



RELATÓRIO ESPECIAL

# A empresa é um caldeirão

## Comunicar a diversidade como um ativo da reputação

Maio de 2018

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

## I. A EMPRESA É UM CALDEIRÃO PORQUE A SOCIEDADE TAMBÉM É

1. A EMPRESA É UM CALDEIRÃO PORQUE A SOCIEDADE TAMBÉM É
2. BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO DA DIVERSIDADE
3. COMUNICAR UM PLANO DE DIVERSIDADE

AUTOR

Mulheres, católicos, lésbicas, homens, *millennials*, negros, aristocratas, gays, muçulmanos, cegos, bissexuais, judeus, aposentados, ciganos, surdos, transexuais, evangélicos e budistas. Por muito tempo esquecemos que a sociedade em que vivemos é um caldeirão de raças e culturas. Protegemos a biodiversidade do planeta porque entendemos que há mais valor no volume de espécies e nos diferentes ecossistemas que povoam nosso planeta. Onde há maiores condições para a vida, encontramos mais diversidade biológica.

É difícil acreditar, então, que o ser humano não responde à mesma regra da diversidade no ecossistema social e trabalhista. Podemos explicar essa situação por razões estritamente econômicas e de curto prazo: a repetição mecânica dos processos, sem distrações de qualquer ordem, é mais eficiente, mais lucrativa e traz maiores benefícios. O século XX ocidental deve-se a esse sistema, que consiste em criar economias de escala, baseadas no mesmo padrão de gestão, a partir de uma perspectiva hegemônica: a do homem, branco, cristão, adulto, heterossexual.

Certamente, esse modelo foi a melhor solução que o mercado poderia ter oferecido para resolver a equação de como manter o crescimento econômico, ao mesmo tempo em que geria grandes mudanças sociais, como a incorporação das mulheres ao mercado de trabalho e a ascensão da classe média. Já no fim do século passado, muitas organizações começaram a concentrar-se na gestão da diversidade, mas o fizeram sem mudar os óculos, perpetuando assim a miopia que os impedia de ver que a diversidade nos ambientes sociais não é uma contingência, mas uma oportunidade. Há 15 ou 20 anos, o espaço para a diversidade nas organizações buscava "acalmar" esses grupos, sem perceber que a sustentabilidade do próprio sistema se baseia em evitar a consanguinidade.

Esse padrão sofreu uma reviravolta. Já no início do século XXI, nos Estados Unidos, e muito mais fortemente nos últimos 5 anos nas sociedades ocidentais, a diversidade tem se convertido em um ativo relevante para a gestão das organizações e para a construção da reputação. Na guerra pelo talento, os diferentes grupos sociais agora são nichos a seduzir, atrair, capturar e reter. As estratégias comerciais e de vendas devem nascer da diversidade, se desejarem causar empatia em todos os públicos e alcançar grupos de consumidores específicos. E as corporações devem dar um passo à frente na defesa da diversidade na sociedade, se quiserem contar com a atenção de seus clientes-cidadãos.

O que era um obstáculo, até então, agora se apresenta como um parâmetro a ser levado em consideração em todas as fases da gestão empresarial. Isso tem sido, ao mesmo tempo, tão fácil e tão difícil quanto colocar-se diante de um espelho e perceber que existem diversas maneiras de conceber um

projeto, do mesmo modo como as pessoas o são; que há uma enorme paleta, cheia de cores, há cinzas, há muitas sensibilidades distintas, e todas devem ser levadas em consideração. E, finalmente, que alcançar a coexistência de todas essas nuances tornam as empresas melhores.

Este novo paradigma impõe grandes desafios para as empresas do século XXI. Como tornar a diversidade um ativo para construir reputação? Como comunicar a diversidade sem parecer oportunista?

**“A ditadura da maioria é quebrada, a agenda habitual perde relevância, e as organizações precisam parar para ouvir o que aqueles que foram silenciados por um longo tempo têm a dizer”**

### A DIVERSIDADE E O EMPODERAMENTO DO CIDADÃO

Uma das consequências da revolução tecnológica que estamos vivenciando é que esta deu um grande alcance a cada cidadão, como nunca visto. A possibilidade individual de sancionar ou apoiar medidas – e de que essas opiniões tenham impacto global – é um fenômeno completamente novo. Isto empoderou bruscamente o indivíduo, em qualquer uma de suas funções: como colaborador, eleitor, cliente, fornecedor, consumidor, afiliado ou amante. Muitos ainda não sabem o que fazer com este novo superpoder. Outros já o estão usando para supervisionar os poderes públicos e privados. Para a gestão da diversidade nas organizações, esse fenômeno traz duas consequências cruciais:

- Os grupos minoritários, antes com poucas possibilidades de organização, agora se mobilizam e suas demandas têm grande visibilidade. Nesse contexto, a ditadura da maioria é quebrada, a agenda habitual perde relevância, e as organizações precisam parar para ouvir o que aqueles que foram silenciados por um longo tempo têm a dizer.
- A tecnologia abriu grandes janelas para que o ar fresco ventilasse ministérios, partidos políticos e empresas. Se uma empresa se vangloria de algo diante de seus consumidores quando tem este problema em casa, é uma questão de tempo até que a inconsistência venha à tona. O empoderamento dos cidadãos está tornando as empresas coerentes. Se o que queremos é nos mostrarmos diversificados, isso obriga a colocar a gestão de talentos e a comunicação interna no foco da atenção.

“A gestão da diversidade busca alcançar um conjunto de percepções favoráveis, direcionadas a uma marca ou corporação, enquanto organização diversificada”

## 2. BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO DA DIVERSIDADE

Sobre o que falamos quando tratamos de diversidade? Existem vários tipos: diversidade de gênero, sexual, racial e cultural, geracional, funcional (deficiências) e diversidade cognitiva (diferentes formas de pensar). Da mesma forma, entendemos a gestão dessa diversidade nas organizações de diversas maneiras. Em seu sentido mais estrito, podemos defini-la como a estratégia integral, baseada na criação de uma força de trabalho formada por diversos perfis em uma mesma organização. Do ponto de vista da reputação, a gestão da diversidade busca alcançar um conjunto de percepções favoráveis, direcionadas a uma marca ou corporação, enquanto organização diversificada; e até mesmo ser reconhecida como agente de transformação social, em favor de uma sociedade diversa.

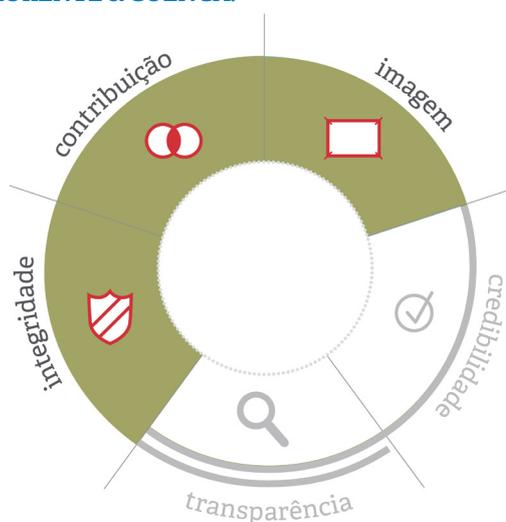
Os principais benefícios da gestão da diversidade para organizações são:

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

Algumas fontes apontam que a diversidade é lucrativa. Segundo o *The Conference Board*<sup>1</sup>, 83% das empresas da União Europeia asseguram que as políticas de diversidade e conciliação trazem impactos positivos para os negócios porque potencializam as mudanças culturais, melhoram a composição da força de trabalho, aumentam as oportunidades de negócio, ampliam a vantagem competitiva no mercado e melhoram a imagem corporativa. Empresas com maior diversidade de gênero e raça têm um desempenho financeiro<sup>2</sup> melhor do que a média de suas concorrentes em um mesmo setor. Segundo um estudo do *Peterson Institute*<sup>3</sup>, empresas que têm 30% de mulheres em posições de liderança aumentam a margem em seus resultados em 1 ponto percentual.

A diversidade é uma importante alavanca para melhorar a reputação,

Figura 1. Dimensões da reputação que trabalham a diversidade, segundo o modelo da LLORENTE & CUENCA.



<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

“Comunicar la  
diversidad es un  
activo para trabajar  
el posicionamiento  
corporativo y un  
atractivo como marca  
empleadora”

se olharmos para o próprio modelo da LLORENTE & CUENCA. A diversidade impacta, pelo menos, três dimensões da reputação das organizações: a imagem (ao gerar sentimentos positivos entre as pessoas), integridade (ao atuar com ética e honestidade) e contribuição (ao comprometer-se ativamente com a melhoria da sociedade):

- Em termos de imagem, comunicar a diversidade é um ativo para trabalhar o posicionamento corporativo e um atrativo como marca empregadora.
- Em termos de integridade, ajuda a minimizar a participação da organização em situações de risco de reputação.
- Em termos de contribuição, conecta os valores corporativos com as preocupações da sociedade civil e ajuda a criar empatia entre os grupos de interesse.

#### A DIVERSIDADE NA AGENDA POLÍTICA

Vivemos momentos históricos para a reivindicação de alguns grupos, que exigem o reconhecimento de seus direitos e atenção de problemas singulares, que são assuntos de interesse geral, mas que não são tratados como tal. Os movimentos de denúncia por situações de assédio sexual, incorporados às hashtags #metoo e #timesup, deram origem a um 8 de março histórico – Dia Internacional da Mulher em

muitos países –, especialmente na Espanha, onde uma greve feminista sem precedentes aconteceu. Já sabemos que a atenção política gera novas legislações. Na Espanha, por exemplo, o próprio governo e vários grupos políticos já expressaram sua intenção de aprovar uma lei direcionada à transparência salarial. A regra obrigará a tornar público o salário pago a homens e mulheres que atuam na mesma categoria. Não parece fácil explicar por que os empregadores acabam pagando mais a homens do que a mulheres, pelo mesmo trabalho, mesmo que existissem fatores que o explicassem.

Na América Latina há, atualmente, um grande debate em torno da união homoafetiva. Embora apenas quatro países permitam que pessoas LGBTI se casem (Argentina, Colômbia, Uruguai e Brasil), a decisão da Corte Interamericana de Direitos Humanos, que dá cobertura legal a esses casamentos, reavivou o debate em países como Peru, Chile e Panamá.

O setor privado não pode e não deve ficar alheio a essa conjuntura. O vibrante contexto social e político atual desafia os poderes públicos, sim, mas também as empresas, a desempenharem seus papéis como agentes ativos de seu tempo. A partir de agora, cada empresa deve descobrir como gerenciar isso, de acordo com as suas particularidades. A diversidade pode ser comunicada por múltiplas vias e todas elas são válidas, se a abordagem for honesta e não oportunista. Podemos agrupar em

“O vibrante contexto social e político atual desafia os poderes públicos, sim, mas também as empresas, a desempenharem seus papéis como agentes ativos de seu tempo”

três grandes objetivos o trabalho da diversidade como pilar da reputação:

- Capturar talentos e ser reconhecida como uma marca empregadora diversificada.
- Ser reconhecida como uma organização comprometida com a diversidade.
- Desenvolver um relato diferenciado para um consumidor-cliente.

### 3. COMUNICAR UM PLANO DE DIVERSIDADE

Independentemente do caminho que a gestão e a comunicação da diversidade decidam seguir, existem diferentes técnicas, recomendadas em função do grau de maturidade de cada organização. Uma vez que um plano de diversidade ou igualdade esteja disponível (o que é obrigatório na Espanha para empresas com mais de 250 colaboradores), recomenda-se a implantação de um plano de comunicação e relações institucionais em 3 fases diferentes.

#### FASE I. ESFORÇOS

Todo progresso para inclusão deve ser reconhecido. Como é lógico, uma organização que dá seus primeiros passos nessa área deve tornar visível seu progresso, pois ainda carece de resultados. E tudo bem. Seja porque aprova um plano de igualdade ou porque implementa um plano de conscientização interna ou dá seus primeiros passos no processo de seleção, os esforços devem se

tornar marcos de comunicação. É fundamental fazê-lo com humildade, pois muitas outras empresas já percorreram um longo caminho nesse sentido e participar da mesma conversação pode tornar visíveis as diferenças frente a elas.

Nesta fase, deve-se medir a temperatura da organização, o nível de comprometimento da alta gerência e trabalhar com um diagnóstico claro de onde se está. O próximo passo é nos perguntar: qual é a minha história? Que história de inclusão quero contar? Por que valorizo a diversidade na organização e como vou integrá-la aos meus valores corporativos?

Uma das ferramentas mais poderosas, que geram um quickwin, é construir referências. Para fazer isso, 2 ou 3 figuras da empresa são selecionadas para refletir a diversidade que se deseja contar. Com cada uma desses personagens se trabalhará um relato diferenciado, sua identidade digital e seu plano de presença institucional: estes se converterão em embaixadores do programa de diversidade. Como não há grandes realidades sobre as quais se basear, o foco é trabalhar a partir do aspecto emocional.

Internamente, recomenda-se trabalhar um plano de sensibilização, que sirva para situar a diversidade como prioridade na gestão de recursos humanos e no relacionamento com colaboradores, fornecedores e clientes. Este plano trata de combater os preconceitos inconscientes que afetam a seleção de candidatos ou o ambiente de trabalho geral. Algumas ações a

“A vocação natural  
é ser percebido e  
reconhecido por seus  
stakeholders como  
uma organização  
comprometida com a  
diversidade”

serem realizadas são oficinas de inclusão, estratégias de gamificação para neutralizar esses preconceitos, conferências temáticas que ajudem a criar empatia, etc.

### FASE II. RESULTADOS

As políticas do plano de diversidade e inclusão que iniciamos na fase anterior estarão dando frutos e será o momento de contar sobre as conquistas: redução da diferença salarial, equilíbrio das mulheres nos cargos de gestão, integração de novas gerações ou pessoas LGTBI, etc.

Ao assumirmos alguma autoridade para tratar sobre diversidade, é hora de ficar claro quem fala sobre o tema entre nossos grupos de interesse (comunidades) e sobre o se fala (territórios), para definir, então, um novo plano de ação, no qual se dará espaço ao próprio conteúdo sobre inclusão (marca PR). É possível que possamos organizar algum tipo de evento externo sobre diversidade, usando a própria marca ou a imagem corporativa como garantia, visto que já teremos credibilidade no discurso.

Quando e como envolver o CEO na comunicação do pilar da diversidade e da inclusão? É aconselhável esperar colher alguns sucessos para incorporar o assunto ao discurso corporativo. No momento em que tivermos um discurso sólido e coerente, o CEO poderá converter-se em um dos nossos maiores ativos. O impacto da reputação sobre a marca cresce à medida que seu expoente máximo assume a diversidade em seu legado.

### FASE III. RECONHECIMENTOS

Os resultados das políticas de diversidade e inclusão devem dar frutos na forma de prêmios, acordos e iniciativas com outros parceiros. Nesta fase, a organização já deverá possuir um discurso sofisticado, terá aprendido com seus próprios erros e será capaz de adotar uma abordagem pedagógica com outras empresas para ajudar o setor empresarial como um todo a trabalhar com a diversidade. Porque a vocação natural é ser percebido e reconhecido por seus stakeholders como uma organização comprometida com a diversidade, que colabora ativamente com a sociedade para que outras organizações também o façam.

De certa forma, essa postura ativista e comprometida com a igualdade de gênero ou a luta pelos direitos das pessoas com deficiência ou da comunidade LGTBI será especialmente valorizada pela opinião pública e isso trará um impacto irremediavelmente positivo na reputação da organização. Aqui entra a possibilidade de colaboração com ONGs e grupos sociais para fazer da diversidade uma linha de atuação corporativa, convertendo a marca em um agente de mudança social. Ou será que uma empresa não pode, legitimamente, reivindicar que o governo do país em que opera dedique mais investimentos à luta contra a violência de gênero? Ou que uma nova lei para a deficiência seja aprovada? Ou que um novo plano educacional que aloque fundos para promover o respeito à inclusão e à diversidade seja aprovado?

## Autor



**Carlos Ruiz Mateos** é Director da Área Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA. Tem 13 anos de experiência em comunicação e relações públicas na Espanha, Portugal e América Latina. É especialista em assessoria a empresas altamente reguladas nos setores como o de energia, alimentação, tabaco e telecomunicações. Participou de projetos de consultoria

estratégica, como aquisição, fechamento e venda de instalações industriais, projetos de *lobby* e *advocacy*, além de gestão de crises que ameaçam a reputação, desenvolvimento e implementação de planos diretores de comunicação e relações públicas. Atualmente, é responsável pelo projeto de Diversidade na companhia. Carlos é graduado em Humanidades e Jornalismo pela Universidade Carlos III de Madri; mestre em análise política e eleitoral (2017) e pós-graduado em gestão de campanhas eleitorais pela Pontifícia Universidade de Comilla e resolução pacífica de conflitos internacionais pelo Instituto Gutiérrez Mellado (UNED).

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



## 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  
Talent, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Diretora Corporativa  
cgomez@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  
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

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

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Sócio e Diretor Sênior Esporte e  
Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vice-presidente de  
Contexto Econômico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Claudio Vallejo  
Diretor Sênior Latam Desk  
cvallejo@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

## EUA

Erich de la Fuente  
Sócio e CEO  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

### Miami

Erich de la Fuente  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nova Iorque

Salomón Kalach  
Diretor Latam Desk NY  
skalach@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  
Comitê 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

### A 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 sênior  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Carlos Llanos  
Diretor Geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Alejandra Rivas  
Presidente  
arivas@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 Departamento de Liderança através do Conhecimento 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe  
**Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

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

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