

## **Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações: olhares de trabalhadores e consumidores sob as marcas**

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução/Problematização:** A diversidade no mercado de trabalho vem mobilizando diversas empresas para garantir uma maior participação de pessoas de grupos sub representados na sociedade sob a ótica de direitos e exclusão social. Logo, a mobilização do mercado de trabalho resultou em políticas de ações afirmativas nas corporações, criando novas oportunidades a partir de funções que abrangem cargos voltados a trabalhos focados em Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG).

**Objetivo/proposta:** O objetivo principal deste estudo foi analisar a percepção de colaboradores que atuam em empresas brasileiras sobre as iniciativas de políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão dentro das organizações e sua importância como diferencial competitivo para as marcas. Avaliou-se também, sob a ótica do colaborador, de que forma as empresas estão lidando com a diversidade e quais ações de inclusão as marcas estão desenvolvendo.

**Procedimentos Metodológicos (caso aplicável):** A pesquisa analisou o perfil sociocultural dos participantes para identificar a percepção dos consumidores em relação às mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho para a promoção e inclusão de profissionais através de vagas destinadas a comunidades específicas, chamadas vagas afirmativas. Além disso, debateu-se sobre o posicionamento das marcas e as estratégias de marketing enquanto ativismo afirmativo com a inserção de campanhas de comunicação, por meio da publicidade, analisando de que forma este público se sente em relação as retratações dos sujeitos na mídia.

**Principais Resultados:** Foi identificado que marcas estão desempenhando um papel fundamental na vida das pessoas e inspirando escolhas, desde compras ao entretenimento, uma vez que os consumidores esperam que as marcas tenham um impacto positivo na sociedade. Grande parte dos participantes evidenciaram sua forte crença de transformações sociais, seja enfrentando a injustiça social ou pela promoção ao acesso de grupos menos privilegiados em espaços de poder, mas não sozinhos, contando também com o apoio das organizações.

**Considerações Finais/Conclusão:** Identificou-se grande relevância de narrativas e ações para transpor a pauta da DE&I nas organizações, especialmente quando é notório o impacto que tais ações têm na opinião pública. A pesquisa possibilitou compreender a dimensão e os impactos de tais políticas no ambiente organizacional e uma modernização das práticas de gestão de pessoas para acompanhar as mudanças organizacionais.

**Contribuições do Trabalho:** Foi possível contribuir para perceber que as expressões do multiculturalismo e a interculturalidade trouxeram para o espaço organizacional a necessidade de promover a igualdade e a inclusão. A partir dessa ótica, identificou-se que essa transformação também na implementação de políticas organizacionais para garantir um posicionamento que acompanhe a realidade das demandas e a realidade social do Brasil.

**Palavras-Chave:** Diversidade nas Organizações; Mercado de Trabalho; Ações Afirmativas; Branding; Marketing.

## **Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações: olhares de trabalhadores e consumidores sob as marcas**

**Leonardo Silva Maciel**

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP/Bauru)

### **Resumo**

O objetivo principal deste estudo foi analisar a percepção de colaboradores que atuam em empresas brasileiras sobre as iniciativas de políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão dentro das organizações e sua importância como diferencial competitivo para as marcas. Avaliou-se também, sob a ótica do colaborador, de que forma as empresas estão lidando com a diversidade e quais ações as marcas estão desenvolvendo para promover uma jornada de trabalho mais inclusiva. Além disso, a pesquisa também partiu para uma análise do perfil sociocultural dos participantes para identificar a percepção dos consumidores em relação às mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho para a promoção e inclusão de profissionais através de vagas destinadas a comunidades específicas, chamadas vagas afirmativas, enquanto ação de resgate histórico de segmentos que sofrem com a discriminação e maiores dificuldades de inserção nas empresas. Por fim, a discussão debate sobre o posicionamento das marcas e as estratégias de marketing enquanto ativismo afirmativo com a inserção de campanhas de comunicação, por meio da publicidade, enquanto instrumento de representação dos consumidores, analisando de que forma este público se sente em relação as retratações dos sujeitos na mídia.

**Palavras-Chave:** Diversidade nas Organizações; Mercado de Trabalho; Ações Afirmativas; Branding; Marketing.

### **Introdução**

A diversidade<sup>1</sup> no mercado de trabalho vem mobilizando diversas empresas para garantir uma maior participação de pessoas de grupos sub representados na sociedade sob a ótica de direitos e exclusão social. É possível identificar neste contexto histórico que a diversidade organizacional emergiu como um tema na perspectiva das relações do ambiente empresarial a partir de demandas de reconhecimento em países da Europa e nos Estados Unidos, sob a influência de movimentos sociais (SALES, 2016). Estes grupos passaram a exigir mais oportunidades de acesso ao trabalho e a renda e questionavam a ausência destas representações dentro dos espaços organizacionais. Assim, a necessidade de investimento em ações com foco em inclusão no mercado de trabalho, se tornou uma resposta empresarial à diversificação de uma força de trabalho mais democrática e competitiva para atrair e reter talentos (IRIGARAY, SARAIVA, 2009). Identifica-se tal realidade quando se constata que no Brasil, cerca de 54% da população é formada por pessoas negras ou pardas, e 52% é composta por mulheres. Contudo, um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelou que apenas 54,5% das mulheres com 15 anos ou mais integravam a força de trabalho no país em 2019, diante do percentual de 73,7% dos homens (IBGE, 2019). Quando se analisa

---

<sup>1</sup> Entende-se como diversidade o mix de pessoas com diferentes identidades que se interagem no mesmo sistema social, composto para além dos olhares normatizadores da sociedade, tais como mulheres, negros, população LGBTI+, pessoas com deficiência, grupos da melhor idade, entre outras classes que historicamente obtiveram menos direitos e oportunidades em termos de recursos sociais, econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 2000).

esse número com recorte racial, constata-se que pessoas negras são a maior parte da população desempregada, empregada com sub ocupações e com os menores rendimentos mensais no país, de acordo com o relatório “Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2021”, também pelo IBGE em 2020. Logo, a mobilização do mercado de trabalho, a partir de organizações ligadas e antenadas para a importância de inclusão destes grupos, iniciaram um movimento que resultou em políticas de ações afirmativas nas corporações, criando-se novas oportunidades a partir de funções que abrangem cargos voltados a trabalhos focados em Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), bem como a aplicação da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), uma abordagem que vem ganhando cada vez mais espaços nas organizações para determinar seus posicionamentos e boas práticas em relação à sociedade e o planeta. Assim, é razoável perceber que as expressões do multiculturalismo e a interculturalidade trouxeram para o espaço organizacional a necessidade de promover a igualdade e a inclusão não somente nas relações de trabalho, mas de inclusão nele. A partir dessa ótica, identifica-se que essa transformação também resultou em um efeito dominó, o que obrigou as grandes empresas, e hoje, também médias empresas, a implementarem tais políticas organizacionais para garantir um posicionamento que acompanhe a realidade das demandas e a realidade social do Brasil. Diante deste cenário, mudanças no modelo de produção e o crescimento da economia impulsionou a participação dos grupos sub representados no mercado de trabalho, o que gerou o aumento da diversidade nas organizações. Esse período também veio acompanhado da transformação digital, em que fica evidente o empoderamento dos consumidores a estas tendências de consumo e a forma com que estes se relacionam com as marcas. Assim, se os clientes já tinham impacto nas decisões das organizações antes, hoje eles têm ainda mais, visto que diante do advento das mídias digitais, tornou-se quase que impossível inibir opiniões e comentários negativos dos consumidores, já que o acesso, atualmente, ocorre de forma massiva a todos os públicos. Esse contexto também não deixou de fora as redes sociais, que vem ganhando cada vez mais espaço entre a população, formato que se tornou popular e possibilitou a criação de novas interações e relações sociais e um grande meio para disseminação de conteúdo através de diversos formatos. Assim, neste projeto, será desenvolvido um estudo de caso, com base em pesquisa documental nas ações de políticas afirmativas de organizações quanto à diversidade, além de pesquisa de opinião com questionário estruturado com trabalhadores formais alocados no Brasil, para compreender suas percepções em relação às políticas de diversidade nas organizações. Além desta introdução, este artigo é estruturado em mais três seções. A segunda, abordará os materiais e métodos que foram utilizadas para a coleta de dados e execução da pesquisa, partindo para análise e discussão dos resultados. Por fim, será feita uma discussão sobre alguns casos emblemáticos que trouxeram impactos, principalmente nas mídias sociais, a partir dos esforços em publicidade para geração de conteúdo.

### **Material e Métodos**

A pesquisa parte da necessidade de compreensão das políticas de DE&I que são adotadas pelas organizações e quais os impactos que essas ações afirmativas têm na percepção dos colaboradores e consumidores, contribuindo para a análise do comportamento dos usuários nas mídias digitais em relação às mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho para a promoção e inclusão de grupos minorizados<sup>2</sup> através de vagas destinadas a características

---

<sup>2</sup> Grupos minorizados é uma variação do entendimento de “minorias”, um termo sociológico que retrata sobre o poder de determinados grupos na sociedade, desconsiderando seu número de habitantes. Essa terminologia é utilizada para se referir aos

específicas, as chamadas vagas afirmativas. Na primeira fase, a pesquisa baseou-se na exploração de dados provenientes de estudos de casos múltiplos para contextualização e embasamento argumentativo, utilizando-se de análise documental (fontes secundárias), a partir de estudos de caso para traçar um parâmetro de ações que estão sendo desenvolvidas pelas organizações e como tais políticas estão impactando nas estratégias de branding. Na segunda fase, é realizada a análise do estudo quantitativo e descritivo, onde foi aplicado um questionário eletrônico com uma série de perguntas estruturadas como instrumento para coleta de dados. A coleta ocorreu no período de agosto a setembro de 2022. O envio foi feito por meio de link do Google Forms de forma direta no chat privado da plataforma LinkedIn, uma rede social de negócios, convidando os usuários para participarem da pesquisa. Para responder à análise, utilizou-se da Teoria da Identidade Cultural (TIS) para identificar a percepção dos participantes e da Teoria das Relações Intergrupais. A primeira teoria envolve as perspectivas dos indivíduos enquanto membros de uma categoria social ou percebidos como pertencentes a uma, preocupando-se com as complexidades das interações intergrupais diante dos efeitos da identidade, na qual os sujeitos se classificam dentro dessas relações. Mesmo existindo divergências sobre o desenvolvimento da teoria, a sua contribuição ajudará a interpretar os dados a partir do pressuposto que a diversidade possui noções sociais diferente quanto a sua importância relativa à identidade social. A segunda mostra a interação da identidade social como aspecto da construção social para mostrar como a força de trabalho e a diversidade estão interligadas nas organizações. A teoria apresenta a filiação dívida entre duas categorias: (a) grupo de identidade e (b) grupo organizacional, produzindo efeitos nas relações sociais nas organizações, logo, os indivíduos não abandonam suas identidades raciais, sexuais, ou étnicas quando entram em uma organização, onde a categorização do grupo de identidade sempre é relevante no contexto organizacional (NKOMO, COX JR., 1999). Por fim, foram feitas considerações finais sobre os principais tópicos identificados para concluir, de forma objetiva, as conclusões que foram constatadas sob a ótica dos participantes e de registros documentais.

## **Resultados e Discussão**

Os desafios enfrentados no mercado de trabalho retratam as grandes desigualdades sociais encontradas nas diversas faces da sociedade brasileira, seja por problemas culturais ou socioeconômicos. Ainda assim, a discussão acerca da diversidade se popularizou no final do século XX, impulsionado por movimentos que pressionavam o governo estadunidense para a promulgação de políticas de Ação Afirmativa na década de 60, uma política que se instaurou nas organizações e instituições de ensino para evitar a discriminação racial, amparando também as mulheres, hispânicos, asiáticos e indígenas (FLEURY, 2000). Contudo, os impactos das ações nas organizações só emergiram fortemente no radar das empresas no Brasil a partir da segunda década do século XXI, quando as pressões de grupos sociais começaram a se apropriar de discursos midiáticos para impulsionar uma maior representatividade de profissionais. Esse fenômeno veio de encontro com um movimento global que passou a utilizar de fatores culturais e interseccionais para reformular tanto a cultura organizacional interna, quanto às estratégias de comunicação das empresas, uma vez que a força dessas mudanças influenciava diretamente na competitividade do mercado internacional. Contudo, as dificuldades encontradas pelos gestores em gerenciar negócios diante deste novo cenário que reorganizou as estruturas organizacionais obrigou as empresas a desenvolverem novas competências e políticas para

---

grupos favorecidos por ações afirmativas, em que uma minoria dispõe de pouco poder e depende da arbitrariedade de outro grupo – a maioria. (Gilbert et al., 1999).

atender às novas necessidades mercadológicas que dialogassem com a comunidade local (FERRARI, CABRAL, 2019). Diante destes desdobramentos históricos, a pesquisa parte para análise e discussão das políticas de diversidade nas organizações e foi dividida em 4 blocos para compreender a percepção dos usuários em relação às políticas de ações afirmativas no mercado de trabalho, a partir de um recorte de gênero, raça, orientação sexual e gênero, identificando o grau de satisfação com essas ações. A pesquisa também buscou identificar a forma que as políticas de cultura organizacional estão sendo adotadas pelas organizações a partir da identificação, análise e discussão sobre as percepções de trabalhadores formais residentes ou que atuem em alguma empresa brasileira a respeito das políticas de ações afirmativas no mercado de trabalho como posicionamento de marca. Assim, ela foi dividida em três questões problemas para atender os objetivos da pesquisa, a fim de (a) Compreender as novas políticas nas organizações; (b) Identificar como as empresas estão lidando com a diversidade; e (c) Investigar as ações das marcas diante das ações afirmativas. O primeiro bloco teve como objetivo obter informações para (a) Identificação Sociocultural, a fim de compreender qual o perfil social dos respondentes. O segundo, solicitou-se dados sobre o (b) Mercado de Trabalho, com o objetivo de traçar um perfil das trajetórias profissionais analisadas e a carreira dos entrevistados. O terceiro, investigou-se o (c) Ambiente Organizacional dos respondentes, de modo que fosse possível compreender as múltiplas realidades vivenciadas pelos profissionais. Por fim, no quarto foi questionado os aspectos relacionados a (d) Marca e Diversidade, a fim de analisar a forma como estes elementos se relacionam com as organizações e os consumidores. Além da coleta de respostas de perguntas exploratórias com opções de múltipla escolha e escala linear, um conjunto de participantes forneceu informações adicionais em três caixas de perguntas sem limite de caracteres. Essas respostas proporcionaram uma perspectiva qualitativa mais profunda sobre suas percepções relacionadas à Diversidade e Inclusão nas organizações. Para critério de inclusão, o público-alvo da pesquisa foi selecionado a partir do critério que selecionou trabalhadores formais, residentes ou empregados no Brasil, totalizando um universo amostral com cerca de 95 milhões e 300 mil pessoas, baseado em dados do (IBGE) do 1º semestre do ano de 2022. A pesquisa possui grau de confiança de 95% e margem de erro de 6%, com uma amostra de 267 participantes, onde 227 (85%) estão alocados na região Sudeste do Brasil, os outros 40 (15%) entrevistados residem nas demais localidades do país. A faixa etária predominante são de pessoas entre 26 a 35 anos, representando 151 (56,6%) participantes. A maior parte se identifica como Mulher Cisgênero<sup>3</sup> (59,8%), em contrapartida, 41,6% se identifica como Homem Cisgênero. Além disso, o maior número de entrevistados se orienta como Heterossexual (71,5%), contra 27,4% orientando-se como Bissexual ou Homossexual. Em relação a raça e etnia, a maior parte se declara Branca (74,5%), e 22,4% se consideram parda ou preta. Entre os participantes, 1 pessoa possui algum tipo de deficiência (PcD). O nível de escolaridade é majoritariamente composto por pessoas com Pós-graduação (48,3%) e Ensino Superior (46,1%). Foi questionado o tempo de carreira e atuação no mercado de trabalho, onde 34,5% atuam de 5 a 10 anos ou mais de 10 anos (31,5%). A modalidade Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) também possui maior representação entre os participantes, com cerca de 81,3% dos entrevistados. Já o modelo de trabalho se divide entre Híbrido (34,1%), Presencial (33,7%) e Remoto (32,2%), destacando as profundas alterações oriundas dos impactos da pandemia de COVID-19, na qual possibilitou um aumento em novas modalidades de trabalho. O principal cargo ocupado pelos entrevistados é de Analista

<sup>3</sup> O termo cisgênero emerge para designar a experiência das pessoas que possuem uma identificação com o gênero atrelado e assignado ao nascer, além de buscar uma visão que naturaliza e dicotomiza as experiências, posto que cis seria o oposto de trans, por assim dizer. (Silva et al., 2019)



(42,7%), e cerca de 15,4% são Especialistas, 13,1% Auxiliar/Assistente e 9,4% de Supervisão/Coordenação. Em sua maioria, o número de profissionais na empresa em que atuam é de 100 a 500 colaboradores (21,3%), seguidos de uma significativa parcela de 1.000 a 5.000 (15,4%) e 10.000 colaboradores (13,1%), mostrando a presença dos participantes em grandes organizações. Por fim, o ramo de atuação, em sua maioria, é na área de Comunicação/Marketing (29,6%), mas com destaque também para as áreas de Tecnologia (19,1%), Administração/Financeiro (7,9%), Educação (6,7%), Indústria (6,4%) e Serviços (6%). É importante ressaltar que diante dos dados coletados, percebe-se que a população de pessoas pretas ou pardas demonstra um baixo índice de participação, tal fato pode ser explicado diante da pequena parcela deste grupo que ainda recebe os menores salários no mercado de trabalho, conforme indica o estudo de Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, produzido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019. Essa parcela da população representa 64,2% das pessoas desocupadas e 66,1% da população subutilizada. Além disso, o número de trabalhadores negros em ocupações informais era de 47,3%, enquanto o de brancos era de 34,6%. Após a identificação do perfil sociocultural dos entrevistados, optou-se pela investigação acerca de questões que envolvem as políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão dentro das organizações, visando mapear de que forma as empresas estão implementando essas políticas, e se estão, além de analisar o ambiente organizacional, as ações que são desenvolvidas, os benefícios proporcionados aos colaboradores, se existem políticas afirmativas, entre outras questões que visem compreender se a representatividade de gênero, diversidade sexual, étnico-racial, idade, entre outras, estão avançando em uma agenda consistente para uma maior inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho. Constatou também que a maior parte das organizações está focada na promoção ou parcerias no que se refere a temática de DE&I através do desenvolvimento e Treinamento e Capacitação (39,3%), Recrutamento e Seleção (41,2%), Programas de Saúde Mental (28,1%) ou Programas de Inclusão nas organizações (29,6%) e a existência de lideranças plurais, como a grande presença de Mulheres (206) em cargos de chefia, seguidas de Pessoas LGBTI+ (114), Pessoas Negras (105) ou Pessoas com Deficiência (17). Assim, é identificado que a maior parte das organizações nas quais os respondentes exercem alguma função possui área dedicada a ações de Diversidade, Equidade e Inclusão, mas não necessariamente desenvolvem tais ações de forma efetiva. Contudo, esse número representa pouco mais da metade dos participantes (51,7%), onde vemos que esse debate avançou dentro dos campos institucionais nos últimos anos, mas ainda não chegou a números satisfatórios. Nota-se também que a diversidade nas organizações buscou maximizar as vantagens culturais e minimizar suas desvantagens a partir do planejamento e execução de práticas organizacionais para a gestão das pessoas (COX, 1994). No que se refere as ações para a diminuição da exclusão e do preconceito, as empresas vêm estruturando políticas de inclusão para grupos de afinidade, onde cerca de 53,9% participantes indicaram o desenvolvimento de ações voltadas as políticas de inclusão de Mulheres, pessoas LGBTI+ (49,8%), Étnico-racial (45,3%), Pessoas com Deficiência (38,2%) e 50+ (14,2%), com maior destaque e atenção. A pesquisa em Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações realizado pela Deloitte (2021), mostra essas mudanças e as evoluções identificadas ao tratar desse conceito, ao constatar que as empresas estão avançando na formação para essa pauta, mas que ainda existem grandes desafios ao olhar para o desenvolvimento de carreiras e para a representatividades em cargos de liderança. Nela, 49% das organizações possuem alguma área dedicada a (DE&I), com políticas e parcerias para a implantação e execução de programas para o cumprimento de ações afirmativas. Neste quesito, tal temática, ainda controversa, vem impactando as organizações com as chamadas "vagas afirmativas" para inclusão de tais grupos

para a quebra de barreiras encontradas por essas pessoas. A maior parte das organizações ainda não oferece algum tipo de política que vá de encontro com as cotas (49,8%), contudo, partes dos participantes indicaram que há políticas de vagas afirmativas em suas organizações voltadas as Pessoas com Deficiência (31,8%), Mulheres (28,5%), Étnico-racial (26,2%), população LGBTI+ (22,8%) e 50+ (9%). Entre os indicadores de DE&I identificados nas organizações, foi apontado em maior número o trabalho de Comunicação Interna (59,2%), Programas de Benefícios (40,4%), Cultura Organizacional (33,7%), Contratação de Profissionais por Qualificação (31,1%) e Diversidade e Inclusão (31,8%), além de benefícios em prol aos colaboradores, tais como Programas e Convênios de Saúde (174), Palestras e Rodas de Conversa (144), Treinamento de Lideranças (132), Jornada flexível de trabalho (118) ou Apoio Psicológico (82) e Auxílio Creche (80). A ideia de fazer a gestão da diversidade precisa também garantir contrapartidas que beneficiem a comunidade, visto que o viés social tem poder transformador de aumento na credibilidade das organizações perante os consumidores. Por isso, a criação das chamadas “vagas afirmativas” tornou-se uma política dentro das organizações para buscar reparar as injustiças históricas contra grupos vulneráveis e equiparar a quantidade de colaboradores entre a multiplicidade de gênero, raça, etnia, orientação afetivo-sexual, idade e neurodiversidade. Outro dado importante que foi identificado está relacionado a casos de discriminação ou preconceito dentro das organizações, onde grande maioria indicou nunca ter sofrido nenhum tipo de discriminação ou violência (86,5%), em contrapartida, parte dos participantes indicam já ter sofrido algum tipo de discriminação ou preconceito dentro das empresas (13,5%). A partir dessa constatação, investigou-se também se as organizações nas quais tais colaboradores sofreram algum tipo de discriminação tomou algum tipo de providência, onde maior parte das vítimas indicaram não ter denunciado (10,9%) ou que denunciou, mas nenhuma providência foi tomada (2,6). Além das denúncias, identificou-se também canais institucionais de acolhimento nas empresas, como Códigos de Ética e Conduta (108), Canal de Denúncias (89), Ouvidoria (59) ou, em grande parte, inexistente algum canal (105), tais dados nos levam a refletir sobre a quantidade de processos judiciais e denúncias no mercado de trabalho em decorrência da discriminação, inclusive a racial. Segundo dados da Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do Tribunal Superior do Trabalho, a indenização por dano moral decorrente de atos discriminatórios foi o 88º assunto mais frequente na Justiça do Trabalho em 2019, e em 2020, foram mais de 31 mil ações. O levantamento do Instituto Locomotiva (2021) também apontou que cerca de 52% dos trabalhadores pretos já sofreram algum tipo de discriminação ou preconceito dentro do ambiente de trabalho. Contudo, esses casos ainda não subnotificados pelo Tribunal Superior do Trabalho. Partindo dessa discussão sobre o novo cenário organizacional que as empresas estão se adaptando diante das mudanças globais, nos aproximamos de uma análise crítica sobre as políticas de diversidade nas organizações, quais ações estão sendo implementadas, como estas práticas acabam influenciando o ambiente organizacional e a coerência no discurso entre a realidade interna e as estratégias de comunicação para dialogar com os consumidores. A pesquisa caminha para a direção de uma análise de Marcas e Diversidade, em que busca compreender a percepção dos colaboradores em relação as políticas de DE&I nas organizações, uma vez que as organizações são agentes ativos de grande influência e transformação na sociedade, mas também colher a percepção enquanto consumidores acerca do impacto destas ações para o comportamento de consumo. A Figura 1 busca explorar essa realidade das empresas e compreender qual o nível de concordância e identificação dos participantes em relação ao compromisso da sua organização com as ações de DE&I. Grande parte identifica que tais políticas estão sendo

desenvolvidas de forma interna ou externa, promovendo o debate para a transformação nestes espaços a partir da pluralidade consonante com a realidade social.

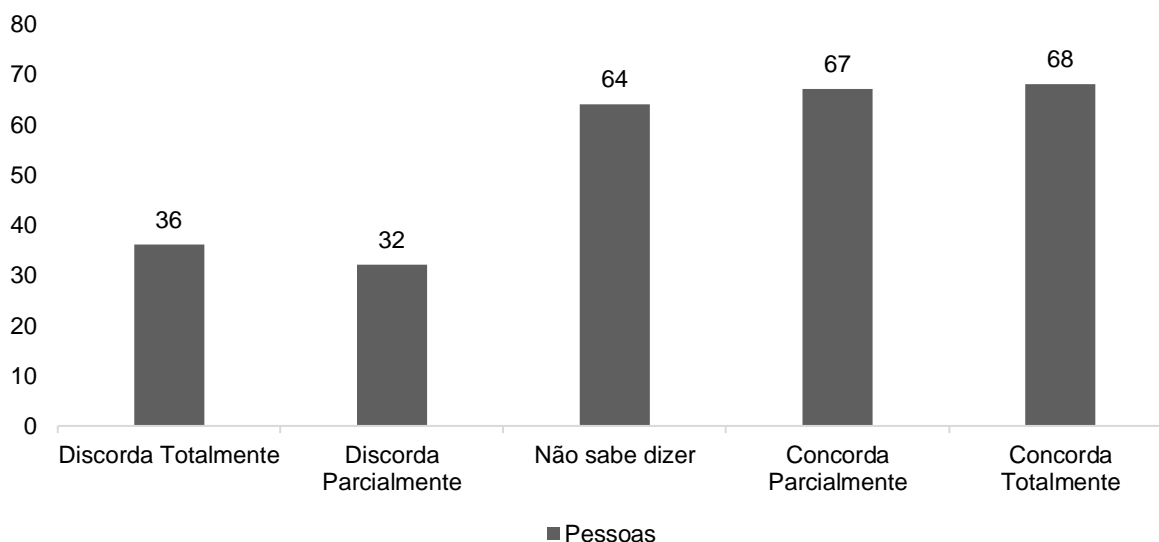
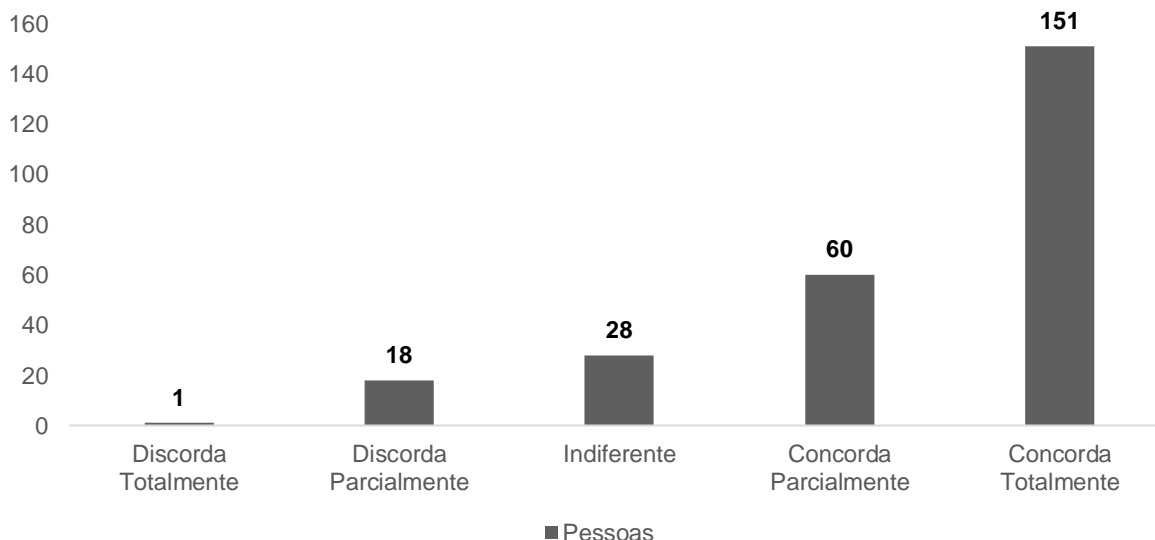


Figura 1. Compromisso organização com ações de Diversidade e Inclusão

Fonte: Resultados originais da pesquisa

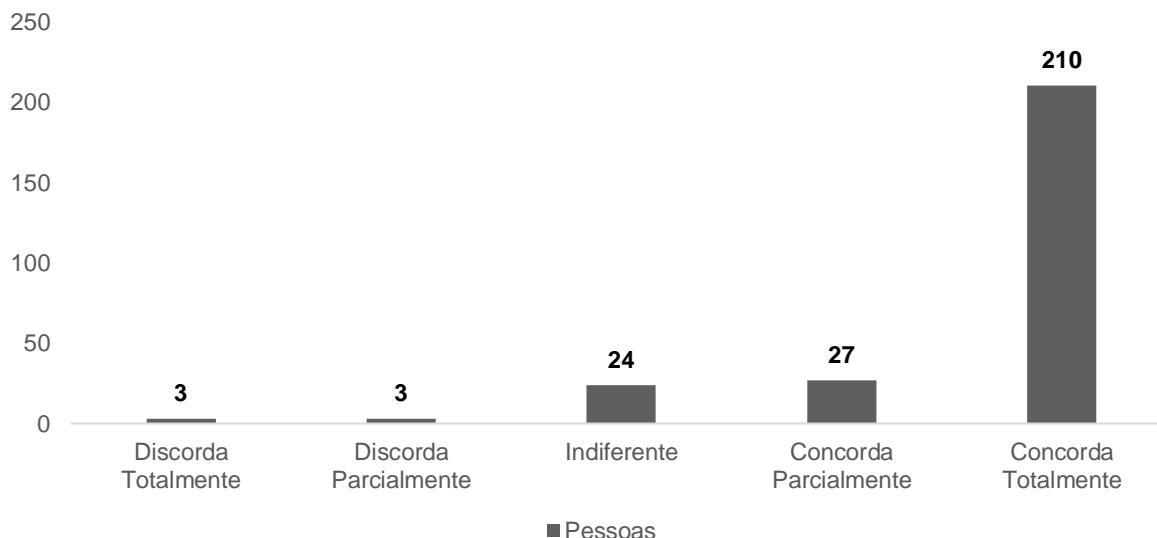
No entanto, é importante olhar para o alto nível de entrevistados que discordaram totalmente, parcialmente ou não souberam dizer com alguma certeza, totalizando um número em paridade com aqueles que concordam parcialmente ou totalmente, o qual indica ainda caminhos a serem percorridos por muitas organizações que ainda não colocaram tais políticas no radar para a execução de práticas organizacionais de gestão para a maximização das vantagens competitivas e minimização das diferenças. Afinal, como mudar os padrões culturais existentes nessas organizações e criar uma olha prioritário para a implementação da gestão da diversidade? Esse questionamento nos leva a refletir sobre o entendimento que se possa criar um benefício mútuo entre sociedade x organização, a qual possibilitará a criação de ações para a inclusão de novos talentos por meio de políticas de recrutamento e seleção, intensificação em treinamentos para orientação e sensibilização a essa temática e mudanças na comunicação interna com a finalidade de promover os novos programas criados. Essas medidas podem ser um ponta pé inicial para o gerenciamento da diversidade enquanto possibilidade para crescimento do negócio. A partir do contexto sobre o compromisso das organizações com as políticas de DE&I, partimos para a discussão na Figura 2 sobre os avanços que estão ocorrendo dentro destes espaços para compreender de que maneira tais ações estão sendo estruturadas, a fim de consolidar políticas efetivas para a inclusão de grupos que são historicamente discriminados.





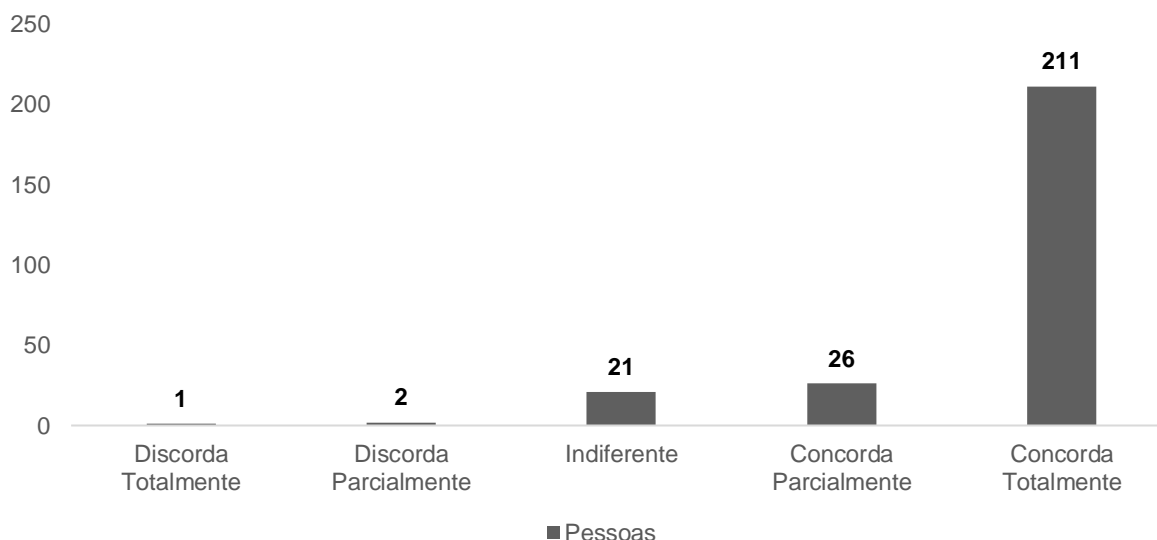
**Figura 2. Vagas Afirmativas**  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Assim, as políticas de vagas afirmativas é outro ponto importante para a condução desse resgate social, onde foi possível constatar que grande parte dos entrevistados entendem a importância da adoção de cotas para a inclusão de grupos minorizados para quebra de barreiras na inserção destes profissionais no mercado de trabalho, visto os desafios existentes e o alto índice de pessoas desocupadas ou em subempregos devido as discriminações estruturantes existentes na sociedade. Ainda assim, é importante lembrar que tais políticas não devem ficar restritas ao campo da publicidade, a fim de impactar positivamente a imagem das organizações, e por fim acabar não cumprindo com seu papel social. Pode-se citar como exemplo o caso da Magazine Luiza, uma das redes líderes no varejo nacional que, no ano de 2020, anunciou um programa de trainee apenas para pessoas negras. Tal ação foi um divisor de opinião na sociedade, com acionamento da justiça devido a alegações de discriminação, entretanto, outros, juntamente com o veredicto do Ministério Público do Trabalho, concordaram que era um ato de reparação de direitos. Entretanto, tais ações também podem ser utilizadas como mecanismo de autopromoção sob pautas que sensibilizam o público. Uma fotografia tirada do novo time de Trainees do banco Itaú viralizou no ano de 2019, devido a uma seleção que excluiu majoritariamente candidatos negros e pardos da chamada para novos talentos. A foto divulgada no Mês da Consciência Negra expôs a realidade que se contradiz ao comparar os grandes investimentos que pelo banco com o intuito de promover políticas de diversidade. Pensar em gerenciamento da diversidade é também compreender a necessidade de um time diverso e plural, onde o topo da pirâmide não seja ocupado majoritariamente e exclusivamente por profissionais do mesmo perfil sociocultural, mas por uma multiplicidade racial ou de gênero. Estamos aqui focando o olhar para o entendimento de que cargos de liderança também devem ter a participação de mais mulheres ou pessoas negras, possibilitando o compartilhamento de outros olhares que englobem o reconhecimento de que pessoas de origens diferentes têm talentos e habilidades diferentes, conforme indicadores da Figura 3.



**Figura 3. Cargos de liderança**  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa global da McKinsey realizado no ano de 2020 mostrou o potencial que as organizações podem adquirir em níveis econômicos quando promovem maior diversidade cultural em cargos de lideranças, onde há probabilidade 25% maior de superar a performance financeira de seus pares (MCKINSEY, 2020). Em termos científicos, é possível notar uma relação positiva na performance das organizações, de modo que funcionários mais "felizes" possuem maior probabilidade de impulsionar os ganhos. Assim, entende-se que um time diverso não estará completo se ficar apenas na contratação de um ou outro profissional com o intuito de cumprir cotas, visto que um time com diversidade tem profissionais com representatividade, seja ela social, racial, de gênero, LGBTI+, neurodiversos, pessoas com deficiência e etário. Grupos e a sociedade em geral têm lutado para reconhecer e lidar com passados injustos e cruéis, buscando reparar as injustiças históricas na esperança de construir um futuro mais inclusivo. Para além do gênero, a Figura 4 aprofunda o entendimento sobre a relação entre a diversidade na organização e o posicionamento das marcas na mídia diante da relevância para a geração de valor aos consumidores e criação de diferenciação entre seus concorrentes, o que ajuda a compor as identidades e a conexão com o público, podendo ser um fator que influenciará na escolha de um determinado produto ou serviço da empresa (HILLER, 2014).



**Figura 4. Campanhas de publicidade**  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esse cenário é facilmente identificado nas estruturas do capitalismo, ao perceber que o diálogo com a temática da diversidade como posicionamento de marca precisa extrapolar as relações do discurso publicitário e tornar-se cultura institucional que vai além de um alinhamento com os públicos de interesse da organização. Contudo, mesmo com os esforços muitas vezes defendidos nas campanhas de comunicação das empresas, ora ou outra, acaba sendo exposto as irregularidades existentes internamente, em que tal alinhamento cultural se contradiz com as ações de relações públicas e mercadológicas. Assim, as empresas também buscam compreender de que forma o posicionamento de marca irá impactar o consumidor através de suas campanhas de comunicação com estratégias de Branding para auxiliar na diferenciação (Kotler, 2005) já que no contexto de marketing, os consumidores se identificam, valorizam e confiam nas marcas com características que fortalecem suas identidades (AHEARNE et al., 2005; ASHFORTH, MAEL, 1989). Logo, como exemplo de práticas que já vem sendo desenvolvidas pelas marcas, pode-se citar a promoção do ativismo afirmativo para criar diálogos abertos com comunidades parcerias, usando suas vozes para ampliar o orgulho, incentivar a aceitação e promover mudanças reais. Percebemos que marcas representam mais do que produtos e serviços, na verdade, elas são um grande mecanismo para a construção dos hábitos de consumo dos sujeitos, oferecendo novos modelos de estilos de vida ou comportamento social, enquanto mediadoras de práticas sociais. Do mesmo modo, marcas também entram em contato com seus consumidores de diversas formas, desde a criação de seus elementos visuais e representativos, tais como o logotipo e as embalagens às campanhas publicitárias veiculadas na mídia e nos meios de comunicação. A Figura 5 indica a representação dos consumidores nas campanhas de comunicação e de que forma estes sujeitos estão se identificando com as campanhas.

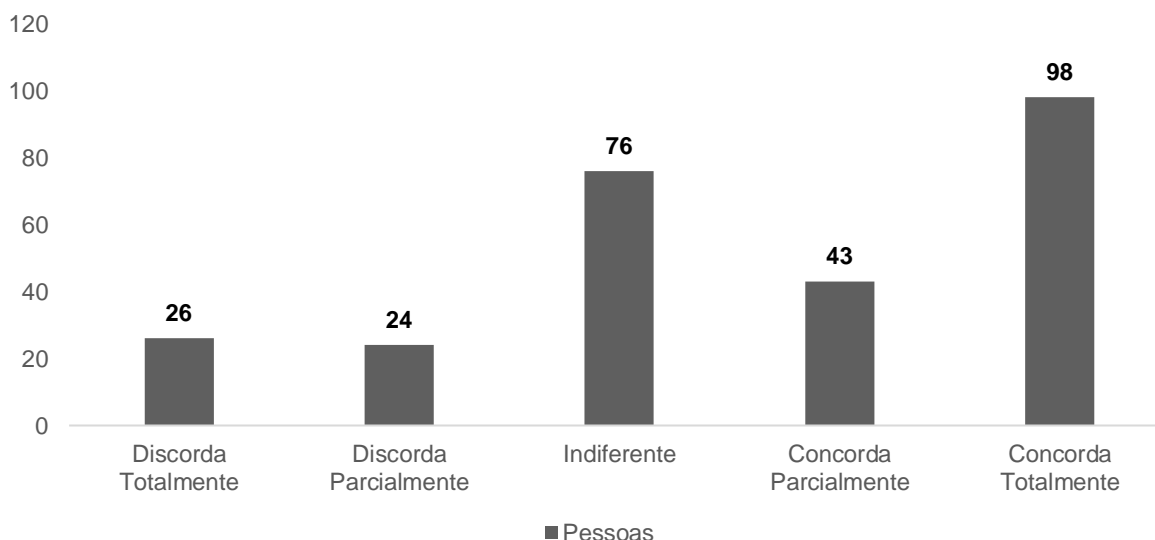
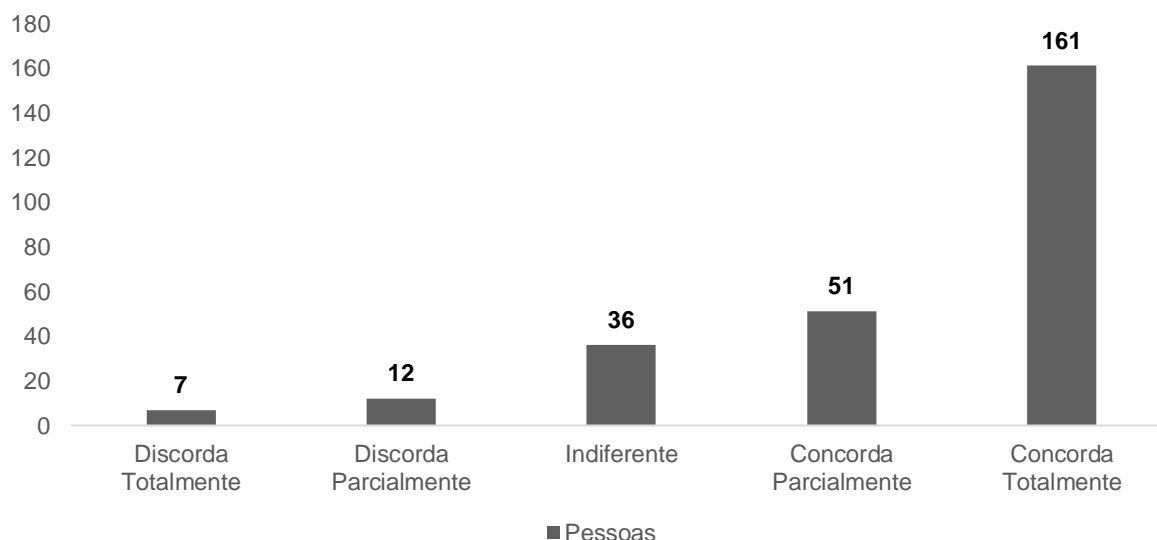


Figura 5. Campanhas de comunicação  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O setor de publicidade tem a oportunidade única de influenciar a cultura, representando e incluindo verdadeiramente todas as pessoas. Logo, é importante pensar de que forma as pessoas são representadas nas campanhas de comunicação para dar vida e visibilidade ao que se quer anunciar, sob à lógica do lucro. A partir disso, foi indagado se os participantes se sentiam representados nas campanhas de comunicação de suas organizações. Os números indicam uma crescente concordância para esse questionamento, mas aqui aproveito para citar as movimentações de grandes marcas no mercado que vão nessa direção e buscam garantir maior representatividade em suas campanhas, como é o caso da Netflix, uma das líderes no mercado de streamings no mundo. Entre os destaques das estratégias de marketing de diversidade da Netflix no Brasil, foi o lançamento do reality show “Queer Eye Brasil”, versão nacional do original Queer Eye, que remodela a vida de pessoas através da moda, culinária, cultura e decoração. Em solo nacional, o programa tem entre seus integrantes Luca Scarpelli, um homem trans. Durante os episódios, a produção aborda suas vivências no perfil do Instagram. Percebe-se que, diante desse cenário, que o impacto destas políticas são fundamentais para reconhecer a gestão da diversidade como um tema relevante e necessário nas organizações e vão além das ações internas, sendo um importante mecanismos para posicionar as marcas enquanto empresas responsáveis com as desigualdades sociais, onde se deve contemplar não apenas questões de gênero e étnico/raciais, mas também outros aspectos que perpassem pela garantia e acesso dos profissionais. Assim, a Figura 6 irá representar a conexão dos consumidores com as marcas, expondo o potencial mercadológico dessa relação de consumo e representação.

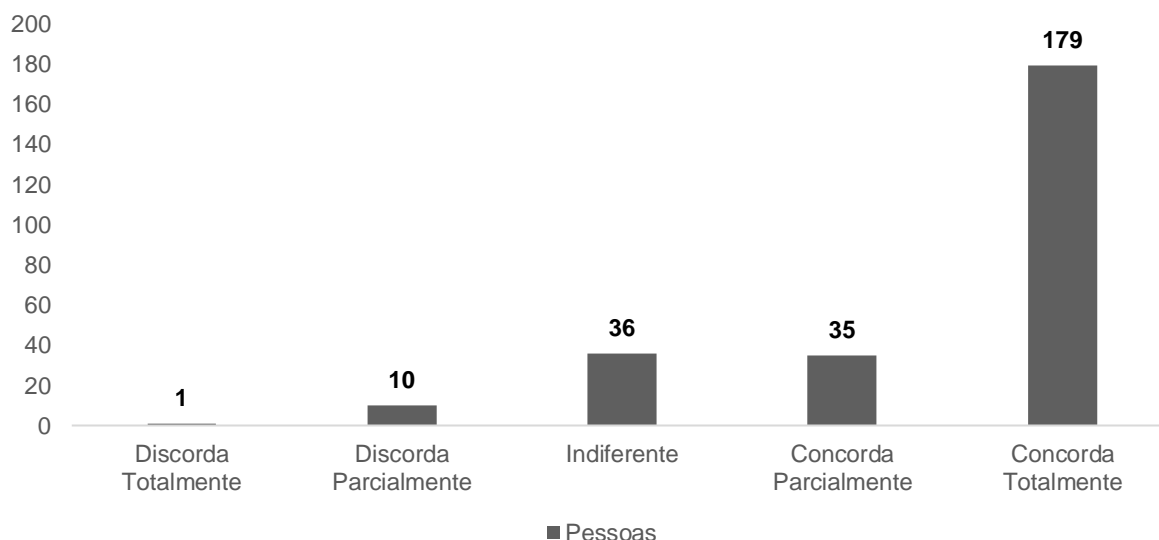


**Figura 6. Conexão com as marcas**

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Uma pesquisa global encomendada pela rede social Facebook de anúncios sobre gênero na mídia, realizada pela Ipsos (2020) revelou que 71% dos consumidores no esperam que as marcas promovam diversidade e inclusão na publicidade online, entretanto, esse número está bem longe de corresponder às experiências dos usuários. Já a pesquisa encomendada pela mesma organização e realizada pela Geena Davis Institute (2019) mostra que na realidade, 54% das pessoas não se sentem culturalmente representadas na publicidade online, e esse número fica ainda maior quando se pessoas que têm alguma deficiência são o foco, onde apenas 1,1% são representadas nos anúncios online, enquanto as pessoas LGBTI+ aparecem em apenas 0,3%. Afinal, a publicidade é pensada, desde sua origem, para construir e afirmar a universalidade do sujeito branco, tendo como objetivo o reforço de estereótipos dos corpos femininos e negros, primeiramente como produto, posteriormente como outro (KILOMBA, 2019), “reproduzindo a ideia de que o racismo, o sexismo, a pobreza e outras formas de injustiça social pareçam naturais, normais e inevitáveis na vida cotidiana” (NASCIMENTO, COLLINS, 2019, p. 136), à medida que esse fenômeno se reproduz de forma sistemática nas diversas nuances das campanhas de comunicação, mas muito além de apenas discurso vazio ou ações de fachada, há diversas organizações empenhadas em promover transformações verdadeiras entre seus colaboradores, consumidores e na sociedade, como um todo. A Figura 6 e 7 possibilitam a reflexão sobre a efetividade de tais discursos para a compreensão de até onde as organizações estão dispostas a implementar políticas para garantir melhores experiências aos consumidores, mas também que valorize seus colaboradores, de modo que o discurso não seja apropriado de forma inadequada e superficial devido às crescentes pressões criadas pela sociedade, à medida que as organizações compreendam que o diálogo com a temática também possibilita uma alta capacidade de aumentar sua reputação à medida que se mostram enfrentar as desigualdades sociais, além de também não servir apenas como ferramenta para aumentar os lucros.





**Figura 7. Comportamento do consumidor**

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Contudo, quando avaliamos as múltiplas identidades e orientações representadas na publicidade corresponde a uma pequena parcela dos anúncios em comparação a diversidade cultural representativa na população no país, pretendemos provocar reflexões sobre a invisibilização dessas pessoas na mídia e na responsabilidade desse processo na manutenção de estruturas excludentes de grupos desprovidos de privilégios e direitos com pouca, ou nenhuma, participação de minorias em espaços de poder e prestígio social (ALMEIDA, 2018). Uma pesquisa realizada sobre o impacto do marketing de influenciadores no desenvolvimento da marca e em compras realizada pela YouGov e encomendada pelo Facebook (2021), indicou que um terço dos usuários da plataforma nos EUA afirmam comprar mais produtos/serviços ao verem conteúdo publicado por criadores de conteúdo de origens mais diversas. Nesse sentido, chamamos a atenção a rejeição dos consumidores ao identificarem marcas que, de forma ou outra, se posicionam de maneira que reforce preconceitos, sendo um fator determinante para as razões de compra e consumo. Por fim, um dos objetos de investigação consistiu em identificar qual marca estava mais bem posicionada na mente dos consumidores, conforme a Figura 8, quando pensavam em organizações que trabalham políticas de DE&I.



Figura 8. Marcas

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Entre as diversas indicações dos participantes, a empresa de cosméticos Natura se sobressaiu em comparação as demais. A marca ocupa a segunda posição do ranking de empresas mais diversas e inclusas do mundo, conforme o Top 100 Most Diverse & Inclusive Organizations Globally, realizado pela Refinitiv (2020), uma organização que fornece dados para mercado financeiros. Entre suas estratégias de comunicação, em 2020 a empresa ganhou destaque ao lançar a campanha de Dia dos Pais intitulada “Meu Pai Presente”, a iniciativa contou com político brasileiro, Thammy Miranda, um dos homens transgêneros mais populares do país, além de Babu Santana, ator negro que estava em ascensão midiática após sua participação no reality show, Big Brother Brasil (BBB). A ação mostrou dois pais com perfis sociais, identitários e econômicos diferentes, evidenciando as múltiplas pautas em discussão. Além da Natura, marcas como Boticário, Nubank, Magalu e Ambev foram bastante mencionadas, mas que não entrarei no mérito se de fato essas organizações desenvolvem e executam políticas de DE&I dentro das organizações, contudo, é importante ressaltar o posicionamento que cada uma delas já ocupa na mente dos consumidores, evidenciando suas percepções com campanhas que estão impactando diretamente suas relações com o público. Outro questionamento aberto por meio da pesquisa foi a possibilidade de os participantes indicarem considerações pertinentes ao que se estava sendo investigado no questionário. Com isso, coletou-se importantes opiniões sobre o que foi se debateu ao longo deste estudo. Abaixo, a Tabela 1 mostra os comentários mais relevantes, a fim de democratizar esse espaço de conhecimento e registrar o ponto de vista legítimo e plural daqueles que tornaram possível essa discussão.

Tabela 1. Percepção dos participantes

Respostas Relevantes

- a) Trabalhei alguns anos em e-commerces, e todas as campanhas são feitas pensadas apenas em vendas.
- b) A empresa que trabalho mostra muito que é aberta ao debate, que promove a diversidade. Mas na prática seu quadro de funcionários é em grande maioria homens brancos e héteros.
- c) Acredito naquilo que é feito de forma espontânea e de coração. Ser "inclusivo" por obrigação ou porque está na moda para mim não vale e o consumidor sabe bem quando não é de verdade.
- d) A empresa em que trabalho tentar ser legal, mas não passa de fachada. (...) Apesar do cenário parecer perfeito para trabalhar, infelizmente essa não é a realidade. Convivo em um ambiente totalmente tóxico, em que os gestores assediam moralmente pessoas que eles consideram mais frágeis...
- e) Não sou totalmente a favor de obrigar que a empresa tenha que contratar uma pessoa LGBTQIA+ porque tem que ser... Sou muito a favor de capacidade e competência independente de gênero, raça, seja lá qual for a diferença.
- f) No ramo industrial, o que percebo é que as empresas falam e divulgam, mas na prática, não trabalham realmente a diversidade e inclusão. Isso é uma falha absurda. As que não falam ainda sobre diversidade ou inclusão, no meu ponto de vista, deixarão de existir em.
- h) Diversidade deixou de ser algo puro e virou algo político, e aqueles que tanto pregam Diversidade e Inclusão são de longe os mais racistas, misóginos e discriminatórios! São intolerantes ao extremo e se acham os donos da verdade.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por fim, é possível compreender que as políticas de DE&I vem impactando de forma interna e externa as organizações, e essas ações estão sendo percebidas não apenas por seus colaboradores, mas também pelos consumidores.

### Considerações Finais

Por meio das discussões realizadas, é possível constatar a relevância de narrativas e ações para transpor a pauta da DE&I nas organizações, especialmente quando é notório o impacto que tais ações têm na opinião pública. Entretanto, o que é de fato colocado em prática nos bastidores a fim de promover uma cultura organizacional que equipare a garantia de direitos entre os colaboradores e se isso está em consonância, ou não, com as ações de relações públicas e campanhas de comunicação a fim de sensibilizar o público? Logo, esta pesquisa possibilita compreender a dimensão e os impactos de tais políticas no ambiente organizacional e uma modernização das práticas de gestão de pessoas para acompanhar as mudanças organizacionais. Foi também identificado que marcas inovadoras estão cada vez mais desempenhando um papel fundamental na vida das pessoas e inspirando escolhas em diversos campos, desde compras a entretenimento, uma vez que os consumidores esperam que as marcas tenham um impacto positivo na sociedade. Além disso, grande parte dos participantes evidenciaram sua forte crença de transformações sociais para mudar o mundo para melhor, seja enfrentando a injustiça social ou pela promoção ao acesso de grupos menos privilegiados em espaços de poder, mas não sozinhos, contando também com o apoio das organizações. Outro ponto importante da pesquisa é que quando as marcas abordam a representatividade, isso tem uma série de efeitos positivos,

incluindo ajudar a impulsionar as compras e a gerar fidelidade. Promover as vozes que representam verdadeiramente a sociedade são ações que criarão laços mais fortes e maior confiança com os consumidores, pois os consumidores estão exigindo se ver mais bem representados. Eles querem ver a verdadeira diversidade das suas comunidades retratada com mais frequência, como raça, gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência. Essas expectativas se aplicam a todo o marketing das marcas. Grande parte também demonstra sua preocupação com marcas que de fato estejam comprometidas com as políticas de DE&I e rejeitam, em grande escala, aquelas que produzem ou reproduzem discursos que estejam, de alguma forma, carregados de preconceitos. Por fim, consumidores estão escolhendo as marcas da qual podem se orgulhar. O caminho levar as marcas para um campo de necessidade para criar maior representatividade enquanto diversidade, conexão com comunidades e geração de valor por meio de parcerias com ações autênticas.

### Referências

ALMEIDA, Silvio. **Racismo estrutural**. Pólen Produção Editorial LTDA, 2019.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

Facebook IQ. **Como as marcas podem colaborar com criadores de conteúdo para enfrentar os desafios de diversidade cada vez maiores**. Meta, 2021. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/news/insights/how-brands-can-collaborate-with-creators-to-meet-the-growing-diversity-challenge>. Acesso em: 12 out. 2022.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. **Anais**, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, John M. Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, v. 21, n. 1, p. 61-76, 1999.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. Editora Trevisan, 2014.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2019. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 15 abr. 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2020. **Síntese de indicadores sociais**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>. Acesso em: 15 abr. 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2022. **Desemprego**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 05 ago. 2022.

KILOMBA, Grada. **Memórias da plantação**: episódios de racismo cotidiano. Editora Cobogó, 2020.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

McKinsey & Company. Matters Diversity: porque empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis. **McKinsey**, jun. 2020.

NASCIMENTO, Rosânia. COLLINS, Patricia Hill. Pensamento Feminista Negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento. **Pós-Revista Brasileira de Pós-Graduação em Ciências Sociais**, v. 15, n. 1, p. 7-7, 2020.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, p. 334-360, 1999.

REFINITIV. **Top 100 empresas mais diversificadas e inclusivas**. Disponível em: <https://www.refinitiv.com/pt/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100/2020>. Acesso em: 11 out. 2022.

SALES, Ricardo (2016). Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. In: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2016, São Paulo, SP, Brasil.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009.

SILVA, F. C. da; SOUZA, E. M. F. de; BEZERRA, M. A.. (Trans) tornando a norma cisgênera e seus derivados. **Revista Estudos Feministas**, v. 27, 2019.

Tribunal Superior do Trabalho. **Especial**: discriminação racial no ambiente de trabalho. 2020. Disponível em: [www.tst.jus.br/-/especial-discriminacao-racial-no-ambiente-de-trabalho](http://www.tst.jus.br/-/especial-discriminacao-racial-no-ambiente-de-trabalho). Acesso em: 10 set. 2022.