



RELATÓRIO ESPECIAL

# A empresa é um cadinho

## Divulgar a diversidade como ativo de reputação

Madrid, maio de 2018

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA



## 1. A EMPRESA É UM CADINHO PORQUE A SOCIEDADE TAMBÉM O É

1. A EMPRESA É UM CADINHO PORQUE A SOCIEDADE TAMBÉM O É
2. VANTAGENS DE DIVULGAR A DIVERSIDADE
3. DIVULGAR UM PLANO DE DIVERSIDADE

AUTOR

Mulheres, católicos, lésbicas, homens, *millenials*, negros, aristocratas, *gays*, muçulmanos, pessoas cegas, bissexuais, judeus, reformadas, ciganos, pessoas surdas, transexuais, evangélicas ou budistas. Durante demasiado tempo, esquecemo-nos de que a sociedade em que vivemos é um cadinho. Protegemos a biodiversidade do planeta porque entendemos que há valor na diversidade de espécies e ecossistemas diferentes que habitam o nosso planeta. Mais condições para a vida significa maior diversidade biológica.

Custa então a acreditar que o ser humano não premeie essa mesma diversidade no ecossistema social e laboral. Podemos explicar esta situação por razões meramente económicas e de curto prazo: a repetição mecânica dos processos, sem distrações de nenhum tipo, é mais eficiente, mais rentável e traz maiores vantagens. O século XX ocidental é devedor desse sistema, onde se cria economias de escala com base no mesmo padrão de gestão, a partir de uma perspetiva hegemónica: a do homem, branco, cristão, adulto, heterossexual.

Este modelo foi, sem dúvida, a melhor solução que o mercado soube oferecer para resolver a equação de manter o crescimento económico enquanto eram geridas grandes mudanças sociais, como a incorporação da mulher no mercado de trabalho ou a ascensão da classe média. Já no final do século passado, muitas organizações começaram a focar-se na gestão da diversidade, mas faziam-no sem mudarem de lentes, perpetuando assim a miopia que as impedia de verem que a diversidade nos ambientes sociais não é uma contingência, mas uma oportunidade. Há 15 e 20 anos, o espaço para a diversidade nas organizações procurava «acalmar» esses grupos, não tendo em conta que a sustentabilidade do próprio sistema assenta no evitar da respetiva endogamia.

Este padrão foi destruído. Já no início do século XXI, nos Estados Unidos da América, e com muito mais força nos últimos cinco anos nas sociedades ocidentais, a diversidade tem-se vindo a posicionar como um ativo relevante na gestão das organizações e na construção de reputação. Na guerra pelo talento, os diferentes grupos sociais são agora sujeitos a seduzir, atrair, captar ou reter. As estratégias comerciais e de vendas devem nascer da diversidade, se quiserem criar empatia com todos os públicos e chegar a certos grupos de consumidores. Já as corporações devem dar um passo em frente na defesa da diversidade na sociedade se quiserem contar com a gentileza dos seus clientes cidadãos.

O que antes era um obstáculo, apresenta-se agora como um parâmetro a ter em conta em todas as ordens da gestão empresarial. E foi tão fácil quanto difícil como o é colocar-se à frente de um espelho e aperceber-se de que existem tantas formas de conceber um projeto quantas as pessoas que o formam; que há uma paleta de cores completa, há cinzentos, há muitas

sensibilidades diferentes e todas devem ser tidas em conta. E, por fim, aperceber-se de que conseguir uma convivência entre todas elas traz melhorias às empresas.

Este novo paradigma apresenta grandes desafios para a empresa do século XXI. Como fazer da diversidade um ativo para construir reputação? Como divulgar a diversidade sem parecer oportunista?

**“A ditadura da maioria desfaz-se, os respetivos objetivos perdem relevância e as organizações devem parar para ouvir o que tem a dizer quem durante muito tempo foi silenciado”**

### **A DIVERSIDADE E A CAPACITAÇÃO DOS CIDADÃOS**

Uma das consequências da revolução tecnológica que estamos a viver é que concedeu a cada cidadão um grande altifalante que nunca antes tinha tido. A possibilidade individual de sancionar ou apoiar medidas e de que essas opiniões tenham um impacto global é um fenómeno completamente novo. Capacitou o indivíduo, repentinamente, em qualquer dos papéis que desempenha: funcionário, eleitor, cliente, fornecedor, consumidor, afiliado ou amante. Muitos ainda não sabem o que fazer com esse novo superpoder. Outros estão a usá-lo para fiscalizar os poderes públicos e privados. Para a gestão da diversidade nas organizações, este fenómeno tem duas consequências principais:

- Os grupos minoritários, antes com poucas possibilidades de se organizarem, agora mobilizam-se, e as suas reivindicações ganham uma grande visibilidade. Neste contexto, a ditadura da maioria desfaz-se, os respetivos objetivos perdem relevância e as organizações devem parar para ouvir o que tem a dizer quem durante muito tempo foi silenciado.
- A tecnologia abriu grandes janelas para permitir uma grande entrada de ar fresco em ministérios, partidos políticos e empresas. Se uma empresa se vangloria de algo perante os seus consumidores, tendo, no entanto, esse mesmo problema dentro de casa, é apenas uma questão de tempo até que a incoerência fique exposta. A capacitação dos cidadãos está a tornar as empresas coerentes. Se o que queremos é mostrar-nos como defensores da diversidade isso vai obrigar-nos a colocar a gestão do talento e a comunicação interna no centro das atenções.

“A gestão da diversidade procura alcançar um conjunto de perceções favoráveis para uma marca ou corporação, no papel de organização que promove a diversidade”

## 2. VANTAGENS DE DIVULGAR A DIVERSIDADE

De que falamos quando falamos de diversidade? Existem vários tipos de diversidade: de género, sexual, racial ou cultural, geracional, funcional (deficiência) e diversidade cognitiva (diferentes formas de pensar). Além disso, entendemos a gestão dessa diversidade nas organizações de várias maneiras. No sentido mais estrito, podemos defini-la como uma estratégia integral baseada na criação de uma população laboral de perfis diversos dentro da organização. Do ponto de vista da reputação, a gestão da diversidade procura alcançar um conjunto de perceções favoráveis para uma marca ou corporação, no papel de organização que promove a diversidade; inclusivamente ser reconhecida como agente de mudança social a favor de uma sociedade diversa.

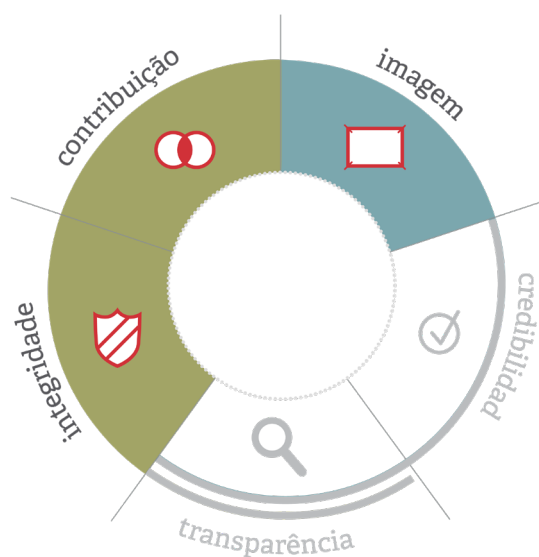
As principais vantagens da gestão da diversidade para as organizações são:

- Rentabilidade financeira
- Captação e retenção de talento
- Melhoria dos índices de reputação
- Maior *engagement* com os grupos de interesse

Algumas fontes dizem-nos que a diversidade é rentável. Segundo o The Conference Board<sup>1</sup>, 83 % das empresas na UE certificam-se de que as políticas de diversidade e conciliação têm um impacto positivo no negócio, porque potenciam a mudança cultural, melhoram o mix da força laboral, aumentam as oportunidades de negócio, permitem ganhar vantagem competitiva no mercado e melhoram a imagem empresarial. As empresas com maior diversidade de género e racial têm melhor rendimento financeiro<sup>2</sup> do que a média da sua indústria. Segundo um estudo do *Peterson Institute*<sup>3</sup>, empresas com 30 % de mulheres na liderança aumentam em um ponto percentual a margem nos seus resultados.

A diversidade é uma importante alavanca para a melhoria da reputação, se tivermos em

Figura 1. Conceitos Básicos. Modelo de reputação: alavancas de gestão



<sup>1</sup> *The business case for diversity and work*. The Conference Board. 2016

<sup>2</sup> Diversity Matters. McKinsey Diversity Database, 2015.

<sup>3</sup> Peterson Institute for International Economics y EY. 2014

“No que respeita à imagem, divulgar a diversidade é um ativo para trabalhar o posicionamento empresarial e um atrativo como marca empregadora”

conta o modelo próprio da LLORENTE & CUENCA. A diversidade intervém em, pelo menos, três dimensões da reputação das organizações: a imagem (gerar sentimentos positivos nas pessoas), a integridade (agir com ética e honestidade) e a contribuição (comprometer-se ativamente com a melhoria da sociedade):

- No que respeita à imagem, divulgar a diversidade é um ativo para trabalhar o posicionamento empresarial e um atrativo como marca empregadora.
- Quanto à integridade, contribui para minimizar a participação da organização em situações de risco reputacional.
- No que respeita à contribuição, associa os valores empresariais às preocupações da sociedade civil e ajuda a criar empatia com os grupos de interesse.

#### A DIVERSIDADE NA AGENDA POLÍTICA

Vivemos momentos históricos para as reivindicações de alguns grupos, que reclamam reconhecimento dos seus direitos ou atenção sobre problemáticas particulares, que são assuntos de interesse geral, mas que não foram tratados como tal. Os movimentos de denúncia por situações de assédio sexual, encarnados no *#metoo* e no *#timesup*, deram lugar ao dia histórico do 8 de março de 2018, Dia Internacional da Mulher, numa

multiplicidade de países, ainda que especialmente em Espanha, onde ocorreu uma greve feminista sem precedentes. E já sabemos que a atenção política gera novas legislações. Em Espanha, por exemplo, o próprio governo e vários grupos políticos já manifestaram a intenção de aprovar uma lei de transparência salarial. A norma obrigará a tornar público o salário que se paga a homens e mulheres com a mesma categoria. Não parece nada fácil explicar à opinião pública porque é que se acaba por pagar mais a homens do que a mulheres pelo mesmo trabalho, ainda que haja fatores que o possam explicar.

Na América Latina existe, atualmente, um grande debate sobre o casamento entre pessoas do mesmo sexo. Ainda que apenas quatro países permitam que pessoas LGBTI contraiam matrimónio (Argentina, Colômbia, Uruguai e Brasil), a decisão da Corte Interamericana de Direitos Humanos, que dá cobertura jurídica a estes casamentos, avivou o debate em países como o Peru, Chile e Panamá.

O setor privado não pode nem deve permanecer alheio a esta conjuntura. O vibrante contexto social e político atual interpela os poderes públicos, sim, mas também as empresas, que têm um papel a desempenhar como agentes ativos do tempo atual. Ora, cada empresa deve encontrar uma forma de gestão a partir das respetivas particularidades. Os caminhos a partir dos quais a diversidade é divulgada são múltiplos e todos eles válidos se a aproximação for

“O vibrante contexto social e político atual interpela os poderes públicos, sim, mas também as empresas, que têm um papel a desempenhar como agentes ativos do tempo atual”

feita com honestidade e não com oportunismo. Podemos agrupar em três grandes objetivos o trabalho da diversidade como um pilar de reputação:

- Captar talento e ser reconhecida como marca empregadora diversa.
- Ser reconhecida como uma organização comprometida com a diversidade.
- Desenvolver uma história diferenciadora para o consumidor-cliente.

### 3. DIVULGAR UM PLANO DE DIVERSIDADE

Independentemente do caminho por que avançamos na gestão e na comunicação da diversidade, existem técnicas diferentes que são recomendadas em função do grau de maturidade de cada organização. Identificámos três fases:

#### FASE I. ESFORÇOS

Todos os avanços para a inclusão devem ser reconhecidos. Como é óbvio, uma organização que dá os primeiros passos nesta matéria, deve dar visibilidade aos progressos que vai fazendo, pois ainda carece de resultados. Não há problema. Seja porque aprova um plano de igualdade ou implementa um plano de sensibilização interna ou toma as suas primeiras medidas nos processos de seleção, os esforços devem converter-se em destaques na comunicação. É fundamental fazê-lo com humildade, pois já muitas outras empresas mostraram um longo

percurso na matéria e participar da mesma conversa pode dar visibilidade às diferenças relativamente a essas empresas.

Nesta fase, deve medir-se a temperatura da organização, o nível de compromisso no *top management* e trabalhar com um diagnóstico claro de onde nos situamos. O passo seguinte é perguntarmo-nos: qual é a minha história? Que história de inclusão quero contar? Porque valorizo a diversidade na organização e como vou integrá-la nos meus valores empresariais?

Uma das ferramentas mais potentes e que geram um *quick win* é construir referências. Para isso, escolhem-se duas ou três figuras da empresa que reflitam essa diversidade que queremos contar. Com cada uma destas pessoas, trabalhar-se-á uma história diferenciadora, a sua identidade digital e o seu plano de presença institucional: converter-se-ão em embaixadores do programa de diversidade. Visto que não há grandes realidades sobre as quais construir, a abordagem é trabalhar a partir do ponto de vista emocional.

No plano interno, recomenda-se trabalhar num plano de sensibilização que sirva para situar a diversidade como prioridade no seio da gestão de recursos humanos e na relação com funcionários, fornecedores e clientes. Esse plano serve para lutar contra as distorções incoerentes que afetam a seleção de candidatos ou o ambiente geral de trabalho. Algumas ações que podem ser

“A vocação natural  
é ser visto e  
reconhecido pelos  
seus *stakeholders*  
como uma  
organização  
comprometida com a  
diversidade”

levadas a cabo são oficinas para a inclusão, estratégias de ludificação para neutralizar essas distorções, conferências temáticas que ajudam a criar empatias etc.

### FASE II. RESULTADOS

As políticas do plano de diversidade e inclusão que tenhamos posto em marcha na fase anterior darão os seus frutos e será o momento de contá-las: redução da disparidade salarial, equilíbrio de mulheres em cargos de direção, integração de novas gerações ou pessoas LGBTI etc.

Ao dotarmo-nos de certa autoridade para falar da diversidade, é o momento de clarificar quem fala de diversidade nos nossos grupos de interesses (comunidades) e de que falam (territórios), para então definir um novo plano de ação, no qual daremos espaço ao nosso próprio conteúdo sobre inclusão (*brand PR*). É possível que organizemos algum tipo de evento externo sobre diversidade sob a própria marca ou imagem empresarial, pois já possuímos credibilidade no discurso.

Quando e como envolver o CEO na comunicação do pilar de diversidade e inclusão? É aconselhável esperar alcançar alguns êxitos para então incorporar esta matéria no seu discurso. Ora, assim que disponhamos de um discurso sólido e coerente, o CEO pode converter-se num dos nossos maiores ativos. O impacto reputacional sobre a marca cresce na medida em que o seu expoente máximo incorpora a diversidade no seu legado.

### FASE III. RECONHECIMENTOS

Os resultados das políticas de diversidade e inclusão deveriam dar os seus frutos sob a forma de prémios, acordos e iniciativas com outros *partners*. Nesta fase, a organização tem já um discurso sofisticado, que resulta da aprendizagem.

com os próprios erros, e é capaz de adotar uma abordagem pedagógica com outras empresas para ajudar o conjunto do setor empresarial a trabalhar a diversidade. Porque a vocação natural é ser visto e reconhecido pelos seus *stakeholders* como uma organização comprometida com a diversidade, que colabora ativamente com a sociedade para que outras organizações também o façam.

Esta atitude, de certa forma ativista e comprometida com a igualdade de género, ou com a luta pelos direitos das pessoas com deficiência ou da comunidade LGBTI, será especialmente valorizada pela opinião pública e isso terá inevitavelmente um impacto positivo na reputação da organização. Aqui entra a colaboração com as ONG e grupos sociais para fazer da diversidade uma linha de atuação empresarial, convertendo a marca num agente de mudança social. Ou uma empresa não pode reclamar legitimamente que o governo do país em que opera dedique mais fundos à luta contra a violência de género? Ou que se aprove uma nova lei para as pessoas com deficiência? Ou que se aprove um novo plano educativo que destine fundos a promover o respeito pela inclusão e pela diversidade?

## Autor



**Carlos Ruiz Mateos** é Diretor de Área Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA. Carlos Ruiz conta com 13 anos de experiência em Comunicação e Assuntos Públicos em Espanha, Portugal e América Latina. Especialista em assessoria de empresas altamente reguladas dos setores de energia, alimentação, tabaco e telecomunicações. Participou em projetos de consultoria estratégica como: operações de aquisição, fecho e venda de instalações industriais, projetos de *lobbying* e incidência pública, gestão de situações de crise que ameaçam a reputação, elaboração e implementação de planos diretores de comunicação e assuntos públicos. Atualmente é o responsável pela Diversidade na empresa. Carlos é licenciado em Humanidades e Jornalismo pela Universidade Carlos III de Madrid; mestre em análise política e eleitoral (2017) e com pós-graduações em direção de campanhas eleitorais pela Universidade Pontificia de Comilla e resolução pacífica de conflitos internacionais pelo Instituto Gutiérrez Mellado (UNED).

[cruiz@llorenteycuenca.com](mailto:cruiz@llorenteycuenca.com)





# LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio fundador e presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral corporativo de  
Talentos, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña  
Diretor de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Sócio e CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Sócia e COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López  
Vice-presidente da Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno  
Diretor de Talento para Europa  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel  
Diretora de Talento para  
a Região Norte  
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Diretora de Talento para  
a Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro  
Diretora de Talento para  
a Região Sul  
lnavarro@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta  
Sócio e diretor geral Arenalía  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17  
Tel. Arenalía +34 660 201 020

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e vice-presidente  
Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sénior Desporto e  
Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino  
Sócio e diretor sénior digital  
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Diretora geral  
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Cink

Sergio Cortés  
Sócio. Fundador e presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

Tiago Vidal  
Sócio e diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. +351 21 923 97 00

## EUÁ

Erich de la Fuente  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e diretor geral  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nova Iorque

Gerard Guiu  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Javier Rosado  
Sócio e Diretor Geral Região Norte  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Cidade do México

Juan Arteaga  
Diretor geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Diretor geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage  
Presidente Conselheiro e Membro do  
Comité de Direção  
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Cidade do México  
Tel. +52 55 5257 1084

### Havana

Pau Solanilla  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Panamá

Pau Solanilla  
Diretor geral  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Sócia e diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
Sócio e diretor geral  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Carlos Llanos  
Diretor geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Constanza Téllez  
Diretora geral  
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Mariano Vila  
Diretor geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Cleber Martins  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Cleber Martins  
Diretor geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor Regional de Inovação  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390



## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

**Desenvolvendo Ideias** é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

**Desenvolvendo Ideias.**

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)

[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)