estão satisfeitas com sua carreira.

Aceitar a diferença e usá-la em seu favor como uma virtude que pode se transformar num ativo importante para as empresas é a recomendação de **Paula Paschoal**, diretora-geral do PayPal Brasil. Ela fala por experiência própria como gestora, "que equipes diversas trabalham e pensam mais e melhor, chegam a soluções mais interessantes e eficazes. É esse espírito de tolerância e respeito que transforma também as relações humanas, seja na vida



Paula Paschoal

Por Sérgio Lüdtkke (*)

ocupam apenas 4,7% do quadro executivo das 500 maiores empresas do Brasil. Mulheres representam 51,03% da população e ocupam 13,6% das vagas de alta liderança; pessoas com algum tipo de deficiência (PCDs) são 6,2% e ocupam apenas 0,64% do quadro executivo.

A desigualdade também afeta as pessoas mais velhas. O estudo mostra que executivos com mais de 56 anos só ocupam 9,19% das vagas mais altas da gestão das 500 maiores empresas, enquanto jovens na faixa entre 25 e 35 anos, por exemplo, ficam com 20,17% dos cargos.

Se, por um lado, os números mostram um quadro de pouca diversidade, por outro, revelam muitas oportunidades. Um estudo recente da McKinsey, [Delivering through diversity](#), mostra o quão importante para o negócio e quão mais competitiva pode ser uma empresa que conta com mais diversidade no seu grupo de colaboradores. Segundo ele, empresas no quartil superior para a diversidade de gênero em suas equipes executivas são 21% mais propensas a ter rentabilidade acima da média do que as empresas do quartil inferior.

O estudo da McKinsey aponta ainda que a diversidade étnica e cultural das melhores equipes também está relacionada com o resultado. Companhias que têm equipes de

peçoal ou profissional. A verdade é que não temos tempo para gastar com alguns tipos de posicionamento antiquados e desrespeitosos. Ganha-se muito mais, em todos os pontos de vista, quando se atinge um patamar de lucidez quanto às diferenças".

A diversidade também influi na satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. **Ruy Shiozawa**, CEO do Great Places To Work Brasil, é categórico ao afirmar que empresas que não têm um ambiente de mais diversidade dificilmente alcançam um patamar de excelência: "A diversidade fará falta em algum lugar, seja porque a empresa terá grupos minoritários muito questionadores, seja por uma razão que sempre foi válida, mas que agora tem um peso muito maior, que é a necessidade de inovação. E como você quer ter uma empresa inovadora se não tem diversidade?".

Mas como a diversidade gera inovação? Ricardo Sales explica: "A neurociência mostra-nos que quando alguém entra numa conversa com uma pessoa que considere muito parecida, tende a baixar bastante a guarda. Ou seja, se houver uma aceitação precípua das ideias, não há nenhum conflito, as ideias não são confrontadas. Quando, ao contrário, há numa conversa diferentes perspectivas, *backgrounds* diferentes, uma expectativa de contestação, há também uma tendência de que as partes se preparem melhor para esse

encontro, reúnam mais dados, mais argumentos, mais informações e isso tudo enriqueça a conversa e, muito provavelmente, leve a decisões mais inovadoras".



Ruy Shiozawa

Para ele, também é necessário avançar em relação ao planejamento estratégico. Muitas empresas, diz, já vão direto para o plano tático, organizam eventos, fazem treinamentos, sem terem feito um planejamento estratégico com antecedência. Pensar o que é diversidade para a organização, quais serão os objetivos, metas e métricas são etapas que devem ser cumpridas antes. Para o consultor, a empresa deve olhar para o tema com a mesma preocupação com que olha para todas as demais dimensões do negócio e garantir um alinhamento entre as políticas e as práticas.

O que se percebe é que está nas mãos da alta liderança a condução das ações pela diversidade, respeitando os propósitos da marca, criando um ambiente melhor e mais receptivo para os colaboradores e gerando resultados para o negócio. E que a mudança de cultura que vai criar esse ambiente mais inclusivo nas empresas dependerá muito do protagonismo de duas áreas da organização que tradicionalmente trabalham com pessoas, o RH e a Comunicação.



Sérgio Lüdtker

(*) Ex-editor executivo nos grupos RBS e Globo, publisher da Artes e Ofícios Editora e coordenador do Master em Jornalismo Digital no IICS. Desenvolveu o curso Modelos de Negócios e Financiamento do Jornalismo Digital baseado em sua pesquisa sobre modelos de negócios de mídia digital. Recentemente produziu a parte brasileira da pesquisa Ponto de inflexão, mais completo estudo já realizado sobre o crescimento e o impacto da mídia digital independente na América Latina, bem como as ameaças ao setor. Dirige a empresa de consultoria em comunicação digital Interatores e a Escola de Interatores.

Políticas e práticas

Como grandes empresas estão adotando políticas de inclusão social e experimentando boas práticas para promover maior diversidade no ambiente de trabalho. Veja o que fazem e que resultados alcançam algumas das empresas que já são referência em diversidade

Accenture

O compromisso com a diversidade na Accenture é uma estratégia global. O Programa de Diversidade da empresa tem ações focadas na contratação e inclusão de pessoas com deficiência, na capacitação e liderança de mulheres, na valorização e difusão das diferenças culturais e religiosas e na manutenção de uma rede de troca de experiências para o público LGBT. No Brasil, onde a Accenture tem 12 mil

funcionários, as ações de inclusão estão focadas em identidade de gênero, público LGBT e deficientes. Estes últimos recebem especial atenção por ser muito pequeno o universo de deficientes empregados no País.

Beatriz Sairafi, diretora de Recursos Humanos da empresa, diz que a companhia tem tratado as agendas nas suas particularidades. Para as pessoas com deficiência (PCDs), há uma preocupação em oferecer um ambiente que as acolha, com instrumentos de trabalho e mobiliário adequados para que tenham condições de igualarem-se às demais. "Estimulamos a empresa inteira a receber pessoas deficientes", ela conta.

Para acolher o público LGBT, a empresa trabalha a autenticidade, criando oportunidades para que os colaboradores possam compartilhar suas experiências e contar suas histórias. Para Beatriz, "o potencial de cada um só vai emergir se as pessoas puderem ser elas mesmas".

A Accenture usa diferentes ferramentas para recrutamento, a fim de ter mais equidade nas contratações, e canais diferentes para se comunicar com públicos diferentes. Uma multiplicidade de canais, que vão de mensagens do presidente a perfis em redes sociais e até uma rádio.

Os resultados são animadores. Segundo a pesquisa *Great Places To Work* de 2017, são

96% os colaboradores que reconhecem a organização como uma empresa diversa e inclusiva e 95% dizem que na Accenture podem ser eles mesmos, independentemente de raça, sexo, religião e opção sexual.

Beatriz Sairafi revela que nos últimos cinco anos o número de funcionárias cresceu em 40%, o de mulheres em posição de liderança sênior (diretoras) cresceu 35% e os PCDs são a categoria com o menor índice de *turnover* voluntário da companhia. Um programa de formação chamado *Start (Accenture do Futuro)* já capacitou mais de 800 jovens e, desses, 350 foram contratados para as áreas operacionais e de tecnologia da empresa em São Paulo, Rio, Recife e Belo Horizonte.

Embora comemore os resultados, a empresa tem metas desafiadoras. Em 2025, a Accenture quer ter um panorama de mais equidade. As mulheres deverão ser 50% da força de trabalho e ocupar a metade dos cargos na alta liderança.

Banco do Brasil

Os números do maior banco do País são gigantescos. O Banco do Brasil tem uma rede de cerca de cinco mil agências e em torno de cem mil funcionários. As ações pela diversidade e inclusão também são muitas. O BB atua já há dez anos de forma mais direcionada na busca da equidade de gênero; foi pioneiro



Beatriz Sairafi

em iniciativas como inclusão de dependentes, cônjuges de casais homoafetivos no plano de saúde e previdência, muito antes da união estável entre pessoas do mesmo sexo tornar-se lei no País; foi o primeiro banco a normatizar o nome social de funcionários transgênero; o período das licenças-maternidade, paternidade e adoção foi ampliado pela empresa antes mesmo de transformado em lei; e o banco oferece benefícios como jornada reduzida para pais de criança com deficiência.

Caetano Minchillo, diretor de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, conta que a empresa renovou seus compromissos com a equidade de gênero num evento organizado no ano passado pela ONU Mulheres em Nova York; é signatária do *Programa de Equidade e Raça* do Governo Federal, pelo qual é avaliado periodicamente; e está constituindo o *Fórum Equidade de Gênero*. Ele será coordenado pelo presidente da empresa e dele participarão representantes das várias áreas de negócios, dos grupos de afinidade e membros do Conselho Diretor. Seu propósito será fazer um acompanhamento estreito dos planos de ação e monitoramento dos seus resultados.

Hoje, as mulheres representam 41,4% da força de trabalho e exercem 35% dos cargos

comissionados da empresa, mas o BB quer elevar a presença delas no nível gerencial. Um gesto simbólico foi feito no ano passado, quando todos os executivos do banco assinaram o compromisso *HeForShe* – movimento



Caetano Minchillo

global coordenado pela ONU Mulheres que propõe o apoio dos homens para o alcance da igualdade de gênero.

O Banco do Brasil criou também uma unidade interna para lidar com situações de discriminação da mulher e para os transgênero e abriu espaço para que seus colaboradores pudessem contar e ouvir histórias de vida sobre temas como gênero, raça, orientação sexual e de pessoas com deficiência no *Inspira BB*, evento realizado em março no Rio de Janeiro e cujas palestras estão publicadas no [canal do Banco do Brasil no Youtube](#).

C&A

Presente no Brasil há mais de 40 anos, a C&A conta com cerca de 15 mil colaboradores nas 276 lojas que opera no País. O quadro da diversidade na divisão brasileira mostra uma empresa na qual dois terços do total de funcionários é composto por mulheres, mais da metade são negros e metade dos colaboradores estrangeiros são refugiados. Na alta liderança, a participação feminina é de um terço e, no nível gerencial, as mulheres são mais da metade. A C&A tem também mais de 700 funcionários com deficiência.

Para coordenar as iniciativas e as ações para esses públicos, criou um *Comitê de*

Diversidade, formado por 60 pessoas de diferentes áreas da empresa, que participam voluntariamente do grupo e reúnem-se a cada três semanas para discutir as ações.

O *Comitê* é dividido em três grupos diferentes para discutir questões de gênero, raça e a causa LGBTQ+.

Rozalia Del Gaudio, gerente sênior de Comunicação, Sustentabilidade & Relações Sindicais, conta que cada um desses grupos propõe ações que possam gerar repertório a todos os funcionários, de modo a criar um

ambiente de respeito dentro da companhia. As iniciativas do grupo são, então, validadas pelo *board* da empresa e, em seguida, executadas. Essas ações pretendem provocar impactos na vida dos funcionários e um olhar mais diverso para os clientes da organização. O *Comitê de Diversidade* ainda organiza palestras e *workshops* e elabora comunicados e ações de sensibilização da liderança em parceria com a Comunicação Corporativa.

A C&A, que foi a primeira marca do varejo de moda brasileiro a promover uma campanha com um garoto-propaganda negro, Sebastian, tem investido em parcerias e ações que abordam o tema da diversidade em suas campanhas externas. Duas dessas parcerias recentes, com Anitta e Pablo Vittar, celebraram o empoderamento feminino e a diversidade de gênero. Para as pessoas transexuais, relata Rozalia, "firmamos ainda parcerias com organizações que acolhem esse público, dando inicialmente a elas oportunidades para um início de carreira de forma mais estruturada".

PayPal

O PayPal está presente em mais de 200 países e tem 227 milhões de clientes ativos, o que representa uma responsabilidade gigantesca, diz **Paula Paschoal**, diretora-geral do PayPal Brasil: "O cliente está no centro de todas as nossas ações e para que possamos atingir todas as suas expectativas precisamos ter um time diverso, com diferentes forma-

ções acadêmicas, idade, gênero e históricos de trabalho".

Ela conta que a empresa desenvolve uma série de campanhas destinadas à melhoria do ambiente de trabalho, baseadas em diversidade e inclusão. E investe em quatro pilares que determinam os padrões éticos da organização: *Collaboration*, *Inclusion*, *Wellness* e *Innovation* (Colaboração, Inclusão, Bem-Estar e Inovação). "São padrões globais da companhia, que regem o que queremos ser". Paula entende como fundamental que as empresas trabalhem de forma genuína a criação de equipes com alto grau de diversidade: "E quando digo diversidade, refiro-me a todo tipo: de religião, cor, gênero, orientação sexual, etária, de formação e o que mais for possível adicionar a esse caldeirão".

Em 2015, quando se separou do eBay, o PayPal teve a oportunidade de definir quais valores levar para a empresa. A inclusão foi um dos escolhidos. A empresa entende que os diferentes *stakeholders* devem ser envolvidos, que toda a cadeia deva ser impactada pelo tema da diversidade. A companhia é signatária do ONU Mulheres e, globalmente, homens e mulheres recebem, desde 2016, o mesmo salário se estiverem desempenhando as mesmas funções.

O PayPal mantém diversos comitês de discussão, que investem em políticas 100% voltadas à diversidade e à inclusão, cria projetos direcionados a orientação sexual e tolerância



Rozalia Del Gaudio



Congresso Mega Brasil
de Comunicação, Inovação e Estratégias Corporativas 2018



16 e 17 de maio de 2018, em São Paulo
Centro de Convenções Rebouças - São Paulo - SP

TEMA CENTRAL

A Comunicação, os Negócios e as Grandes Causas da Sociedade

O 21º Congresso Mega Brasil de Comunicação, Inovação e Estratégias Corporativas chega à maioria em 2018, Completa 21 anos de realização ininterrupta e, mais uma vez, se apresenta renovado, intenso e inovador
Traz uma nova estrutura, vertical, com plenário único, de forma a democratizar, ainda mais, o compartilhamento de informação e conhecimento
Mais uma vez inova na forma e no conteúdo, conservando outra de suas principais características: ser um ambiente ideal para o network e o desenvolvimento de novos negócios

PRESENÇA DE GRANDES MARCAS



ambev



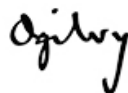
MENTORIA DE GRANDES AGÊNCIAS



JeffreyGroup



S/A LLORENTE & CUENCA



Grupo In Press

E MAIS



INSTITUIÇÕES APOIADORAS OFERECEM PROMOÇÃO ESPECIAL

15% de desconto na 1ª inscrição

CLIQUE AQUI ou acesse www.megabrasil.com.br/

promoção válida para associados ABRACOM - CONRERP - ABRH-SP - Jornalistas&Cia

os descontos não são cumulativos

desenvolve um programa chamado *Unity*, que discute diversidade de gênero. Além disso, o setor de RH trabalha com foco na diversidade e na inclusão e zela para que, no momento de decidir por um profissional para um cargo específico, haja pelo menos uma mulher na disputa.

No Brasil, 54% dos cargos diretivos estão nas mãos de mulheres, índice superior ao global, de 43%. Globalmente, quase metade do *board* é formado por mulheres e representantes de minorias e 122 nacionalidades estão hoje representadas entre os quase 18 mil funcionários do PayPal.

SAP

A SAP está presente em 130 países e tem aproximadamente 80 mil funcionários, de mais de 150 nacionalidades. Desse grupo, mais de 30% são mulheres. Há pessoas de cinco gerações diferentes trabalhando na companhia. A empresa tem campanhas formais destinadas a diversos estratos, que esclarecem e reforçam os benefícios que a diversidade traz para o ambiente de trabalho, para o progresso profissional, pessoal e dos negócios, como gênero, etnias, LGBTs e Pessoas com Capacidades Diferentes, especificamente autistas. Há mais de uma centena de autistas no grupo de funcionários.

Segundo **Luciana Coen**, diretora de Co-

pesquisas internas e *rankings* como Great Place to Work. A SAP já recebeu também vários reconhecimentos internos e externos pela adoção de políticas inclusivas, como por exemplo a *Certificação EDGE*, de igualdade de gênero, e a SAP Labs Latin America foi eleita, em 2017, a melhor empresa para se trabalhar no Brasil entre as "Médias Multinacionais" pela revista *Época* e pelo Great Place to Work.

Vale

A Vale, uma das maiores mineradoras do mundo e uma das maiores empresas brasileiras, emprega 108 mil pessoas. Conforme **Fernanda Castanheira**, especialista em Diversidade da empresa, a Vale vê na diversidade um imperativo ético, que reforça o estímulo à permanência dos profissionais e transforma-se em diferencial competitivo: "Se queremos inovar, precisamos de diversidade. A empresa acredita que, justamente por sermos diferentes, temos olhares múltiplos sobre os mesmos desafios e podemos trazer soluções mais simples e inovadoras para o negócio. E quanto mais os profissionais se sentirem acolhidos, maior será seu bem-estar e a sua produtividade no trabalho".

Há dois anos, a Vale estruturou uma área para tratar do tema da diversidade e pesquisou algumas dimensões do tema: gênero, raça, religião, orientação sexual, deficiência, nacio-

comunicação e Responsabilidade Social da SAP Brasil, a empresa dissemina a mensagem da diversidade e inclusão em todos os níveis, pois sabe da importância da inserção de diversas culturas e pontos de vista em todos os tipos de estratégia com que a empresa trabalha. Essa realidade, segundo ela, está refletida inclusive nos números de funcionários: "Hoje, temos 33% de mulheres contratadas, entre colaboradoras, gerentes e diretoras, em um setor tradicionalmente povoado por homens, como é o de tecnologia. A SAP inclui as mulheres e tem tido sucesso com essa iniciativa".

Entre as ações que promovem a diversidade na SAP estão as *Redes de Funcionários (Employee Network Groups)*, que trabalham para incluir minorias como mulheres, LGBTs, diferentes gerações, raça e etnia e Pessoas com Capacidades Diferentes (autistas). Essas redes fazem com que as minorias tenham a possibilidade de encontrar outras pessoas com experiências semelhantes, dando uma certa familiaridade ao ambiente de trabalho, conta Luciana. Ela diz ainda que as redes são inclusivas, ou seja, não há necessidade de ser do grupo da minoria para participar. Homens, por exemplo, podem fazer parte da *Business Women's Network*, uma rede voltada para o estímulo das mulheres em Negócios, e heterossexuais são bem-vindos no *Pride@SAP*, iniciativa para a comunidade LGBT.

nalidade e regionalismo. A partir daí, criou um guia de diversidade em que explica cada uma dessas dimensões.

Ela adota como estratégia um posicionamento claro para os empregados sobre seu apoio à diversidade e inclusão e ajuda a gerar conhecimento sobre o tema. Para promover a diversidade e a inclusão, a empresa investe na capacitação dos empregados, como treinamentos *online* e presenciais; realiza discussões numa plataforma *online* chamada *Comunidade de Líderes*; participa de fóruns e debates sobre o tema; e reforça a comunicação interna.

Na *Comunidade de Líderes* foram realizados *webinars* sobre o tema, sempre com a participação de um especialista convidado. No ano passado, 600 pessoas participaram de seminários sobre equidade de gênero, diversidade religiosa e diversidade sexual. Um curso *online* de *Diversidade e Inclusão* já teve a participação de mais de dois mil empregados. Ele questiona o gestor sobre como agir em situações hipotéticas, convidando-o a elaborar um plano de ação para difundir o tema na sua área. Outros 200 funcionários foram treinados em um curso presencial de maior duração. O objetivo desses cursos é esclarecer conceitos, promover reflexões e discutir ações efetivas no tratamento do tema.

A Vale é desde 2014 signatária dos *Princípios de Empoderamento das Mulheres*, da ONU, e

A SAP também promove políticas antidiscriminatórias e faz questão de assegurar a representatividade tanto em processos internos quanto em documentos oficiais e materiais da companhia, como na utilização da imagem de colaboradores de minorias étnicas e de gênero para divulgação oficial da organização. A empresa investe ainda em campanhas de comunicação interna, como *newsletters*, e em itens de decoração do escritório que ajudam a reforçar a mensagem de inclusão.

A aferição de resultados ocorre pela qualidade do ambiente de trabalho, atestada por



Luciana Coen

tem promovido campanhas de comunicação interna e nas suas redes sociais aproveitando datas como o *Dia Internacional da Mulher*, o *Dia da Eliminação da Discriminação Racial* e o *Dia do Orgulho LGBTI*. Internamente, recebe denúncias por um canal de ouvidoria e reúne grupos de afinidades, criando redes de conversas para falar de questões críticas. A Fundação Vale também apoia o tema promovendo nas regiões em que a empresa opera iniciativas contra violência doméstica e fomento de trabalho e renda para empoderamento feminino.



Fernanda Castanheira

O papel do RH

O tema da diversidade está diretamente ligado à formação do grupo de colaboradores de uma organização. Mas a baixa inclusão não é vista como um problema da área de RH, e sim de toda a empresa. "Não há como lidar com a diversidade sem que toda a organização esteja engajada e sem a participação das lideranças", diz **Fernanda Castanheira**, especialista em Diversidade da Vale.

Essa responsabilidade da alta gestão com a inclusão é, em algumas empresas, um compromisso que tem origem nas lideranças

globais. É o caso da Accenture. **Beatriz Sairafi**, diretora de Recursos Humanos da companhia, descreve a diversidade como uma estratégia do negócio. "Nós temos vários tipos de negócios que atendem a empresas de diferentes áreas da economia. Então, a diversidade é um pilar estratégico e nós só vamos fazer bem o nosso trabalho se tivermos representados esses perfis nas nossas empresas".

Opinião semelhante tem **Edna Bedani**, diretora de Conhecimento e Aprendizado da seção paulista da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Para ela, a diversidade é um tema que trata de um posicionamento estratégico e social das empresas e, portanto, deve estar na agenda do presidente e deve ser incentivada e coordenada pelo RH. O papel de RH, entende ela, é estudar o tema, promover o conhecimento sobre ele e incentivar e favorecer a participação de interações mais criativas.

As empresas brasileiras ainda têm em seus quadros de colaboradores um índice muito baixo de diversidade. De um modo geral, avalia a diretora da ABRH, elas pouco contratam de forma espontânea. Nossas empresas, segundo ela, ainda buscam mais atender à legislação – como é o caso da obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência – do que promover a diversidade e a inclusão social como uma estratégia: "As empresas precisam estimular a diversidade em todos os sentidos, pois é um tema importante que

incentiva a percepção das pessoas sobre si e sobre o outro, aumenta o respeito, afeta a interação e as relações humanas e melhora o clima e os resultados".

Para **Paula Paschoal**, diretora-geral do PayPal Brasil, a diversidade e a inclusão social são causas que precisam ser encampadas por toda a corporação, mas o RH deve ter protagonismo e liderança, já que ele é um setor que concentra e irradia as políticas da empresa para funcionários e candidatos que buscam admissão.

O papel do RH evidencia-se quando a diversidade nas corporações passa a ser um desafio, quando ela não é naturalmente manejada ou quando existem resistências internas às mudanças. Uma equipe que não esteja preparada para lidar com pessoas diversas pode ter baixa produtividade e desestruturar o ambiente e o fluxo de trabalho, causando demissões. A incapacidade de lidar com o diferente pode provocar até demissões voluntárias. Por isso, diz **Caetano Minchillo**, diretor de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, não basta colocar pessoas diferentes em um mesmo espaço de trabalho sem algo que facilite a interação e o relacionamento saudável entre elas: "Quando conseguimos lidar com pessoas de vários perfis por meio de um objetivo em comum e comunicação fluida e transparente, é natural que o desempenho da equipe seja superior ao de uma equipe homogênea".



Edna Bedani

Marcelo Hamamoto

cases

O ativismo pela diversidade

Neivia Justa é jornalista com formação em marketing e varejo e um nome respeitado nessas áreas. Ela trabalhou em empresas como GE, Goodyear e Johnson & Johnson e, em 2017, recebeu o Prêmio Aberje de Comunicadora do Ano e o Troféu Mulher Imprensa. Mas é conhecida também pelo ativismo ferrenho em defesa de um ambiente mais inclusivo, principalmente para as mulheres, o que a levou a criar o movimento #ondeestãoasmulheres. Confira a entrevista dela a *Jornalistas&Cia*.

Jornalistas&Cia – Você tem sido uma ativista nas redes sociais em defesa da igualdade de tratamento às mulheres no ambiente de trabalho. Já era ativista nas organizações em que trabalhou ou essa é uma postura recente?

Neivia Justa – Tenho quase 30 anos de carreira. No início dos anos 1990, quando comecei a trabalhar (eu e todas as mulheres da minha geração, assim com as que nos antecederam), o mundo corporativo era um ambiente masculino, feito por homens para homens. As mulheres tinham que se sujeitar e se adaptar às regras desse modelo. Esse era o padrão. Somente em 2011, quando já contabilizava duas décadas de vida profissional e fui trabalhar na GE, é que comecei a ter consciência de que essa era uma discussão possível. Lá, conheci a rede global de mulhe-

res executivas que a companhia havia criado uns 20 anos antes para que pudéssemos discutir todas as questões e desafios relacionados à equidade de gênero no ambiente de trabalho. Ainda assim, aquela me parecia uma conversa muito pouco prática e distante da minha realidade. Meu ativismo surgiu há menos de quatro anos, em 2014, quando fui trabalhar na Goodyear e descobri que eu era a primeira mulher em 99 anos a ocupar uma posição no time de diretores da empresa na América Latina. O mais assustador nessa história é que, em princípio, aquele me pareceu apenas um fato curioso de uma indústria tradicionalmente percebida como masculina e conservadora. Foi somente quando contei essa história numa palestra sobre Comunicação & Marketing que fiz na Amcham de



Neivia Justa

cases

Goiânia, em 2015, que tive a consciência da absoluta falta de representatividade feminina em todas as esferas privadas e públicas da sociedade brasileira. Comecei a estudar e a me aprofundar no tema e entendi que, se não fizermos nada, vai levar mais de 100 anos para que nós, mulheres, tenhamos as mesmas oportunidades e condições de acesso, visibilidade, trabalho, salários, promoções, reconhecimento, destaque e liderança que os homens. Tenho duas filhas, de 14 e 12 anos, e entendi que precisava agir e trabalhar para transformar o mundo num lugar melhor, mais justo, inclusivo, igualitário e sustentável para a geração delas. Foi assim que surgiu o meu ativismo.

J&Cia – *Você acha que o ativismo é tolerado pelas organizações?*

Neivia – O verbo que você usou na sua pergunta (tolerar) é perfeito para ilustrar a mentalidade das organizações em relação ao ativismo de seus empregados. Todos nós fomos criados numa sociedade machista, racista, preconceituosa e enviesada. Nosso comportamento nas organizações é um reflexo do que somos e, obviamente, o discurso ainda é bem diferente da prática. É bem difícil ser ativista dentro de uma organização. Por mais que ela se declare pró-igualdade de gênero e diga que trabalha para promover um ambiente diverso e inclusivo, pois isso requer uma mudança cultural que demanda líderes comprometidos, tempo, energia e dinheiro. Um ambiente corporativo diverso e inclusivo não nasce da noite para o dia, por passe de mágica ou porque a matriz quer atingir quaisquer que sejam os indicadores. Quando se é ativista, a chance de você ser

rotulada, retalhada e “enquadrada” é enorme. A grande maioria das pessoas não quer correr esse risco de exclusão e aceita a fragmentação, elas se tornam “personas corporativas”, dissociadas das suas convicções pessoais, para manter o emprego. Manter o ativismo dentro do ambiente corporativo requer muita convicção e coragem. Eu, pessoalmente, já fui rotulada de “feminista aguerrida” e tive que negociar uma solicitação que me foi feita para “deixar de fazer” meus posts diários do movimento *#ondeestãoasmulheres*. Mas, obviamente, existem organizações que, apesar de ainda confirmarem a regra, estão bem mais evoluídas nessas questões e nos enchem de esperança de que é possível construir um ambiente corporativo humano, verdadeiro, diverso e inclusivo, onde você possa trazer e ser a pessoa que você é, por inteiro. Isso é bom para todas as pessoas e para os resultados dos negócios. Somente assim as empresas garantirão sua sustentabilidade no tempo.

J&Cia – *O ativismo dentro da organização é útil para essa causa?*

Neivia – O ativismo dentro das organizações é absolutamente necessário para provocar e acelerar a transformação dos ambientes corporativos. Com ativistas engajadores, respeitosos, articulados, conectados e fundamentados será mais rápido construir empresas que promovam de fato a equidade de gênero, que acolham e incluam todo tipo de diversidade existente na sociedade.

J&Cia – *Como você vê a evolução da diversidade nas empresas e o que acha que ainda deve ser feito?*

Neivia – A diversidade é a realidade da sociedade em que vivemos. Basta olhar os

dados: quase 52% da população brasileira é formada por mulheres e somos responsáveis por 80% das decisões de consumo no País. Somos o segundo maior país negro do mundo, atrás apenas da Nigéria – 54% da nossa população é formada por negros e pardos e, de cada dez brasileiros, três são mulheres negras. 45 milhões de brasileiros têm algum tipo de deficiência e menos de 1% estão empregados. Hoje já temos 54 milhões de brasileiros acima de 50 anos e 20 milhões de brasileiros declaram-se LGBTs. A inclusão dessa diversidade é uma escolha que a grande maioria das empresas ainda não fez e não sabe nem por onde começar. As empresas globais já trazem esse discurso há algum tempo, mas, infelizmente, a prática que se vê ainda é bem diferente e desconectada da “teoria”. Os avanços concretos até agora são irrisórios. A maior parte das empresas brasileiras sequer tomou consciência dessas questões. Temos muito trabalho pela frente.

J&Cia – *Como a área de comunicação pode ajudar na aceitação e na agilidade do processo para uma empresa com mais diversidade?*

Neivia – Para mim, a missão prioritária da área de comunicação é engajar a liderança, fomentando o debate, promovendo o acesso às melhores práticas do mercado, compartilhando conteúdo relevante e estimulando todos na empresa a viverem experiências diversas e inclusivas dentro e fora do ambiente de trabalho. A construção de uma empresa diversa e inclusiva só é possível se houver líderes diversos e inclusivos, comprometidos com a mudança cultural, de longo prazo, que isso requer.

cases

As 18 mulheres [Vale]

Gabriela Castro é engenheira e é uma das 18 mulheres em uma área na qual trabalham 214 pessoas, numa empresa em que somente 12% são mulheres, a Vale.

Ela ingressou na companhia em 2011, numa atividade de mão de obra tradicionalmente masculina no Terminal Marítimo de Ponta da Madeira, em São Luís (MA). Gabriela buscava um posto de liderança numa área para a qual ela não tinha referências, já que todos os cargos eram ocupados por homens.

Um dia, conta, “estava em uma reunião com muita gente e notei que as mulheres não sentavam à mesa, sempre ficavam no entorno. Lendo o livro de Sheryl Sandberg (*Faça acontecer – Mulheres, trabalho e a vontade de liderar*), percebi que isso era algo comum, que as mulheres não costumavam mesmo sentar à mesa”. Percebendo que ou-

tras mulheres estavam dispostas a abrir uma discussão e conversando com seu gerente, surgiu a ideia de um projeto pautado nos 11 capítulos do livro de Sandberg. Assim nasceu o *Elas na Vale*.

As 18 mulheres participantes tiveram 11 encontros, cada um deles tratando de um dos capítulos do livro e em cada um desses encontros recebiam uma mulher de outra área da empresa como convidada. Elas conseguiram dividir e até vivenciar as experiências das convidadas e, assim, criar algumas referências e, sobretudo, ganhar confiança. O projeto levou-as a pensar com clareza em questões como objetivos de carreira, coisa em que nem ousavam pensar antes.

Gabriela cita que 60% das promoções acontecem por causa da exposição e informa que sete das 18 mulheres participantes – 39%



cases

delas – já receberam alguma promoção. Esse número é mais que o dobro da média da empresa, considerando mudanças de cargo e alterações de faixa salarial dentro do mesmo cargo. A exposição implica também envolver os homens no processo. Um envolvimento que começa na empresa e chega às casas. O protagonismo acaba afetando também a vida pessoal, já que o sucesso das mulheres no trabalho depende de uma melhor divisão das tarefas em casa.

A reação masculina tem sido positiva, de encorajamento, conta Gabriela. Ela acredita que as mulheres não conseguirão empoderar-se falando somente com as mulheres. “Há estigmas de que algumas atividades não são para nós, mas isso nunca nos é perguntado. Os homens assumem o pressuposto sem perceber que há mulheres dispostas a enfrentar esses desafios”.

O grande recado, diz ela, atual supervisora de Operação e Descarregamento do Porto, “é que, independentemente da área, é sempre melhor saber o que o outro realmente quer do que assumir que ele não quer ou não pode dar conta de uma atividade. Chegamos

à conscientização e agora vamos procurar ações mais específicas para esse primeiro grupo que participou do projeto”.

O projeto neste ano vai ser ampliado para todo o Corredor Norte, o vasto perímetro que abrange desde as minas de Carajás e o trajeto até o porto de São Luís. As ações de diversidade na Vale, intensificadas nos últimos quatro anos, vêm propiciando um aumento

da representação feminina na empresa. Em 2017, no nível gerencial a porcentagem de mulheres alcançou 20%, índice semelhante ao do restante da indústria de mineração, e, pela primeira vez, a Vale tem três mulheres no Conselho de Administração (25% do total).

[Assista ao vídeo com depoimentos das participantes do programa](#)



cases

McDonald's

A rede McDonald's investia em pessoas que estavam começando no mercado de trabalho, mas sofria com o baixo nível de comprometimento e uma alta rotatividade, parte porque esses colaboradores tinham outros planos de carreira, parte pelo assédio de outras empresas concededoras do programa de treinamento e capacitação da rede.

David Grinberg, diretor de Comunicação Corporativa do McDonald's do Brasil, diz que nos últimos anos a empresa percebeu que uma de suas fortalezas é ser o primeiro empregador de muitos trabalhadores no Brasil e concluiu que o problema trazia consigo uma oportunidade.

O McDonald's mudou, então, o *mindset* e se assumiu como uma marca de passagem, a empresa por onde os jovens podem ingressar no mercado de trabalho. Entendemos, conta Grinberg, que muitos não querem fazer carreira no McDonald's, eles têm outros sonhos:

“Sendo assim, como a nossa marca poderá ajudá-los a conquistar seus sonhos? Hoje, eles têm acesso a uma série de treinamentos que os vão estimular a irem embora, mas estamos seguros de que aquele momento, aquela primeira oportunidade foi importante para esses jovens. Queremos ser reconhecidos por dar oportunidade de trabalho. No McDonald's, todos são bem-vindos. Não importa a sua origem”.

Em 2018, a empresa deve abrir 15 mil vagas e a maioria será ocupada por jovens que ingressam no mercado de trabalho. Mas nem só os jovens que buscam o primeiro emprego têm-se beneficiado dessas vagas. A rede de restaurantes vem admitindo refugiados e foi uma das primeiras empresas a aderir ao programa *Trabalho Novo*, da Prefeitura de São Paulo. O programa tem a ousada meta de empregar 20 mil moradores de rua. Até agora, 107 pessoas nessa situação já foram contratadas pelo McDonald's. Entre os can-

didatos selecionados estão jovens, aposentados, ex-usuários de drogas e até refugiados. Desses, alguns já foram promovidos, embora outros tenham recaído.

Os que querem virar o jogo, explica David Grinberg, encontram um ambiente de aceitação: “Não fazemos nenhuma diferenciação, ninguém sabe que há algum tipo de ressocialização por trás daquela contratação, qualquer pessoa pode trabalhar, não há nos restaurantes nenhuma função que não possa ser executada por qualquer pessoa”.

Prova disso foi a ação realizada em 3 de dezembro passado, Dia Internacional da *Pessoa com Deficiência*. Naquele dia, um dos mais movimentados restaurantes da rede em São Paulo foi operado exclusivamente por funcionários com algum tipo de deficiência, os PCDs. Todas as funções, de atendentes ao gerente, foram exercidas por 47 funcionários PCDs que já atuavam em outras lojas da rede de diversas cidades do País.

A ação pode mostrar que as limitações geradas por uma deficiência física ou intelectual não impedem o perfeito convívio em sociedade e no ambiente de trabalho, onde a ocupação e a rotina podem ser fatores determinantes para aumentar a autoestima, proporcionar independência e aumentar a



cases

autonomia dessas pessoas, diz nota divulgada pela empresa.

Mas ações em apoio à diversidade nem sempre despertam apoio incondicional. Em 8 de março, *Dia Internacional da Mulher*, 20 restaurantes da rede foram operados somente por mulheres. Mas houve reação nas redes sociais a um *banner* que informava nas lojas sobre a ação. Alguns perfis sugeriram que os homens teriam recebido folga no dia consagrado às mulheres. David Grinberg explica que não houve mudança de escalas, que a ação foi criada pelas próprias funcionárias,

que os resultados foram ótimos e lamenta que ninguém tenha perguntado a elas o que estavam sentindo.

"Nós somos uma marca que desperta polêmicas", diz, "mas nos sentimos seguros de que fazemos a coisa certa. Hoje somos sinônimo de diversidade e o nosso requisito é o interesse e a disponibilidade. Essa se tornou a nossa missão".

Outra oportunidade gerada pela mudança de abordagem no tema da inclusão tem a ver com a comunicação. Grinberg diz que ela era muito orientada a produto e que

sofreu uma guinada de 180°: "A alavancagem dessa área deu-nos a possibilidade de contar histórias mais densas para mostrar como uma marca pode promover impacto na sociedade. Criamos narrativas extremamente críveis e posicionamos a marca em ambientes em que ela não tinha presença e como uma marca geradora de oportunidades para as comunidades nas quais opera. É uma abordagem muito mais desafiadora para a comunicação do que simplesmente falar de seus produtos".

cases

Race

As políticas afirmativas de diversidade estão sendo implantadas muito rapidamente nas empresas, mas a inclusão dos negros não evolui no mesmo ritmo, apesar de negros e pardos serem a maioria da população. Nesta entrevista, o jornalista Wilson Barros, diretor da Race Comunicação, diz que é necessário gerar a conscientização de que o preconceito racial existe, ainda que de forma velada e sutil. Para ele, admitir que existe o racismo no Brasil é o primeiro passo para quebrar o conservadorismo e os privilégios que se escondem atrás de todos tipos de preconceitos, não só o racial.

Jornalistas&Cia – Qual é o panorama atual da inclusão racial nas empresas?

Wilson Barros – Do ponto de vista da representatividade, é como se empresas e sociedade fossem dois mundos paralelos. Embora o número de brasileiros que se declaram negros chegue a quase 55% da população, isso não se reflete no mundo corporativo – na verdade, muito longe disso. A edição mais recente de estudo do Instituto Ethos sobre perfil racial e de gênero de grandes empresas no Brasil mostra números no mínimo alarmantes: os negros estão em apenas 6,3% dos postos de gerência, em 4,7% das posições executivas e representam 4,9% daqueles que compõem conselhos de administração. Se, ainda dentro da questão racial, fizermos um recorte por gênero, a fotografia é ainda pior. No caso das mulheres negras, 1,6% são gerentes e só 0,4% participam do quadro de executivos.

J&Cia – Você percebe alguma evolução?

Wilson – O primeiro passo é a conscientização. E o próprio fato de hoje termos reportagens como essa já é uma evolução. Hoje se discute muito mais sobre esse tema, mas os números ainda são muito tímidos e algo deve ser feito nesse sentido. A mesma pesquisa do Ethos mostra que poucas empresas têm um plano estruturado para mudar essa situação: de 117 empresas consultadas, 14 disseram ter alguma iniciativa para igualar oportunidades entre negros e brancos. Destas, uma tinha como meta aumentar a presença de negros em cargos de direção e gerência.

J&Cia – Por que a evolução não se dá

no mesmo ritmo que a inclusão de outras categorias da diversidade, tipo gênero, LGBT, portadores de deficiência, idosos, jovens e refugiados?

Wilson – A preocupação com a diversidade é algo cada vez mais presente nas empresas, mas, mais uma vez cito o estudo do Ethos, que aponta que dentre as empresas que contavam com ações para promover a igualdade em seu quadro, 43,1% têm políticas focadas em pessoas com deficiência, 28,2% para mulheres e apenas 8% voltadas para negros.

Dentre os obstáculos para a inclusão dos negros, além da imagem formada a partir da herança histórica, tanto simbólica (do negro como escravo, subalterno) quanto material (falta de apoio financeiro após a abolição), está a dificuldade de fugir de um processo cíclico, que tem de um lado a discriminação e do outro a desigualdade social. Ambos se completam e impedem que o negro tenha acesso a formação de ponta ou a um círculo de amigos influentes (*networking*) que os possam incluir ou fazer indicações de oportunidades no mercado de trabalho.

J&Cia – Quais boas práticas você consegue identificar nas empresas que têm programas inclusivos para negros?

Wilson – Hoje existem diversas consultorias de RH focadas na inclusão de negros no mercado de trabalho que têm parceria com grandes empresas, e isso é um bom começo.

J&Cia – Quais são os erros mais comuns?

Wilson – O grande erro é o de não considerar negros para cargos de liderança, pois



Wilson Barros

dessa forma você tira a força da representatividade. Um negro em cargo de liderança tem um simbolismo muito forte, uma influência positiva para negros e brancos.

J&Cia – Quais são as principais barreiras? Que lugar tem o preconceito?

Wilson – A principal barreira é a falta de diálogo, onde deve ser dado ao negro o lugar de fala, com o propósito de gerar a conscientização de que o preconceito racial existe, ainda que de forma velada, sutil. Admitir que existe o racismo no Brasil é o primeiro passo para quebrar o conservadorismo e os privilégios que se escondem atrás de todos tipos de preconceitos, não só o racial.

O papel da comunicação

A inclusão social e a diversidade requerem mudanças culturais significativas nas empresas e o papel da comunicação passa a ser preponderante não só como área facilitadora, mas estratégica, que perpassa toda a organização e seja capaz de ajudar as pessoas a usarem as habilidades da comunicação para ampliarem o diálogo e, assim, a aceitação das mudanças.

Hamilton dos Santos, diretor-geral da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), diz que estamos acostumados a pensar a comunicação como uma ferramenta e que na maioria das vezes há uma relação de subordinação ou concorrência com áreas como o RH, por exemplo. Ele defende que a comunicação deva ser trabalhada na organização como uma cultura, uma competência assimilada por todas as áreas da empresa: "Hoje, não existe nenhuma área dentro da organização que não seja chamada para o baile. Até executivos como os CFOs precisam explicar os números, precisam ter narrativa e dominar as habilidades de comunicação".

Segundo ele, a diversidade é parte de uma mudança cultural que expõe mais as empresas e seus propósitos e exige mais transparência. As empresas podem ser mais abertas ou mais fechadas, mas, seja qual for a sua cultura organizacional, o eixo dessa cultura deve estar na comunicação, defende Hamilton: "Quando falamos de comunicação, não estamos falando dela como ferramenta, mas dessa capacidade que o gestor tem de ouvir os PCDs ou os transexuais, estamos falando da capacidade que ela tem de acelerar a diversidade".

Hamilton vê profissionais de comunicação ocupando um espaço estratégico importante nessa luta por serem capazes de conversar com todos os *stakeholders* melhor do que outras áreas da organização. Algumas delas estão descobrindo que o comunicador é um

executivo muito mais útil do que imaginavam e que seu papel vai além da administração de crises ou da redação de comunicados. Essas empresas estão percebendo o quão estratégica pode ser uma área de comunicação e mais estratégica ela será se conseguir sair de si mesma e embrenhar-se pela organização.

Diz ele que de nada adiantam políticas e contratações se os gestores não tiverem a capacidade de comunicá-las à organização, de mostrar seus critérios e informar que as pessoas terão de lidar com a diversidade e enfrentar possíveis dificuldades de comunicação interpessoal com os beneficiados pelas políticas afirmativas e inclusivas. O quê fazer para dirimir dúvidas sobre como se referir a pessoas LGBT? Como chamar a atenção de um PCD? Como tratar de maneira igual um diferente? A dificuldade de comunicação, diz o diretor da Aberje, é uma questão cultural que impede ou atrasa os avanços da inclusão nas empresas. Isso, insiste, é reflexo da nossa cultura.

Para **Luciana Coen**, diretora de Comunicação e Responsabilidade Social da SAP Brasil, a informação é o primeiro passo para criar uma cultura de diversidade: "O acesso à informação é o que possibilita a compreensão de que a diversidade e a inclusão não trazem malefícios, muito o contrário. A partir do momento em que os colaboradores entendem que as diferenças trazem novas visões e características diversas ao ambiente de trabalho e percebem as vantagens da inserção de diversos gêneros, culturas, etnias, idades e capacidades, a manutenção da mensagem da diversidade acontece quase que naturalmente". E a comunicação cumpre sua função.

Essa é também a opinião de **Ruy Shiozawa**, CEO do Great Places To Work Brasil. Ele vê o papel da comunicação como o mais determinante para a inclusão social nas empresas: "Eu falo sempre do papel institucional da liderança, mas, no dia a dia, o que viabiliza a diversi-

dade é a comunicação". Shiozawa diz que os líderes que comunicam melhor normalmente têm sob seu comando áreas mais integradas e mais engajadas e que isso é sempre difícil de alcançar porque a formação universitária dos gestores nem sempre prevê cuidar de gente: "Eu sou formado em Engenharia pela Escola Politécnica da USP e, em cinco anos de curso, não tive nenhum conteúdo de gestão de pessoas. Provavelmente, quem se formou nessa escola ou em outras similares está em alguma posição de liderança sem preparo, sem saber se comunicar".

Beatriz Sairafi, diretora de Recursos Humanos da Accenture, vê na comunicação um papel relevante sobretudo para trazer à tona as histórias: "A comunicação cobre tudo. Queremos dar oportunidade às pessoas para contar suas histórias e compartilhar suas experiências. E, para isso, a comunicação é fundamental".



Hamilton dos Santos

