



IDADE NO DISCURSO DE DIVERSIDADE:

O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO COMBATE
AO AGEÍSMO E NA PROMOÇÃO DA
INTERGERACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

NATHÁLIA FERNANDES VICENTIN

Faculdade Cásper Líbero | Relações Públicas | 2020



FACULDADE CÁSPER LÍBERO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

NATHÁLIA FERNANDES VICENTIN

**IDADE NO DISCURSO DE DIVERSIDADE: O PAPEL DAS
RELAÇÕES PÚBLICAS NO COMBATE AO AGEÍSMO E NA
PROMOÇÃO DA INTERGERACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

São Paulo

2020

NATHÁLIA FERNANDES VICENTIN

**IDADE NO DISCURSO DE DIVERSIDADE: O PAPEL DAS
RELAÇÕES PÚBLICAS NO COMBATE AO AGEÍSMO E NA
PROMOÇÃO DA INTERGERACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Faculdade Cásper Líbero em São Paulo em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Else Lemos Inácio Pereira

São Paulo

2020

Vicentin, Nathália Fernandes

Idade no discurso de diversidade: o papel das relações públicas no combate ao ageísmo e na promoção da intergeracionalidade nas organizações – São Paulo, 2020

118 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) apresentado na Faculdade Cásper Líbero - Bacharelado em Relações Públicas.
Orientadora: Profa. Dra. Else Lemos.

1. Relações públicas. 2. Discurso. 3. Diversidade etária. 4. Ativismo.
5. Ageísmo. 6. Intergeracionalidade I. Lemos, Else (orientadora). II.Título.

AGRADECIMENTOS

À minha família amada, que sempre acreditou em mim e me apoiou nas minhas escolhas. Em especial aos meus pais, Luciana e Frank, por me proporcionarem a chance de cursar o ensino superior onde desejei, por apoiarem minha dedicação aos estudos e serem a base para tudo o que venho construindo; e ao meu irmão, Giovanni, pelas conversas reflexivas nas minhas voltas para Jundiaí e pelo apoio com a internet instável durante a quarentena que acompanhou este trabalho. Vocês são tudo.

Ao querido Gustavo Oliveira, que me acompanhou em inúmeras crises, questionamentos, angústias e vitórias. Obrigada por me fazer refletir sobre a importância de respirar um pouco mais, por estar sempre presente e por sempre me ouvir pacientemente e com muita atenção ao falar sobre o tema deste trabalho centenas de vezes.

À minha orientadora do coração, Profa. Dra. Else Lemos, a quem eu tenho uma enorme gratidão, admiração e carinho desde o início do processo quando ainda não sabia nem ao menos o que ou como pesquisar. Obrigada pela paciência, ideias, orientações, devolutivas riquíssimas, incentivo à reflexão e conselhos de vida. Vou sempre levar comigo.

À professora Dra. Natália Tamura, por me apoiar na escolha do tema, por me fazer exercitar o olhar do outro no mundo e me ajudar em meio aos desafios e ideias no desenvolvimento do pré-projeto. Obrigada por toda sensibilidade.

À professora Dra. Valéria Castro, pelas coorientações sempre cheias de bom humor e informações e detalhes importantíssimos quanto às minhas pesquisas empíricas. Obrigada por tanto.

A todos os meus professores da Faculdade Cásper Líbero, que foram essenciais em todo o meu percurso na graduação, sejam eles de disciplinas específicas ou de cultura geral. Obrigada por me fazerem questionar, estimularem o senso crítico e serem sempre tão abertos e presentes. O exercício da docência é admirável e inspirador.

Aos meus amigos de Jundiaí e São Paulo, seja de infância, da época de escola, da faculdade, amigos de amigos ou mesmo do mercado de trabalho. Todos me ensinaram algo e agregaram à minha percepção de mundo. Obrigada.

A todos que, mesmo por pouco tempo, cruzaram minha trajetória até aqui: muito obrigada! Cada momento, olhar, diálogo e reflexão foi e é necessária para a construção de quem sou. Gratidão.

*“Quando alguém lhe chamar de velho
Sorria cantando assim
Sou velho e sou feliz”
(Adoniran Barbosa, 2001)*

RESUMO

Em meio a um discurso de diversidade ainda em construção e uma necessidade de um olhar mais ativista das organizações quanto ao tema, este estudo tem como objetivo discutir o papel das relações públicas na promoção da diversidade com foco na inclusão por idade (50+), identificando possíveis aplicações das relações públicas para o combate ao ageísmo e para promoção da intergeracionalidade nas organizações. Essa pesquisa exploratória contou com duas etapas: uma baseada em levantamento bibliográfico em bibliotecas e anais de congresso da área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional; e outra empírica baseada em entrevistas em profundidade e análise de conteúdo de rankings, listas, índices, prêmios, cartilhas e consultorias formais de diversidade.

Palavras-chave: relações públicas; discurso; ativismo; diversidade etária; ageísmo/idadismo/etarismo; intergeracionalidade.

ABSTRACT

Amidst a discourse of diversity still under construction and a need for a more activist look at associations on the topic, this study aims to discuss the role of public relations in promoting diversity with a focus on inclusion by age (50+), identifying possible applications for public relations to combat ageism and to promote intergenerationality in organizations. This exploratory research has two stages: one based on a bibliographic survey in libraries and conference proceedings in the area of Public Relations and Organizational Communication; and another empirical one based on in-depth interviews and content analysis of rankings, lists, indexes, awards, booklets and formal diversity consultancies.

Keywords: public relations; discourse; activism; age diversity; ageism; intergenerationality,

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição de denúncias por grupo de vulnerabilidade	28
Figura 2 – Ilustração diferenciando os termos “desigualdade”, “igualdade”, “equidade” e “justiça”	31
Figura 3 – Tripé do poder baseado em Foucault	34
Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: agenda 2030	53
Figura 5 – Metodologia Kantar Inclusion Index	59
Figura 6 – Pirâmide etária: Europa.....	74
Figura 7 – Pirâmide etária: Brasil	75
Figura 8 – Placa de sinalização de vaga preferencial para idoso	78
Figura 9 – Modalidades da comunicação organizacional integrada	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura para compreensão e organização do discurso de risco	36
Quadro 2 – Análise do discurso dominante de diversidade baseado em livros e produções acadêmicas	45
Quadro 3 – Mapeamento dos rankings, prêmios, índices, lista e cartilha de mercado	54
Quadro 4 – Mapeamento das consultorias: eixos mais trabalhados	65
Quadro 5 – Análise do discurso dominante de diversidade	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação dos livros quanto ao tema de diversidade	41
Tabela 2 – Classificação das teses e dissertações quanto ao tema de diversidade .	42
Tabela 3 – Classificação dos artigos científicos quanto ao tema de diversidade	44
Tabela 4 – Soma das análises de livros, teses, dissertações e artigos científicos....	45
Tabela 5 – Sumarização dos eixos de diversidade abordados pelos influenciadores	69
Tabela 6 – Frequência de menção dos eixos.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 DISCURSO DE QUÊ? A DIVERSIDADE COMO FOCO	20
2.1 Por falar em diversidade.....	21
2.2 Direitos humanos e a voz da diversidade	26
2.3 Discurso dominante: formação para existência	31
2.3.1 <i>Um estudo de caso sobre discurso dominante</i>	35
2.3.2 <i>Discurso dominante de diversidade</i>	38
2.3.2.1 <u>Acervo de livros</u>	40
2.3.2.2 <u>Acervo de teses e dissertações</u>	41
2.3.2.3 <u>Anais de congresso temático de comunicação e relações públicas</u>	43
2.3.2.4 <u>Comparação e análise</u>	44
3 DOMINÂNCIA, ORGANIZAÇÕES E AGEÍSMO	49
3.1 Influenciadores para focos sociais empresariais	52
3.1.1 <i>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</i>	52
3.1.2 <i>Rankings, prêmios, índices, listas e cartilhas de mercado</i>	53
3.1.3 <i>ESG (Environment, Social and Governance)</i>	61
3.1.4 <i>Consultorias</i>	62
3.1.4.1 <u>Demandas e motivações dos contratantes</u>	63
3.1.4.2 <u>Desafios para desenvolver o tema de diversidade nas organizações</u>	64
3.1.4.3 <u>Eixos mais e menos trabalhados</u>	64
3.1.4.3.1 <i>O caso Maturi</i>	67
3.1.5 <i>Dominância de eixos</i>	68
3.2 Discurso dominante de diversidade	70
3.3 Preconceito e intolerância.....	75
3.3.1 <i>Ageísmo: o preconceito de idade</i>	76
4 E AS RELAÇÕES PÚBLICAS COM ISSO? INTERSECCIONALIDADE, ATIVISMO E INTERGERACIONALIDADE	80
4.1 A interseccionalidade	81
4.2 Gerações, idade e intergeracionalidade: formação da sociedade.....	82
4.3 Relações públicas modernas e pós-modernas: reflexões e ativismo	85
4.3.1 <i>Visão modernista aplicada às atividades de relações públicas</i>	87
4.3.1.1 <u>Comunicação interna organizacional</u>	89
4.3.2 <i>As relações públicas pelas lentes pós-modernistas</i>	92
4.3.2.1 <u>Relações públicas ativistas: influenciando discursos e práticas</u>	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE A – Entrevista na íntegra com Mórris Litvak, fundador e CEO da Maturi	111

INTRODUÇÃO



1 INTRODUÇÃO

No passado, era comum vermos famílias de diferentes classes sociais com mais de quatro filhos e ainda assim pensando em aumentá-la logo. Hoje o que temos como realidade é a diminuição brusca da taxa de natalidade no país (IBGE, 2020), o aumento anual no número de pessoas com mais de 50 anos em comparação as idades anteriores (IBGE, 2019) e um envelhecimento da população global (ONU, 2019), trazendo transformações sociais, estruturais e organizacionais para a sociedade.

Esse cenário sugere reflexão e as pessoas estão, cada vez mais, buscando sentir-se reconhecidas. No ambiente organizacional não é diferente. A busca por organizações que representem suas características, como encontrar pessoas com a mesma idade que a sua, e que estejam comprometidas em resolver problemas sociais e gerar mudança está cada vez mais frequente (EDELMAN, 2020, p. 29). Em decorrência dessa pressão social, as organizações estão repensando seus modelos de negócio para se manter sustentáveis e mais próximas de pautas como diversidade e inclusão (FERRARI, MIRANDA, SALES, 2018, p. 1), sendo estas [diversidade e inclusão] uma das dez tendências para o ano de 2020, de acordo com o Reputation Institute (2020, p. 3).

Porém, apesar da pressão social, as organizações, ao falarem de diversidade, acabam abordando eixos específicos, como é o caso do destaque, em sua maioria, para questões de gênero, raça, deficiência e orientação sexual (FERRARI, MIRANDA, SALES, 2018, p. 4).

Vivemos em um contexto de pessoas cada vez mais velhas, e esse eixo da diversidade também deve ser discutido. Na busca contemporânea pela eterna juventude, o “ser velho” é estereotipado. Ele tem cor de cabelo e estilo de vida basicamente definido pelo idadismo, ageísmo ou etarismo, sinônimos de um mesmo preconceito e intolerância. Por outro lado, a idade para que a pessoa seja considerada velha varia entre países, cenários e objetivos de leis (CASTRO, 2015, p. 104).

Consideramos importante questionar, portanto, como se caracteriza o discurso sobre diversidade no que se refere às questões de idade e intergeracionalidade nos campos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas e ainda ir além, questionando também qual o papel das relações públicas no estímulo à inclusão e à

diversidade de idade no combate ao ageísmo e na promoção da intergeracionalidade nas organizações.

Essas questões serão abordadas ao longo dos capítulos deste trabalho baseadas no objetivo geral de discutir o papel das relações públicas na promoção da diversidade com foco na inclusão por idade (50+), identificando possíveis aplicações das relações públicas como pilar para o combate ao ageísmo e para promover a intergeracionalidade nas organizações.

Os objetivos específicos desta monografia são: identificar características e abordagens do discurso de diversidade, tanto por parte da academia quanto do mercado, nas áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas; identificar e avaliar a presença de subtemas/eixos de diversidade como gênero, raça, pessoas com deficiência, entre outros, no discurso sobre diversidade, incluindo-se o eixo “diversidade de idade”, foco deste trabalho; e discutir como as relações públicas podem auxiliar na comunicação organizacional mais inclusiva da população 50+ por meio da perspectiva sociocrítica do papel ativista de relações públicas na sociedade, como influência que pode impactar discursos e, conseqüentemente, narrativas.

Esses objetivos, por sua vez, estão respaldados em seis pressupostos teóricos, conceituais e empíricos. São eles:

- O discurso da diversidade é composto por textos e práticas que qualificam “diversidade” como objeto; livros, artigos, rankings e instituições, a mídia, tudo contribui para construí-lo, como no estudo e modelo de construção de discurso dominante de *riskification* feito por Hardy e Maguire (2016) referenciando Foucault.
- O discurso de diversidade nas organizações tem ganhado relevância social; no entanto, esse discurso tem se caracterizado por abordagens específicas;
- O discurso dominante sobre diversidade está voltado para gênero e raça; o eixo “diversidade de idade” é pouco presente em rankings/prêmios/certificações, ou seja, tem baixa representatividade no discurso dominante sobre diversidade.
- Os temas de diversidade, quando encontrados, são vistos em enunciados institucionais e políticas de gestão de pessoas e recursos humanos das organizações, e privilegiam alguns temas, como raça e gênero, em detrimento de outros.

- A comunicação corporativa compõe o discurso dominante e é ao mesmo tempo influenciada por ele. A inclusão da população 50+ na comunicação influencia e é influenciada por estereótipos, imagens e estigmas sobre a idade (juventude, envelhecimento, vigor...).
- As relações públicas podem contribuir para ampliar a conscientização sobre a existência do ageísmo e para ampliar a inclusão e a convivência entre gerações nas organizações, promovendo a intergeracionalidade.

A metodologia, por sua vez, parte de um estudo de natureza exploratória híbrida dividido em duas etapas, sendo: pesquisa teórico-conceitual (revisão bibliográfica) e pesquisa empírica.

A primeira etapa, pesquisa de natureza bibliográfica (GIL, 2008, n.p.), dará apoio à construção teórico-conceitual do trabalho, baseando-se principalmente em autores como Michel Foucault, Gisela Castro, Margalit Toledano e Derina Holtzhausen, mas também consistindo em atividade contínua realizada ao longo da elaboração da monografia, tendo como base na palavra-chave “diversidade” dentro do campo de ciências sociais aplicadas e ciências humanas e relacionando-a aos objetos “organizações”, “discurso”, “diversidade de idade”, “inclusão por idade”, “ageísmo/idadismo/etarismo”, “intergeracionalidade” e “comunicação organizacional”.

Na segunda etapa, pesquisa de natureza empírica, será consolidada a análise do discurso *foucaultiana*, divergindo o discurso do discurso dominante, sendo o último o que molda e/ou restringe diversas visões (HARDY, MAGUIRE, 2016). O tema dessa análise de discurso será a diversidade, bem como a presença ou ausência do eixo “diversidade de idade” nesse discurso, apoiada na análise de conteúdo. Dividida em cinco fases, essa etapa se dará por meio de: levantamento e análise dos eixos (subtemas) associados a diversidade (título, resumo, palavras-chave) em dissertações e teses das áreas de ciências sociais aplicadas e ciências humanas no período de 2009 a 2019; levantamento e análise dos temas associados a diversidade em livros publicados no período de 2009 a 2019 (título, assunto, palavras-chave), em associação ao campo de ciências sociais aplicadas e ciências humanas; levantamento de artigos científicos que abordam diversidade e seus eixos produzidos em congresso temático da área de comunicação organizacional e relações públicas, no caso XII Congresso Científico da Abrapcorp (2018), que teve como tema

“Comunicação, Diversidades e Organizações”; identificação e análise dos rankings, prêmios, índices, cartilhas e certificações referentes ao tema “diversidade” disponíveis no mercado brasileiro; e identificação e análise de eixos de diversidade e suas especializações nas consultorias de diversidade para organizações.

Para apresentar os resultados e análises, a monografia, intitulada *Idade no discurso de diversidade: o papel das relações públicas no combate ao ageísmo e na promoção da intergeracionalidade nas organizações*, estará dividida em três capítulos.

O primeiro, *Discurso de quê? A diversidade como foco*, discutirá quando, por qual motivo e em qual contexto a diversidade começou a ser tema relevante, como se forma um discurso dominante *foucaultiano* e como o discurso dominante de diversidade é construído atualmente, por ora, trazendo o foco para a academia e publicações comerciais nesta primeira etapa empírica.

O segundo, *Dominância, organizações e ageísmo*, discutirá a importância de uma discussão legítima de diversidade nas organizações, quais os possíveis influenciadores organizacionais quanto ao tema de diversidade – momento em que encontramos a segunda etapa da pesquisa empírica avaliando rankings, prêmios, índices, listas, cartilhas e consultorias – e uma proposta de discurso dominante atual de diversidade. Além disso, será problematizado e discutido o que é e como se dá o preconceito e a intolerância por meio de pensamentos e ações e como o ageísmo é um exemplo de preconceito e intolerância atualmente, trazendo seu conceito e desafios.

No último capítulo, *E as relações públicas com isso? Interseccionalidade, intergeracionalidade e ativismo*, com base em todo o material coletado e analisado, trataremos a discussão da importância da interseccionalidade para maior visibilidade da diversidade que fomenta, também, a intergeracionalidade. Além disso, retomaremos o objetivo geral do estudo, discutindo como as relações públicas podem auxiliar na comunicação mais inclusiva da população 50+ por meio da perspectiva sociocrítica do papel ativista de relações públicas na sociedade, e como isso pode influenciar discursos e, conseqüentemente, narrativas sobre essa questão.

Dessa maneira, com esta pesquisa, desejamos e esperamos contribuir com a reflexão sobre como a diversidade é abordada e representada em seu discurso

dominante atualmente e como as relações públicas podem apoiar no impacto de novos discursos e narrativas organizacionais em que a diversidade é interseccional, inclui o eixo de diversidade etária e, conseqüentemente, apoia no combate ao ageísmo e fomento à intergeracionalidade de forma leve mas, ao mesmo tempo, clara e forte. Assim, buscamos contribuir para o campo de Relações Públicas e áreas parceiras, como Recursos Humanos, no avanço da discussão sobre diversidade e idade para criação de políticas mais inclusivas e comunicações mais sensíveis.



CAPÍTULO 1

DISCURSO DE QUÊ?

DIVERSIDADE COMO FOCO



2 DISCURSO DE QUÊ? A DIVERSIDADE COMO FOCO

Com o mundo globalizado, a necessidade de conhecer e reconhecer as novas demandas para, assim, implementá-las tornou-se um dos pontos básicos para sobrevivência e sustentabilidade do negócio. Parte dessas demandas vêm de perspectivas dos públicos com que as organizações se relacionam. Mais da metade das pessoas¹, 56%, acreditam que o capitalismo como existe hoje não é o modelo mais ideal (EDELMAN, 2020, p. 12), assim se referindo aos ativos tangíveis. Por outro lado, 64% acreditam que são as marcas um dos principais atores para as mudanças sociais e para agregar valores (EDELMAN, 2020, p. 29), assim se referindo aos ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis, por sua vez, fazem parte de mais de 50% das dez tendências à reputação organizacional apontadas pelo Reputation Institute (2020, p. 2-3) ainda para o ano de 2020. Esses pontos, por mais que intangíveis, refletem diretamente em aspectos financeiros, por exemplo, se não forem bem geridos e estabelecidos. Entre esse *top 10*, temos o destaque para o tema “desigualdade, diversidade e inclusão” apontado como tendência em sua adesão como propósito de marca.

A diversidade trata da variedade, do múltiplo e do heterogêneo como natureza, no caso, humana. Dessa maneira, aplicar a diversidade dentro do ambiente de trabalho, com funcionários, não deveria ser considerado um diferencial, mas o básico. Todavia, a realidade inclusiva e a representação desses grupos minorizados nas organizações ainda não se fazem presente e a diversidade, para existir, ainda precisa passar por tensões (CHANLAT, DAMERON, DUPUIS, FREITAS, ÖZBILGIN, 2013, p. 45).

2.1 Por falar em diversidade...

O tema de diversidade, por sua vez, é recente. Discussões iniciadas após a Segunda Guerra Mundial, em meados de 1960, por conta de movimentos antirracistas

¹ Pesquisa realizada online países entre outubro e novembro de 2019 com mais de 34.000 pessoas entre 18 a 64 anos, aproximadamente 1.150 pessoas por país, em 28 países sendo eles: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, Colômbia, Coreia do Sul, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, França, Hong Kong, Índia, Indonésia, Irlanda, Itália, Japão, Malásia, México, Quênia, Reino Unido, Rússia, Singapura, Tailândia e Países Baixos).

nos Estados Unidos (MENDES, 2005, p.11), começaram a dar força para o discurso de diversidade. Essa força, por sua vez, não começou a ecoar como mero exercício de empatia — já que os públicos a que a diversidade busca dar voz são marginalizados pela sociedade —, mas, sim, por meio de tensões e/ou movimentos que surgiam por diversas vozes.

Pelas vozes dos negros, a luta era pela dessegregação e direitos civis, tendo Martin Luther King Jr. como um dos principais ativistas do tema na época (COTINS, SANT'ANNA, 1996, p. 210). Pelas vozes das mulheres, a luta era pela equiparação de direitos e pela liberdade do senso moral imposto pela cultura machista e, como marco, ativistas do *Women's Liberation Movement* colocaram fogo em objetos que simbolizavam uma ditadura da beleza, como sutiãs e espartilhos (GUEDES, PEDRO, 2010, p. 5 – 6). Pelas vozes LGBTQIA+, ecoava a busca por liberdade e direito à vida após o caso do famoso bar *Stonewall Inn*, em Nova Iorque, onde essa população era tratada de forma diferente pelas autoridades e policiais, e, em seguida, pelo movimento batizado como “Peste Gay”, em função da epidemia de AIDS (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida), a qual estava sendo associada à população gay (CANABARRO, 2013, p. 2). Por vozes que pedem ajuda e abrigo, movimentos migratórios tomaram mais força ainda com as guerras do século XX e pelo impulsionamento da globalização no início do século XXI (MARINUCCI, MILESI, 2005, n.p.).

Para as pessoas com deficiência e pessoas com mais de 50 anos, não houve, pelo menos em um primeiro momento, movimentos fervorosos que mobilizassem grandes quantidades de pessoas. As tensões por políticas públicas e por busca de voz à invisibilidade ocorreu de outras formas.

No primeiro caso, houve marcos, como é o fato da criação de centros de reabilitação e terapias após a epidemia da poliomielite entre 1950 e 1960, e o ganho de uma maior visibilidade em 1981, quando a ONU estabeleceu aquele ano como o Ano Internacional da Pessoa com Deficiência (MAIOR, 2017, p. 31).

No segundo caso, da população com mais de 50 anos, a busca é sempre pela jovialidade e não pela idade avançada (CASTRO, 2015, p.105). O “presente” para uma geração é diferente do “presente” de outra e, quanto maior a aceleração e mudanças tecnológicas, culturais, sociais e econômicas, maior a discrepância de

experiências e conflitos (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 174). Sendo assim, os mais velhos vão ficando cada vez mais perto da invisibilidade social, enquanto a pirâmide etária está cada vez mais invertida (IBGE, 2019). E pouco falamos disso.

Um ponto a se considerar é que mais de 50% das produções científicas estudadas e divulgadas nesse início de abordagem do tema era realizada por maioria branca e masculina². Sendo assim, há uma limitação muito grande na devida abrangência e cuidado que esse tema [diversidade] deve ter, já que nesse momento a diversidade era recortada pela visão de mundo e experiência que esses autores tinham e podiam reproduzir, longe do que os grupos minorizados realmente viviam.

Essas primeiras produções científicas sobre diversidade foram realizadas pela área de Administração e publicadas pelo *Academy of Management Journal*. Esse trabalho resultou em dezessete artigos que tinham como premissa discutir diversidade e práticas de liderança. O primeiro artigo, entre quinze que discutiram a diversidade, foi produzido por Hill e Fox em 1973. Os autores trouxeram como abordagem principal a forma como os supervisores da marinha norte-americana lidaram com seus subordinados, entre eles brancos, negros e porto-riquenhos. O objetivo nesse artigo era analisar eventual existência de atitudes preconceituosas que se caracterizavam como discriminação racial (MENDES, 2005, p. 19).

O segundo artigo foi publicado com um intervalo de 13 anos: em 1986, por Wanous e Youtz. Nesse trabalho, os autores abordaram como heterogeneidade, baseada em gênero, etnia, personalidade e habilidade individual, influencia na criação e na qualidade de soluções. O próximo, em 1993, escrito por Watson, Kumar e Michaelsen, traz um estudo comparativo de desempenho e interações entre grupos de trabalho homogêneos e os grupos de trabalho heterogêneos. Em 1995, Wright e Ferris publicam o quarto artigo dos dezessete. Nele os autores abordam como as empresas poderiam diminuir custos e aumentar sua vantagem competitiva, apreço e diferenciação no mercado com uma gestão eficiente da diversidade em seus recursos humanos. No mesmo ano, Ibarra publica um artigo sobre as possíveis barreiras na carreira de um gerente branco e um gerente negro. Em 1996, Sanchez e Brock desenvolvem um artigo sobre discriminação racial que os trabalhadores hispânicos

² Mais de 50% dos autores do primeiro estudo de diversidade realizado pelo *Academy of Management Journal* entre 1973 a 2003 eram homens e brancos.

sofriam nos Estados Unidos. Em seguida, em 1998, o trio Jarrison, Price e Bell trazem duas classificações para diversidade: diversidade de nível superficial, que analisa atributos que podem ser percebidos facilmente, como como questões que físicas ou demográficas; e diversidade de nível profundo, que estuda pontos que não são percebidos em poucos minutos, como as atitudes, crenças, valores e aspectos psicológicos. Para encerrar as pesquisas de diversidade produzidas pelo *Academy of Management Journal* no século XX, temos o artigo de Simons e Pelled em 1999, os quais olharam para a relação entre o grau de diversidade dos times de trabalho de alta gestão e o desempenho financeiro que essas empresas tinham, dividindo a diversidade em aspectos mais relacionados ao trabalho, como nível educacional e percepção dos riscos, e aspectos menos relacionados ao trabalho, como a idade (MENDES, 2005, p. 19-23).

No ano de 2000, inaugurando o novo século, foi publicado o nono trabalho. Escrito por Richard, o autor usou a Teoria dos Recursos para analisar a relação entre estratégia organizacional, desempenho de indústrias e bancos com a diversidade racial. Em 2001, Keller estudou sobre as consequências de construir equipes multifuncionais, assim ditas por ele, em ambientes organizacionais. Em 2002, Barkema, Baum e Mannix avaliaram os desafios e as novas oportunidades que acompanhavam a chegada do século XXI e, de acordo com os autores, as estratégias, estruturas, capacidade de atender demandas de forma rápida, sincronização e diversidade são pontos cruciais e promissores, sendo a gestão da diversidade um dos tópicos mais difíceis de se alcançar. No mesmo ano, Bunderson e Sutcliffe estudaram a diversidade funcional e como ela implica em diferentes resultados de desempenho. Em 2003, Randel e Jaussi estudaram a identidade relativa relacionada ao histórico funcional, diferenças e desempenho individual das pessoas que fazem parte de uma equipe multifuncional. Para finalizar os 17 artigos, em 2003, Van Der Vegt, Van De Vliert e Oosterhof analisaram a influência que a diversidade funcional faz e traz ao comportamento de cidadania organizacional (CCO) e às equipes de trabalho (MENDES, 2005, p. 23-28).

De todos esses 17 artigos, percebemos que, por mais que um dos eixos, no caso étnico-racial, foi citado mais de uma vez, no momento em que o estudo da diversidade tinha ainda apenas começado, poucos falam especificamente das diversidades humanas que as pessoas carregam consigo. A maior parte das

produções científicas focam em como gerir esses recursos humanos heterogêneos, de forma geral, para melhores resultados. Ponto, claro, muito significativo e que começou a ter mais visibilidade em 1980 sob a ótica da gestão organizacional como ponto possível e importante para trazer mais representatividade (THOMAS JR, 2002, n.p. apud SALES, 2018, p.446), podendo resultar em um número mais baixo de *turnover*, mais lucratividade para a organização (COX, 1994, n.p. apud FLEURY, 2000, p. 20) e endosso do desenvolvimento potencial de cada indivíduo (THOMAS, 1996, n.p. apud FLEURY, 2000, p. 20). Interessante tanto para as empresas quanto para os acionistas. Todavia, o cuidado do olhar para cada particularidade humana ficou, ainda assim, distante.

Imergindo na realidade brasileira, especificamente, os anos 60 estavam marcados por um período ditatorial, fato que atrasou com que as expressões do tema ganhassem força e visibilidade por aqui. Então, foi na década de 90, pós-ditadura brasileira, que a diversidade começou a ser discutida e colocada em prática em subsidiárias de multinacionais no Brasil (FLEURY, 2000, p.19), como é o caso de empresas como IBM, da área de tecnologia, e Ford, da área automobilística (MENDES, 2005, p.59).

A partir desse momento, essas subsidiárias de multinacionais que já adotavam práticas de diversidade, por seguirem os modelos de suas sedes, começaram (e precisaram) criar políticas locais para, então, explorar melhor cada particularidade humana. As políticas estavam baseadas em três eixos: recrutamento, que, no primeiro momento, teve foco na contratação de mulheres; treinamento dos públicos sobre o tema de diversidade, começando pela liderança; e comunicação focada na modalidade interna. Todos esses três pontos tinham que estar alinhados com o negócio de cada empresa (FLEURY, 2000, p.23).

O ponto comum entre essas três políticas-práticas, além do tema de diversidade, é o público-alvo: o funcionário. Dessa maneira, para a empresa ser bem-vista, além do discurso e prática serem condizentes, ela deve entender que o funcionário é um público crucial para seu sucesso (ou desastre). É ele quem vai viver, mesmo que limitado pela sua experiência pessoal, a diversidade humana proposta no dia a dia, comentar da cultura organizacional, das políticas criadas e dos valores expressos para colegas, familiares e até mesmo curiosos em suas mídias sociais, ou

seja, ele é um multiplicador (KUNSCH, 1997 apud LEMOS, 2011). De acordo com Brown (2009), os funcionários têm os

assuntos em suas próprias mãos por meio de seus blogs, redes online e conteúdo gerado pelo usuário. Eles estão organizando campanhas políticas e construindo coalizões baseadas em interesses comuns. Eles estão espalhando notícias e informações entre si em uma escala nunca antes considerada possível. Eles são os mestres agora (BROWN, 2009, p.20 apud TOLEDANO, AVIDAR, 2015, p. 3, tradução nossa)

Dessa maneira, eles [funcionários], juntos com a empresa, podem ajudar na influência do que é, para que serve e o que engloba um discurso dominante de diversidade.

2.2 Direitos humanos e a voz da diversidade

A diversidade, por sua vez, mesmo que em discussão há anos, ainda carrega temas que são pouco abordados e pouca mudança temos visto acontecer, seja por falta de compreensão da diferença, por falta de apoio ou por preconceito e intolerância. Fato é que notícias recentes, entre 2019 e 2020, ainda repercutem muito essa realidade dolorida, como listamos a seguir:

- Nos Estados Unidos da América (EUA), George Floyd, homem afro-americano negro, foi morto por um policial branco, o qual ficou com os joelhos no pescoço de Floyd por mais de 8 minutos. Motivo dado pelos policiais era a possibilidade de Floyd ter usado uma nota falsa de 20 dólares para pagar um produto³.

- Em Los Angeles nos EUA, Joshua Wilson, homem negro com deficiência, participava de um protesto pacífico contra a violência policial quando foi derrubado de sua cadeira de rodas por mais de um policial. A cadeira de rodas foi quebrada e os policiais mantiveram Joshua no chão com o corpo imobilizado e mãos amarradas. Depois disso, a vítima ainda foi detida⁴.

- No Brasil, Miguel, 5 anos, negro e filho da empregada doméstica Mirtes Renata Santana de Souza, foi morto por negligência. Enquanto a mãe passeava com

³ Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52868252>. Acesso em 19 jul. 2020.

⁴Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2020/07/video-mostra-policiais-arrancando-manifestante-negro-de-cadeira-de-rodas-em-protesto-nos-eua.shtml>. Acesso 19 jul. 2020.

os cachorros, a patroa (nome dado pela matéria do G1), Sari, incentivou o menino a entrar sozinho em um elevador. Miguel desceu em um dos andares, abriu uma específica porta e minuto seguinte já estava no térreo depois de uma queda livre de 35 metros⁵.

- Políticos brasileiros reforçam o ódio aos chineses por conta do novo coronavírus e estimulam repulsa xenofóbica por meio de crítica aos hábitos alimentares dessa população, colocando-os como culpados pela pandemia⁶.

- Cibelly Pâmela, mulher transexual, foi agredida por cinco homens durante o carnaval de rua em Belo Horizonte por conta de sua orientação sexual. Eles fugiram quando as pessoas ao redor disseram que chamariam a polícia. Cibelly ficou “paraplégica, perdeu parte do crânio, a fala e os movimentos do lado direito do corpo”, de acordo com a matéria da Catraca Livre de junho de 2020⁷.

- Victor Chaves, cantor sertanejo famoso no Brasil, agrediu a ex-esposa grávida e vídeos da câmera do elevador foram divulgados anos depois⁸. Raíssa Eloá, uma menina autista de 9 anos, foi encontrada morta e perícia indica que a menina sofreu abuso sexual antes de entrar em óbito⁹.

Esses são alguns exemplos de casos atuais. Todavia, por mais que as notícias apresentem temas de diversidade que precisam de mais discussão, os dados de denúncias divulgados no Relatório de 2019 do Disque Direitos Humanos — Disque 100 oferecem mais informações, as quais ainda são ausentes das notícias em geral.

Segundo esse documento, os idosos ocupam o segundo lugar do grupo de vítimas por conta de atitudes negligentes quanto a sua situação e a violência sofrida, como violência psicológica, física, patrimonial, sexual e institucional. Os idosos detêm

⁵Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2020/06/14/caso-miguel-imagens-ineditas-mostram-o-que-aconteceu-no-predio-de-onde-menino-caiu-minutos-apos-a-queda.ghtml>. Acesso em 19 jul. 2020.

⁶Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <https://istoe.com.br/a-xenofobia-contra-os-chineses/>. Acesso em 21 jul. 2020

⁷Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/vaquinha-ajuda-trans-que-ficou-paraplegica-apos-espantamento/>. Acesso em 19 jul. 2020

⁸Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <https://epoca.globo.com/colunistas/coluna-deboche-de-cantor-victor-chaves-expoe-misoginia-24197230>. Acesso em 19 jul. 2020

⁹Matéria que discorre sobre o caso disponível em: <http://www.r7.com/retrospectiva-2019/fotos/retrospectiva-relembre-os-crimes-que-chocaram-o-pais-em-2019-22122019#!foto/24>. Acesso em 19 jul. 2020

30% do total de denúncias, o que corresponde a 48.446 denúncias. Assim, é um fato que os mais velhos estão em uma situação de grupo com grande vulnerabilidade no país, atrás apenas dos casos com crianças e adolescentes (ONDH, 2019, p.26), como vemos na Figura 1.



Fonte: Relatório 2019 do Disque Denúncia — Disque 100. ONDH, 2019, p.26

Esses dados e as notícias mostram que parte dos direitos assegurados pela própria Declaração Universal dos Direitos Humanos ainda não são de comum acesso a todos.

Em 1948, mais especificamente no dia 10 de dezembro, a Declaração Universal dos Direitos Humanos¹⁰ (DUDH) foi aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU). A DUDH teve sua criação após a Segunda Guerra Mundial, momento marcado por mortes, negligência à dignidade humana e consequências irreparáveis. Sendo assim, havia uma necessidade de formalização, por meio de um documento, do compromisso que as nações teriam com a paz e justiça social. Esse documento, a DUDH, serviu, aliás, de inspiração na criação de artigos em outros documentos, como é o caso da Constituição Federal Brasileira de 1988, a qual criminaliza a tortura e diz que todos nascem iguais de direitos e deveres, por exemplo (DIREITOS HUMANOS, S.D.).

As principais características que regem os direitos humanos são a universalidade e a indivisibilidade. A universalidade garante que todos, independentemente de cor, idade, religião, nacionalidade, orientação sexual, classe

¹⁰ A Declaração Universal dos Direitos Humanos pode ser consultada por todos e em diversos idiomas. Em português, podemos encontrar no domínio <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em 05 jul 2020

social entre outros aspectos, tenham acesso aos direitos humanos e sejam beneficiados por eles. E a indivisibilidade significa que não há direitos mais relevantes que outros, já que todos são igualmente importantes na DUDH (PIOVESAN, 2006, p. 37-38).

Todavia, mesmo a DUDH tendo a universalidade como um de seus princípios e dizendo logo em seu artigo primeiro¹¹ que “os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos”, a igualdade é relativizada quando percebemos que em toda sociedade é possível encontrar maiorias e pessoas minorizadas e que os seres humanos, portanto, não devem ser tratados de

forma genérica, geral e abstrata. Faz-se necessário a especificação do sujeito de direito, que passa a ser visto em sua peculiaridade e particularidade. Nessa ótica determinados sujeitos de direitos, ou determinadas violações de direitos, exigem uma resposta específica e diferenciada. Vale dizer, na esfera internacional, se uma primeira vertente de instrumentos internacionais nasce com a vocação de proporcionar uma proteção geral, genérica e abstrata, refletindo o próprio temor da diferença (que na era Hitler foi justificativa para o extermínio e a destruição), percebe-se, posteriormente, a necessidade de conferir, a determinados grupos, uma proteção especial e particularizada, em face de sua própria vulnerabilidade. Isso significa que a diferença não mais seria utilizada para a aniquilação de direitos, mas, ao revés, para a promoção de direitos (PIOVESAN, 2006, p. 39)

Com essa reflexão, a igualdade que era tão comentada precisou ser vista por dois olhares: o da igualdade formal e o da igualdade material. A igualdade formal está relacionada às leis de Estado e parte do pressuposto que todos os indivíduos estão em uma mesma posição, seja ela social, política ou mesmo econômica, e entende então que todos teriam as mesmas oportunidades e condições. Por outro lado, a igualdade material entende as desigualdades e vulnerabilidades dos indivíduos e busca criar medidas por meio de direitos de proteção específicos para suprir essas injustiças (DIREITOS HUMANOS, S.D.).

Em um sistema em que o capital é o centro, há, cada vez mais, classes sociais distintas e, assim, por mais que o direito, no papel, seja o mesmo, nem todos conseguem e têm recursos para usufruir dele de forma igual e, conseqüentemente, mesmo perante a lei, as pessoas não são iguais (AZEVEDO, 2013, p. 131; 137).

¹¹ “Artigo 1º: Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade” Disponível em: <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em 05 jul 2020.

Diante disso, um exemplo prático de igualdade material são as ações afirmativas, ou discriminações positivas. Aliás, há autores que dizem que os termos são sinônimos, outros focam apenas nas ações afirmativas e outros dizem que são termos distintos. De qualquer modo, são formas urgentes de busca pela minimização das diferenças no intuito de incluir ativamente, e não excluir, os indivíduos que sofrem com desigualdades, muitas vezes, históricas, buscando acelerar o processo de alcance do que seja justo. Dessa maneira,

as ações afirmativas, como políticas compensatórias adotadas para aliviar e remediar as condições resultantes de um passado discriminatório, cumprem uma finalidade pública decisiva ao projeto democrático, que é a de assegurar a diversidade e a pluralidade social. Constituem medidas concretas que viabilizam o direito à igualdade, com a crença de que a igualdade deve se moldar no respeito à diferença e à diversidade. Através delas transita-se da igualdade formal para a igualdade material e substantiva (PIOVESAN, 2006, p. 40 e 41)

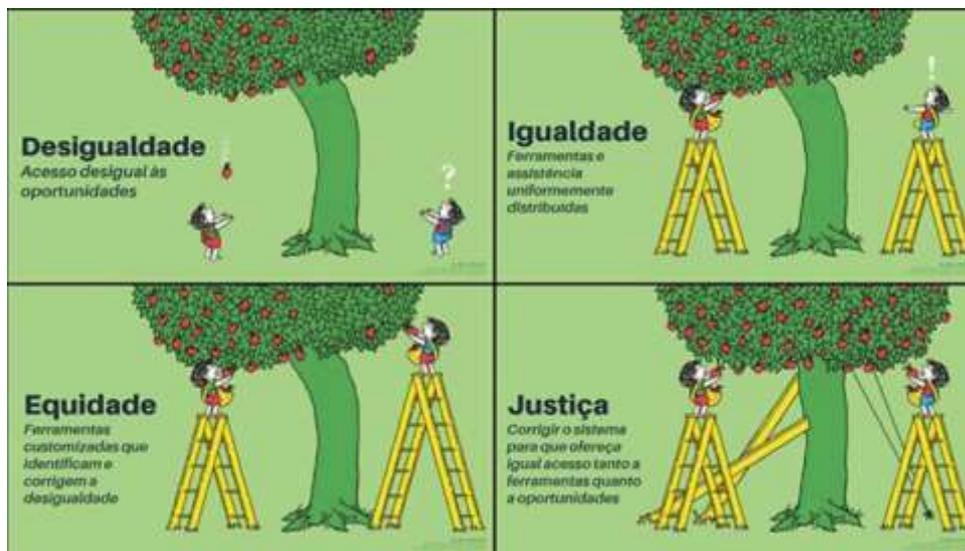
As ações afirmativas, por sua vez, estão muito mais próximas do apoio para promoção da equidade por olhar com mais cuidado às particularidades dos indivíduos e tratar com diferença o diferente para busca mais rápida da justiça do que simplesmente a existência da lei estática.

Nessa lógica, percebemos que a equidade é diferente da igualdade, porém podem ser trabalhadas juntas para o alcance da justiça e combate à desigualdade. A equidade, segundo Aristóteles (2000), está conectada diretamente com o conceito de justiça. Porém,

a justiça e a equidade não parecem ser absolutamente idênticas, nem ser especificamente diferentes. Às vezes louvamos o que é equitativo e o homem equitativo (e até aplicamos esse termo à guisa de louvor, mesmo em relação a outras virtudes, querendo significar com “mais equitativo” que uma coisa é melhor); e às vezes, pensando bem, nos parece estranho que o equitativo, apesar de não se identificar com o justo, seja ainda assim digno de louvor; de fato, se o justo e o equitativo são diferentes, um deles não é bom, mas se são ambos bons, hão de ser a mesma coisa (ARISTÓTELES, 2000, p. 46 apud AZEVEDO, 2013, p. 132)

Assim, ao entender que desigualdade é um problema e que a igualdade e equidade são diferentes, mas que são relevantes para o alcance da justiça social (Figura 2) por meio de ações afirmativas e políticas compensatórias, o apoio e preocupação com o vulnerável e o diferente fica muito mais assertivo e ativo e ajuda, assim, a vencer preconceitos e barreiras históricas.

Figura 2 – Ilustração diferenciando os termos “desigualdade”, “igualdade”, “equidade” e “justiça”



Fonte: Imagem de Tony Ruth disponível em: <https://brasil.elpais.com/verne/2020-06-16/a-igualdade-de-oportunidades-explicada-com-uma-maciera-quatro-quadrinhos-e-um-meme.html>. Traduzida para o português.

Mas, claro, essa é a ideia. A prática ainda é cheia de dor e vieses. Vieses que podem ser conduzidos por discursos que passam despercebidos por nós no dia a dia por já serem dominantes e que, mesmo sem perceber, podemos estar reforçando.

2.3 Discurso dominante: formação para existência

Os discursos são inúmeros e “definidos como coleções de textos e práticas inter-relacionadas que formam sistematicamente objetivos dos quais falam” (FOUCAULT, 1979, p. 49 apud HARDY, MAGUIRE, 2016, p.82, tradução nossa). Porém não são todos que prevalecem nas discussões, mas, sim, aqueles com motivos, características e construções particulares.

As construções particulares e que prevalecem são reconhecidas por Foucault como discurso dominante. Este, por sua vez, além de moldar, restringe o campo de visão de pessoas e organizações. Mesmo que alguém decida ir de encontro a esse discurso, por fim, nessa jornada, acaba por reforçá-lo, já que ele se dissemina massivamente como ideia principal para mais e mais pessoas, privilegiando a forma como o conhecimento é realizado e como são construídas as identidades (HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 82, 83, 85). Nesse processo, é mais comum encontrarmos em buscas rápidas o que mais falam sobre um tema do que as lacunas dele.

Esse é um resumo do que consideramos como discurso dominante, uma vez que sua formação é um processo minucioso. Ele começa nas palavras usadas, em como são posicionadas nas frases que chamados de enunciados, e, principalmente, como e por quem são colocadas e construídas na história.

Para construção desses discursos, precisamos voltar alguns passos para entender toda sua formação. Na obra de 1969, a *Arqueologia do Saber*, Foucault tem a história como mote para compreender a formação discursiva. Ela [a história] é o pano de fundo, o que significa que o discurso se baseia nesse espaço-tempo e, todavia, não é um discurso histórico (VEIGA, 2019, p. 235).

Esses discursos buscam entender o saber, chamados, até mesmo, de domínios empíricos, e não a ciência — justificando que só no saber é possível encontrar as pluralidades rompidas e as incompatibilidades históricas. Mas ainda é necessário investigar por que alguns discursos prevalecem e outros não (VEIGA, 2019, p. 232-234).

Para essa investigação, Foucault propõe que a análise seja realizada não apenas nesses domínios empíricos, mas também na história viva e, assim, propõe o nome dessa junção como estratégia. As estratégias são temas e teorias que se constituem de unidades de discurso por meio de um sistema de formação de regras (VEIGA, 2019, p. 236).

Discursos, como a economia, a medicina, a gramática, a ciência dos seres vivos, dão lugar a certas organizações de conceitos, a certos reagrupamentos de objetos, a certos tipos de enunciação, que formam, segundo seu grau de coerência, de rigor e de estabilidade, temas ou teorias: [...] Qualquer que seja seu nível formal, chamaremos, convencionalmente, de "estratégias" esses temas e essas teorias. O problema é saber como se distribuem na história (FOUCAULT, 2008, p.71 apud VEIGA, 2019, p. 236).

Foucault não estava preocupado em entender as contradições internas ou minúcias das unidades de discurso, mas, sim, o motivo pelo qual elas ganhavam um domínio na realidade por meio dos elementos concretos, denominados de “fatos do discurso” ou “acontecimentos do discurso” (FOUCAULT, 2008, p. 29 e 30 apud VEIGA, 2019, p. 231). Estes, por sua vez, estão ligados ao discurso porque há uma nova forma de fazer história e, sendo o “ser humano um ser discursivo, criado ele mesmo pela linguagem, a Arqueologia é o método para desvendar como o homem constrói sua própria existência” (GIACOMONI, VARGAS, 2010, p. 122).

Para essa compreensão ser possível, o autor se apropriou de perguntas para identificar problemas, ou seja, “quase evidências”, nas unidades de discursos, ou enunciados – as quais não podem estar baseadas em “quase evidências”.

Trata-se, de fato, de arrancá-las de sua quase-evidência, de liberar os problemas que colocam; reconhecer que não são o lugar tranquilo a partir do qual outras questões podem ser levantadas (sobre sua estrutura, sua coerência, sua sistematicidade, suas transformações), mas que colocam por si mesmas todo um feixe de questões (Que são? Como defini-las ou limitá-las? A que tipos distintos de leis podem obedecer? De que articulação são suscetíveis? A que subconjuntos podem dar lugar? Que fenômenos específicos fazem aparecer no campo do discurso?) (FOUCAULT, 2008, p.28-29 apud VEIGA, 2019, p. 237-238).

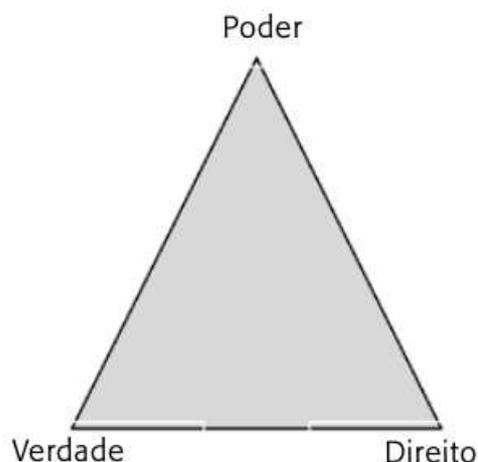
E a partir do momento que essas perguntas vão vindo à tona, as respostas, para existirem, voltam a ser respaldadas na história como uma forma que apoia a continuidade da unidade de discurso. Todavia, por meio de um ponto de vista crítico, sabemos que a história também passa por dominâncias, no caso, as ideologias – um grande problema enfrentado pelos arqueólogos (VEIGA, 2019, p. 238-239). Esse problema revela que a arqueologia e o saber sozinhos não respondem essa dominância e se apoiam, então, na genealogia para entender o discurso que predomina. Dessa forma, temos um novo centro de objeto a entender: o poder (VEIGA, 2019, p. 239).

A genealogia do poder realizada pelo francês [Foucault] concede à comunicação enquanto transmissão de saberes um papel capital na manutenção da sociedade, abrindo a possibilidade, assim, para que a pesquisa comunicativa se aproprie de seus conceitos de corpo, biopoder, panóptico, genealogia, entre outros (FERRAZ, 2005 apud BAPTISTA, 2016, p. 276).

Passar a apoiar-se no poder para continuação da compreensão do discurso não é dispensar a arqueologia, mas complementar seu entendimento. Sendo assim, como símbolo e voz do poder temos as instituições, denominadas, por Foucault, de instituições sociais disciplinares (BAPTISTA, 2019, p. 275-276). Elas têm como papel o exercício do poder coercitivo e assim acabam por ditar e impor regras e sentidos, para quem recebe de forma consciente ou não esses saberes (FERREIRINHA, RAITZ, 2019).

O estudo de Foucault sobre o poder não tinha como intuito criar uma teoria sobre o tema, mas, sim, compreender a atuação de certos sujeitos sobre outros. Esse poder é visto como o topo de um triângulo – Figura 3 — e em cada um de seus vértices um ponto importante de análise deve ser considerado: o direito e a verdade.

Figura 3 – Tripé do poder baseado em Foucault



Fonte: FERREIRINHA, RAITZ, 2009, n.p

Como direito, temos, por exemplo, a sociedade, sendo assim uma analogia de reis e súditos, os quais operam e obedecem ao mais alto grau de soberania. Como verdade, temos o uso dos discursos que são produzidos, muitas vezes, sem reflexões concisas e consciência completa (FERREIRINHA, RAITZ, 2019, n.p.).

Para assinalar simplesmente, não o próprio mecanismo da relação entre poder, direito e verdade, mas a intensidade da relação e sua constância, digamos isto: somos forçados a produzir a verdade pelo poder que exige essa verdade e que necessita dela para funcionar, temos de dizer a verdade, somos coagidos, somos condenados a confessar a verdade ou encontrá-la. (FOUCAULT, 1999, p. 29 apud FERREIRINHA, RAITZ, 2019, n.p.).

As instituições sociais disciplinadoras, por exemplo, usam do poder em alto grau, porém de forma cuidadosa, uma vez que precisam que aqueles públicos admitam suas ideias. Para esse “cuidado”, se apoiam na disciplina. Com ela, o poder traz, de certo modo, embutido, o punir para caso a ordem não seja cumprida. Esse punir não necessariamente é algo concreto como uma prisão física, mas uma prisão psicológica, fazendo com que o dominante sinta o peso da responsabilidade caso não o atenda. Assim, as relações de poder começam a serem vistas em todo lugar: opressor-oprimido, mandante-mandatário e persuasivo-persuadido (FERREIRINHA, RAITZ, 2019, n.p.).

Entendemos que o saber está no conteúdo e na produção discursiva em si, e que o poder não é titular apenas de uma única instituição, mas, sim, de uma relação flutuante de dominância. O rei, um dia, não será mais rei. O dominador, um dia, não será mais o dominador. Porém, vale-se do grau da força, baseada no poder, e na

coação do aprendizado e significados, por meio do saber, que resulta então no sujeito dominante na relação presente.

2.3.1 Um estudo de caso sobre discurso dominante

Para análises seguintes, com devidas adaptações, iremos nos basear na estrutura criada por Hardy e Maguire (2016), a qual, fundada em pressupostos de Foucault, se apresenta de forma simplificada, porém suficiente do ponto de vista exploratório, o que se mostra pertinente no contexto de um trabalho com o escopo que definimos.

É importante esclarecer que essa análise não pretende cumprir, do ponto de vista metodológico, a complexa análise arqueológica foucaultiana, embora esteja fundada em alguns de seus pressupostos. Hardy e Maguire (2016) propuseram um roteiro para identificação do discurso dominante de risco, tema de seu interesse, ao qual chamaram *riskification*, entendido por eles como um processo de formação de um discurso sobre o que é risco. Os pesquisadores elaboraram essa proposta com base no pensamento de Foucault, organizando a análise do fenômeno discursivo sobre o que é risco com as seguintes questões-chave: qual é o foco principal da literatura?; qual é o contexto da organização de risco?; como o risco é normalizado?; quais são as relações de poder associadas ao discurso dominante de risco?; qual é a maneira mais comum de organizar o risco resultante do discurso dominante de risco?; quais são as limitações da maneira mais comum de se organizar o risco?; e qual a maneira alternativa de organizar risco? – referindo-se à resistência (HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 94-95, tradução nossa).

Essas questões foram respondidas em cruzamento com a análise do foco temporal de organização discursiva do tema (no caso, risco). Assim, a estrutura proposta (*framework*), como observamos no Quadro 1, analisa o discurso em três fases: prospectiva, em tempo real e retrospectiva, avaliando como esse discurso é construído, como ele é normalizado pelas organizações, quais conhecimentos sobre o tema recebem maior privilégio e visibilidade e quais identidades - no caso, de risco -, estão em dominância sobre outras.

Quadro 1 - Estrutura para compreensão e organização do discurso de risco (continua)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DE RISCO	ORGANIZAÇÃO DO RISCO EM TEMPO REAL	ORGANIZAÇÃO RETROSPECTIVA DE RISCO
QUAL É O FOCO PRINCIPAL DA LITERATURA?	Análise de risco: concentra-se em ambientes regulatórios interorganizacionais; gestão de risco e compliance dentro das organizações	Desastres, gestão de crise, organizações de alta confiabilidade: concentra-se no interno, respostas organizacionais; alguns estudos de dinâmica interorganizacional	Inquéritos públicos e audiências: foco em audiências formais que envolvem múltiplos <i>stakeholders</i> externos; poucos estudos na organização interna, avaliações
QUAL É O PRINCIPAL FOCO TEMPORAL DA ORGANIZAÇÃO DE RISCO?	O que pode acontecer, ou seja, o futuro	O que está acontecendo, ou seja, o presente	O que aconteceu e o que deveria ter acontecido — ou seja, o passado — e o que deveria acontecer — ou seja, futuro
QUAL É O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO DE RISCO?	A organização do risco é tipicamente mediada descontextualizada — ou seja, o risco é avaliado e gerenciado à distância de quando e onde o risco se materializaria	A organização do risco é tipicamente incorporada — ou seja, o risco é avaliado e gerenciado em proximidade de quando e onde o risco é materializado	A organização do risco é tipicamente mediada e descontextualizada — ou seja, o risco é avaliado e gerenciado depois e a uma distância de onde o risco fez (ou quase fez) se materializar
COMO O RISCO É NORMALIZADO?	Prever e prevenir: identificar e abordar o risco antes que se materialize, por meio de mensurações, cálculos e ações associadas para reduzir a probabilidade e prolongamento dos efeitos negativos	Controlar e conter: identificar e abordar o risco enquanto se materializa, por meio da implementação de planos pré-determinados, protocolos e <i>scripts</i> para evitar ou reduzir o prolongamento de efeitos negativos	Rever e revisar: identificar e abordar o risco depois de ter (ou quase ter) se materializado, por meio da construção holística, convergente de relatos autoritários e recomendações para a organização futura de riscos
QUAIS SÃO AS RELAÇÕES DE PODER ASSOCIADAS AO DISCURSO DOMINANTE DE RISCO?	O discurso dominante do risco privilegia o conhecimento especializado sobre o risco na forma de fatos, correlações e modelos causais sobre outras formas de conhecimento e autoriza avaliadores e gerentes de risco sobre outras identidades de risco	O discurso dominante de risco privilegia o conhecimento especializado em risco na forma de planos, <i>scripts</i> e protocolos produzidos anteriormente sobre outras formas de conhecimento e autoriza os árbitros de risco sobre outras identidades de risco	O discurso dominante de risco privilegia o conhecimento especializado em risco na forma de uma conta convergente holística contendo lições e recomendações e autoriza julgadores de risco sobre outras identidades de risco

Fonte: HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 94 – 95, tradução nossa

Quadro 1 - Estrutura para compreensão e organização do discurso de risco (fim)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DE RISCO	ORGANIZAÇÃO DO RISCO EM TEMPO REAL	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DO RISCO
QUAIS SÃO AS LIMITAÇÕES DA MANEIRA MAIS COMUM DE SE ORGANIZAR O RISCO?	Encontra dificuldade em lidar com riscos sistêmicos e não familiares	Encontra dificuldade em lidar com riscos que se materializam de maneira inesperada	Encontra dificuldade em trazer mudança significativa na forma como o risco é organizado no futuro
QUAL A MANEIRA ALTERNATIVA DE ORGANIZAR RISCO?	Problematizando o existente conhecimento especializado em risco e a habilidade do passado de prever o futuro, incorporando conhecimento leigo produzido por portadores de risco e outras identidades de riscos e desafiando a hierarquia existente de identidades de risco	Problematizando o existente conhecimento especializado em riscos e a capacidade do passado para aplicar no presente, incorporando o conhecimento experimental de avaliadores, gestores e portadores de risco situados localmente e desafiando hierarquia de identidades de risco	Problematizando o existente conhecimento especializado em riscos e a capacidade de um holístico e convergente relato do passado para adicionar utilidade a ele; incorporando parcialmente o conhecimento experiencial na forma de múltiplos relatos contraditórios e desafiando a hierarquia de identidades de risco

Fonte: HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 94 – 95, tradução nossa

Com essa estrutura e perguntas, os autores trouxeram características importantes de como se dá e como identificamos esse fenômeno – não somente no campo de estudos sobre risco, mas com possíveis aplicações em outros diversos campos. Essas características e elementos de identificação são reconhecidos como descrições e explicações que convergem e são amplamente difundidas por meio do uso de uma linguagem clara para produzir significados claros e, assim, definir e disseminar uma só realidade como certa, o que foi definido por Foucault (1980, p. 131 apud HARDY, MAGUIRE, 2016, p.84) como um “regime da verdade” (HARDY, MAGUIRE, 2016, p.84, tradução nossa).

Acompanhado do “regime da verdade” que, na prática, funciona como um parâmetro e ditador de regras do discurso dominante baseado em relações de poder, os autores também trazem os motivos pelos quais um discurso de resistência, além de não se inserir facilmente, reforça o discurso dominante por conta de três pilares: a intensificação, a disciplina e a governabilidade.

Em ordem, a intensificação é identificada quando busca-se problematizar temas referentes ao passado para supor o futuro. Dessa maneira, é preferível seguir tendências a criar ideias e/ou querer entender novas formas de pensamento. O discurso dominante então se mantém e se sobrepõe nesse momento de forma intensificada (HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 97).

Em seguida vem a disciplina, vista como uma forma de regulamentação e controle de si mesmo para refletir algo do passado no momento presente. Nesse caso, mesmo em meio a novas ideias e formas de pensar, o indivíduo em questão entende o poder que origina-se sobre ele, seja de códigos ou pessoas de uma hierarquia maior, e, momentaneamente, age de acordo com esse limite baseado em sua disciplina e responsabilidade nos atos (HARDY, MAGUIRE, 2016 p. 98).

Por último, há a governabilidade, vista como uma forma de retrospectiva de uma população, ou seja, reflexão holística sobre o que aconteceu e deu certo, e pontos a melhorar. A governabilidade busca compreender a “conduta da conduta” baseada em condições, contextos e análises dos comportamentos em nome do bem-estar de todos (HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 99).

Por fim, em resumo, percebemos que o discurso dominante tem características adicionais ao ser comparado com discursos de resistência ou apenas unidades de discurso, sendo elas: textos e práticas bem posicionados para que criem significados que convergem; produção de conhecimento é dado como verdade e regulado por um “regime da verdade”; e oferta de uma delimitação de categorias de identidade legítimas e significativas perante outras (HARDY, MAGUIRE, 2016, p. 83).

2.3.2 Discurso dominante de diversidade

A diversidade, por sua vez, também tem seu significado como discurso e seu discurso dominante. De acordo com Liliane Rocha (2018), “diversidade é a expressão que diz respeito às singularidades existentes entre os cerca de sete bilhões de habitantes de nosso planeta”. Porém, quais temas sobre diversidade podem ser identificados nas publicações acadêmicas e comerciais no período de 10 anos entre 2009 e 2019? Antes de responder e analisando a base histórica de construção da diversidade, é importante perceber que sua construção é uma luta de mais de 40 anos contra um discurso anterior dominante em que a diversidade humana não era ao

menos discutida. Entretanto, a resposta do que então é tratado como diversidade humana pode ser encontrada na análise do discurso dominante atual de diversidade, o qual é construído por diversos materiais e vozes que soam algo em comum.

Sendo assim, por meio de uma pesquisa empírica, vamos, nesta primeira etapa, discutir como o tema é apresentado, com base em acervo de livros, acervo de teses e dissertações e anais de congresso temático de comunicação organizacional e relações públicas, de que forma são abordados e quais os eixos¹² de diversidade de cultura, gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, étnico-racial, etário/idade e geral (sem distinção de eixo), para, assim, conseguir perceber características de dominância somada à estrutura proposta por Hardy e Maguire (2016).

Para realizar esta etapa da pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística por cota para as três fontes de pesquisa, sendo cada fonte uma fase. A primeira fase considera livros publicados no Brasil, representados pelo acervo digital da Biblioteca Nacional, a qual é considerada pela Unesco a oitava maior biblioteca do mundo em função de seu valor histórico e pela quantidade de obras em acervo (PORTELLA, 2010, p.249). Na busca, considerou-se o período de 2009 a 2019 de obras publicadas na língua portuguesa com o uso da palavra “diversidade” como palavra-chave e filtro nos campos de ciências humanas e ciências sociais, excluindo termos como “biodiversidade” e outros conectados às ciências naturais. E, em seguida analisou-se, dessa amostra, quantas obras eram referentes às relações públicas e à comunicação organizacional conectadas à diversidade e seus eixos.

Para a próxima fase, a fonte de pesquisa foi a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Esse banco de dados foi escolhido pela quantidade de trabalhos de universidades públicas e privadas que detém e pela qualidade dos filtros possíveis. Aqui também foi considerado o período de 2009 a 2019, sendo selecionadas teses e dissertações publicadas na língua portuguesa que continham a “diversidade” como palavra-chave e objeto de estudo dentro dos campos de ciências humanas e ciências sociais, excluindo termos como “biodiversidade” e objetos conectados às ciências naturais. Depois dessa análise, dentro da mesma amostra, fez-se uma segunda

¹² Os eixos cultura, gênero, LGBTQIA+, étnico-racial e PcD não foram escolhidos pela autora. Eles foram estabelecidos como padrão para análise pois foram identificados em pelo menos uma das análises (livros, teses e anais) realizadas. O único eixo que foi adicionado espontaneamente e por escolha da autora foi “idade”, uma vez que é o foco deste trabalho.

análise observando quantas teses e dissertações que abordavam diversidade e seus eixos eram referentes às relações públicas e à comunicação organizacional.

Por fim, a análise fica mais direcionada: tomamos o olhar apenas para as relações públicas e comunicação organizacional. Para isso, escolheu-se o congresso temático da área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional que mais recentemente (entre 2009 a 2019) tivesse abordado o tema de diversidade para, assim, identificar artigos que tenham a diversidade e/ou seus eixos como palavra-chave e objeto principal de estudo. Dessa maneira, foram selecionados os anais com pesquisas dos GPs, grupos de pesquisa, e o que contém as pesquisas dos EIC, espaço de iniciação científica, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), que teve “Comunicação, Diversidades e Organizações” como tema de congresso em 2018.

2.3.2.1 Acervo de livros

O acervo digital disponibilizado pela Biblioteca Nacional¹³ indexa obras por assunto, ano de publicação, autor, título, idioma, tipo de material, editora, série e coleção. Sendo assim, por meio dessas possibilidades de busca avançada, filtrou-se pelo período de publicação 2009 a 2019 livros (filtro em tipo de material) que utilizassem a palavra “diversidade” como assunto e/ou título, excluindo livros que abordassem o campo das ciências naturais (física, química e biologia) e ciências exatas.

Com a amostra definida de forma não probabilística por cota, identificamos 59 obras¹⁴ para análise. Dessas 59 obras, buscou-se entender, por meio do campo “assunto” e “título”, espaços em que encontramos as palavras e termos-chaves, quais eixos de diversidade eram abordados. Assim, encontramos que 24 livros se classificavam como parte do eixo “cultura”; 3 se classificavam como parte do eixo “gênero”; nenhum se classificava como parte do eixo “LGBTQIA+”; apenas 1 se

¹³ Biblioteca Nacional, disponível em: http://acervo.bn.gov.br/sophia_web/Busca/Avancada. Acesso em 23 abr. 2020

¹⁴ É sabido que o acervo disponível no site e a amostra retirada não representa todos os livros publicados no país durante o período de 2009 a 2019, mas é um recorte que traz indícios para esse estudo. Por questões de tempo, metodologia exploratória e indisponibilidade do catálogo completo de livros publicados no Brasil sobre o tema, o recorte criado satisfaz o objetivo da pesquisa.

classificava como “pessoas com deficiência (PcD)”;

nenhum no eixo idade; e 24 abordaram diversidade de forma ampla, sem refinar ou especificar eixo.

Dentro dessa amostra, perguntou-se: há livros que são específicos das ciências sociais aplicadas no que se refere à comunicação organizacional e às relações públicas? A resposta, felizmente, foi ‘sim’, apesar de uma baixíssima representatividade. Apenas 5,08% do total da amostra são obras que estão conectadas com a comunicação social. Essa porcentagem representa um total de três livros, sendo todos identificados com uma abordagem geral do tema diversidade, como demonstra a Tabela 1:

Tabela 1 – Classificação dos livros quanto ao tema de diversidade

	Cultura	Gênero	LGBTQIA+	PcD	Étnico-racial	Idade	Geral	Total
Ciências Humanas e Ciências Sociais	24	3	0	1	7	0	24	59
RP e CO	0	0	0	0	0	0	3	3

Fonte: Biblioteca Nacional. Organizada pela autora

Assim, percebe-se por essa amostra que os livros indexados no acervo da BN segundo critérios e possibilidades de busca por ela definidos, em sua maioria, não exploram a fundo a diversidade nem no âmbito das relações públicas e comunicação organizacional nem mesmo nos campos macros, ciências humanas e sociais, já que não apresentam obras em todos os eixos aqui mapeados.

A predominância identificada por essa amostra, por sua vez, fica em livros mais generalistas sobre o tema e no eixo de diversidade cultural. Ainda também identificamos alguns livros nos eixos étnico-racial, gênero e pessoas com deficiência, respectivamente em ordem decrescente.

2.3.2.2 Acervo de teses e dissertações

Para análise de teses e dissertações, usou-se a base de dados da Biblioteca

Digital de Teses e Dissertações¹⁵. Ela oferece a possibilidade de uma busca avançada considerando título, autor, assunto, resumo, editor e ano de defesa.

Nesta pesquisa, o recorte foi dado a trabalhos que abordaram a palavra “diversidade” em título ou assunto dentro do campo de ciências humanas e sociais e que foram defendidos entre 2009 e 2019. Com o resultado apresentado, fez-se uma análise das palavras-chaves de cada uma dessas teses e dissertações, mapeando quais eixos de diversidade elas abordavam ou se tratavam a diversidade de forma ampla.

Essa observação resultou na seleção de 106 trabalhos, sendo 38 referentes ao eixo “cultura”; 9 referentes ao eixo “gênero”; 32 ao eixo “LGBTQIA+”; 1 ao eixo “PcD”; 9 ao eixo “étnico-racial”; nenhum sobre o eixo “idade”; e 17 conectados à discussão ampla do tema de diversidade. Desses 106 trabalhos, apenas 17 se encaixam numa área ainda mais específica: relações públicas e comunicação organizacional – identificados também por palavras-chaves apresentadas pelos autores dos trabalhos.

A comunicação social, por sua vez, representada pela comunicação organizacional e relações públicas, representa 16,03% da amostra total e traz o seguinte cenário: 2 trabalhos conectados ao eixo “cultura”; 1 conectado ao eixo “gênero”; 3 conectados ao eixo “LGBTQIA+”; nenhum conectado ao eixo “PcD”; 3 conectados ao eixo “étnico-racial”; nenhum conectado ao tema “idade”; e 8 conectados a uma análise ampla do tema, como indica a Tabela 2:

Tabela 2 – Classificação das teses e dissertações quanto ao tema de diversidade

	Cultura	Gênero	LGBTQIA+	PcD	Étnico-racial	Idade	Geral	Total
Ciências Humanas e Ciências Sociais	38	9	32	1	9	0	17	106
RP e CO	2	1	3	0	3	0	8	17

Fonte: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Organizada pela autora

Sendo assim, percebemos que teses e dissertações encontradas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações apresentam um foco para pesquisas que abordam os

¹⁵ Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Advanced>. Acesso em 16 mai. 2020

eixos cultura e LGBTQIA+, e a diversidade de modo geral no campo das ciências humanas e sociais. Além desses dois eixos, encontram-se trabalhos nos eixos gênero, étnico-racial e pessoas com deficiência, mas nenhum trabalho no eixo idade.

Já especificamente nos trabalhos que estão conectados com as relações públicas e comunicação organizacional, apesar de baixa produção, o foco fica para discussões mais gerais quanto ao tema de diversidade e para os eixos LGBTQIA+ e étnico-racial. Além disso, há alguns poucos trabalhos nos eixos de cultura e gênero. Nenhum trabalho relacionado à idade e às pessoas com deficiência foi identificado. Importante destacar que a abordagem desses trabalhos se valia muito das relações de trabalho e liderança e estudos de caso de campanhas de comunicação externa.

2.3.2.3 Anais de congresso temático de comunicação e relações públicas

No ano de 2018, a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) realizou seu XII Congresso Científico. Naquela edição, o tema do congresso foi “Comunicação, Diversidades e Organizações”, sendo assim, há uma expectativa de produção de artigos¹⁶ que abordem o tema diversidade e seus eixos dentro das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Por esse motivo, acrescenta-se aqui a análise dos anais produzidos no XII Congresso Abrapcorp.

No documento “Anais dos Grupos de Pesquisa (GP)”, há um total de 62 artigos, mas apenas 15 tratam do tema de diversidade, seja de forma específica, como mostra a Tabela 3, ou geral (sem discriminar eixo). No documento “Anais do Espaço de Iniciação Científica (EIC)”, há um total de 16 artigos. Desses, apenas três tratam do tema de diversidade e de forma específica, nenhum trabalho aborda discussão geral.

Os resultados foram obtidos por meio de uma análise quantitativa que levou em consideração a presença da palavra diversidade e abordagem de eixos no título e/ou palavras-chave do artigo dadas pelo autor. Vale reforçar que um trabalho do GP e um trabalho dos EIC abordam dois eixos de diversidade ao mesmo tempo, sendo gênero

¹⁶ Artigos e anais podem ser encontrados no site da Abrapcorp na sessão de “anais” no endereço <http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>. Acesso em 29 mai. 2020

e LGBTQIA+, e gênero e cultura, respectivamente, razão pela qual a soma total de temas é superior ao total de artigos analisados.

Tabela 3 – Classificação dos artigos científicos quanto ao tema de diversidade

	Cultura	Gênero	LGBTQIA+	PcD	Étnico-racial	Idade	Geral	Total de temas	Total de artigos
GP	1	4	3	1	1	1	5	16	15
EIC	1	3	0	0	0	0	0	4	3

Fonte: Anais do XII Congresso da Abrapcorp (2018). Organizada pela autora

Analisando a Tabela 3 percebemos que, mesmo com o tema do congresso focado em diversidade, a produção de artigos e estudos sobre ela ainda é baixo e, em sua maioria, focam em diversidade de forma ampla, não olhando as particularidades de cada eixo.

2.3.2.4 Comparação e análise

Nesta primeira etapa empírica, análise de livros e produções acadêmicas e comerciais, tendo como fonte de pesquisa o acervo digital da Biblioteca Nacional e da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e os anais de Grupos de Pesquisa (GP) e Estudos de Iniciação Científica (EIC) da Abrapcorp, vemos que as produções acadêmicas, tanto da área de ciências humanas e ciências sociais — as quais apresentam maior produção — quanto especificamente de comunicação organizacional e relações públicas, estão voltadas principalmente para eixos de diversidade como cultura, LGBTQIA+, étnico-racial e gênero.

Para as áreas de ciências humanas e ciências sociais em si, essa ordem de eixos citada se mantém. Para comunicação organizacional e relações públicas especificamente, apesar do foco ser dado para os mesmos eixos, a ordem de maior frequência de repetição é alterada para gênero e LGBTQIA+, respectivamente, e cultura e étnico-racial empatados, como indica a Tabela 4:

Tabela 4 – Soma das análises de livros, teses, dissertações e artigos científicos

	Cultura	Gênero	LGBTQIA+	PcD	Étnico-racial	Idade	Geral	Total de temas
Ciências Humanas e Ciências Sociais	63	12	32	2	16	0	41	165
RP e CO	4	8	6	1	4	1	16	24

Fonte: Anais GP e EIC Abrapcorp 2018, Biblioteca Nacional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Organizada pela autora

Com essas informações e dados, começamos a desenhar que o possível discurso dominante de diversidade privilegia os eixos de cultura, gênero, LGBTQIA+ e étnico-racial, além da diversidade de forma generalista. Além disso, toda essa primeira etapa de coleta e análise de dados traz insumos relevantes para uma análise pautada na estrutura de Hardy e Maguire (2016) e nos conceitos de Foucault, verificada no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise do discurso dominante de diversidade baseado em livros e produções acadêmicas (continua)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO RETROSPECTIVA DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO EM TEMPO REAL DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DA DIVERSIDADE
TEMPORALIDADE	PASSADO E POSSIBILIDADES PARA FUTURO	PRESENTE	FUTURO
QUAL É FOCO PRINCIPAL DA LITERATURA?	Foco na diversidade de forma ampla e geral e no eixo étnico-racial; mais estudo sobre todos os eixos.	Diversidade ainda pouco estudada e com visibilidade para apenas alguns eixos, como cultura, gênero, LGBTQIA+ e étnico-racial	Estudos que valorizam cada eixo de diversidade e assim sua heterogeneidade de vozes e experiências humanas
QUAL É O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO DE DIVERSIDADE?	Diversidade é valorizada de forma natural, assim como ela é natural por existência	A diversidade começou a ganhar mais espaço, mas ainda há preconceito e invisibilidade.	Diversidade é valorizada de forma natural, assim como ela é natural por existência

Fonte: Adaptação¹⁷ da estrutura de Hardy e Maguire (2016) para análise de discurso dominante foucaultiano. Organizado pela autora

¹⁷ A adaptação é encontrada no idioma local (língua portuguesa), uma vez que o original consta na língua inglesa; no tema de análise, uma vez que o original realiza uma análise baseada no discurso de risco; na ordem das colunas, pois no original encontramos na ordem “prospectiva, tempo real e retrospectiva”, respectivamente; e, por fim, a descrição da temporalidade consta na primeira linha e não na segunda, como na original.

Quadro 2 – Análise do discurso dominante de diversidade baseado em livros e produções acadêmicas (continua)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO RETROSPECTIVA DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO EM TEMPO REAL DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DA DIVERSIDADE
TEMPORALIDADE	PASSADO E POSSIBILIDADES PARA FUTURO	PRESENTE	FUTURO
COMO A DIVERSIDADE É NORMALIZADA?	Produção de conhecimento era concentrada em homens brancos, logo, era comum não falar sobre o tema. Para futuro, ela seria normalizada por já ser intrínseca às discussões do dia a dia.	Diversidade é falada apenas de forma ampla, em grande parte dos casos, sem devido aprofundamento. Assim, chegando à beira de um clichê.	Normalização do tema por não ser mais uma discussão nova
QUAIS SÃO AS RELAÇÕES DE PODER ASSOCIADAS AO DISCURSO DOMINANTE DE DIVERSIDADE?	Antes, poucos tinham oportunidade de produzir conhecimento. Para futuro, o discurso dominante deveria ser produzido pela realidade de quem vive aquilo e não apenas por um observador do tema.	Eixos de diversidade que mais se discutem endossam que ela é resumida apenas àqueles subtemas, diminuindo e desvalorizando outros.	Todos os grupos representativos da diversidade com mais visibilidade e credibilidade na fala do que homens brancos falando por eles/elas.
QUAL É A MANEIRA MAIS COMUM DE ORGANIZAR A DIVERSIDADE RESULTANTE DO DISCURSO DOMINANTE DE DIVERSIDADE?	Reconhecer as particularidades infinitas e criar estudos em conjunto de vozes diversas.	Explorar os temas de forma genérica	Entender a necessidade de alinhar discurso e prática
QUAIS SÃO AS LIMITAÇÕES DA MANEIRA MAIS COMUM DE ORGANIZAR DIVERSIDADE?	A falta de produção científica por autores que fazem parte dos eixos de diversidade era uma grande limitação. Futuramente, a limitação seria a não produção de estudos sobre todos os temas, apesar desses públicos já terem mais (não totalmente) visibilidade.	Falta de produção científica sobre todos os eixos e particularidades	Dificuldade em abordar todos os eixos, já que, cada vez mais, outros e mais grupos minorizados buscam visibilidade.

Fonte: Adaptação da estrutura de Hardy e Maguire (2016) para análise de discurso dominante foucaultiano. Organizado pela autora

Quadro 2 – Análise do discurso dominante de diversidade baseado em livros e produções acadêmicas (fim)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO RETROSPECTIVA DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO EM TEMPO REAL DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DA DIVERSIDADE
TEMPORALIDADE	PASSADO E POSSIBILIDADES PARA FUTURO	PRESENTE	FUTURO
QUAL A MANEIRA ALTERNATIVA DE ORGANIZAR DIVERSIDADE?	Problematizar e questionar a credibilidade das experiências diversas por meio argumentos contraditórios (pontos positivos e supostos negativos).	Minimizar a voz de quem busca por espaço e visibilidade.	Minimizar o tema a ponto de justificar que todos somos diferentes e que então a discussão de eixos de diversidade humana não se faz necessária.

Fonte: Adaptação da estrutura de Hardy e Maguire (2016) para análise de discurso dominante foucaultiano. Organizado pela autora

Ao analisar o discurso de diversidade sob a ótica de poder na estrutura (Quadro 2) proposta por Hardy e Maguire (2016), percebemos que os indícios do discurso dominante atual de diversidade apresenta uma baixa exploração do tema de forma específica pela literatura e pela academia, e que a forma mais comum de lidar com a diversidade é generalizando-a. Além disso, entre as poucas produções temáticas, ou seja, aquelas em que houve uma escolha de eixo para estudo, alguns realmente não foram identificados em, pelo menos, 2/3 das fontes de pesquisa analisadas¹⁸ (acervos e anais), como é o caso da diversidade etária.

Esse grupo de pessoas é parte do eixo “idade” de diversidade, foco deste trabalho. Para eles não existe, ainda, uma obrigatoriedade em lei para contratação e inclusão em organizações, ao contrário do que se tem para pessoas com deficiência, que também são um tema pouco falado.

Assim, entende-se, por enquanto, que a idade raramente é vista como um eixo de diversidade, ou seja, a diversidade etária ainda sofre com a invisibilidade quanto à existência. Talvez pelo foco estar majoritariamente no jovem e as outras características poderem ser encontradas nele, ou seja, um jovem pode ser negro,

¹⁸ Sabe-se que o estudo do envelhecimento cabe ao campo da Gerontologia. Esse, por sua vez, não foi e não será analisado neste trabalho, uma vez que o foco aqui se encontra na produção e nas discussões que permeiam as Ciências Sociais, em caráter geral, e as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional, em caráter específico.

mulher, fazer parte da comunidade LGBTQIA+ e ser uma pessoa com deficiência. Tudo isso sem precisar da idade madura para ter percepção. Talvez pelo ageísmo¹⁹ imposto ao público 50+ e comunicado por palavras, imagens e símbolos. Ou talvez pelo discurso dominante de diversidade ainda estar em construção e em busca por espaço se mostrando, por ora, paradoxal – ou seja, diversidade busca dar visibilidade a todos os grupos invisíveis, mas para a academia, publicações comerciais e no estudo do tema, as pessoas com mais de 50 ainda pouco existem.

¹⁹ Preconceito de idade; idade vista de modo estereotipado.



CAPÍTULO 2

DOMINÂNCIA, ORGANIZAÇÕES E
AGEÍSMO



3 DOMINÂNCIA, ORGANIZAÇÕES E AGEÍSMO

No capítulo anterior observamos que a discussão sobre diversidade vem ganhando seu espaço no mundo desde o final do século passado, mas ainda é uma discussão (e luta) atual, já que precisamos continuar, constantemente, trazendo as pautas à tona para que a importância do ser diferente seja frisada como natural — mesmo ainda com poucas vitórias ou mudanças na realidade.

Todavia, vimos também que algumas diferenças acabam ganhando mais visibilidade do que outras. São mais estudadas, mais faladas e dominantes perante outras (o que não é sinônimo de avanços práticos quanto a equidade buscada). As considerações feitas ainda no primeiro capítulo são parciais porque a busca ficou concentrada em determinados tipos de publicações. Sabemos que a diversidade também é discutida em outros meios, como é o caso das discussões sobre diversidade nas organizações, local em que os seres humanos, funcionários ou não, acabam tendo um contato frequente e alguns vivem aquela cultura diariamente, caso dos funcionários.

As organizações, por sua vez, têm uma grande responsabilidade perante a comunidade do entorno, em primeiro lugar, e acabam, em sua maioria, unindo [pequenos] esforços para coletar consensos favoráveis sobre sua existência e permanência naquele local, colocando em destaque seus interesses mais urgentes (PERUZZO, 2017, p. 21).

As estratégias de responsabilidade social corporativa, como são chamadas, baseiam-se em relacionamento, levando em consideração os conhecimentos adquiridos com as relações públicas, por meio da comunicação institucional, no intuito de informar e posicionar formalmente a organização na sociedade, “apoios a eventos culturais, esportivos etc. e a investimentos em projetos de promoção social (intervenção concreta na realidade)” (PERUZZO, 2017, p. 21).

Essas contribuições acabam sendo uma via de mão dupla: as empresas buscam boa imagem e reputação e a sociedade busca mais recursos e viabilização de seus projetos e políticas públicas. Por outro lado, há ressalvas. Isso quer dizer que, infelizmente, existem empresas que usam dessa visibilidade e ações apenas para

discurso mercadológico, assim distanciando-se da práxis e aproximando-se do *causewashing*²⁰. Nessa lógica percebemos que muitas das práticas de responsabilidade social

não se fundamentam em altruísmos pessoais e institucionais, mas em estratégias destinadas a assegurar a continuidade das relações capitalistas de produção e, conseqüentemente, a permanência da empresa no mercado. Trata-se de angariar concordância social para o negócio, que pode ser mais efetivamente obtida com a ajuda de propostas institucionais que amenizem possíveis interferências indesejadas na sociedade, como poluição, doenças do trabalho, desrespeito ao meio ambiente, entre outras. Há sempre o desejo de superar a performance da concorrência (ser melhor do que...) para manter confortavelmente a geração de lucros (PERUZZO, 2007, p.6)

As intervenções organizacionais na sociedade, ou na comunidade, como diz Peruzzo (2017, p. 23) ao relacionar essas práticas às relações públicas com a comunidade, podem ser realizadas de três maneiras. Uma maneira é o investimento em algo pontual e altamente passageiro, sendo uma postura até mesmo antiética pois o ato é apenas para justificar suas propagandas. Outra maneira é um pouco mais concreta porque a empresa busca criar programas sociais ou formas de participação, como conselhos comunitários, para mostrar que a comunidade é dependente dela. Porém é uma falsa impressão. A terceira maneira é a que efetivamente se preocupa com a comunidade no momento atual e no seu desenvolvimento para o futuro por meio de atitudes que causam mudanças efetivas seja para criar ou manter as características do local nos âmbitos culturais, econômicos, políticos e/ou educacionais tendo como base o interesse público e interesses presentes e futuros da organização. Sendo assim,

a implementação de programas assim caracterizados implica o desenvolvimento de novas posturas fundamentadas em pressupostos éticos que ultrapassam os interesses empresariais imediatos e apontam para o respeito aos interesses coletivos amplos, como o de respeito à natureza e aos direitos humanos. É nesse contexto que as relações públicas atuam. Portanto, elas não pairam acima das práticas empresariais, mesmo que às vezes assim queiram fazer crer (PERUZZO, 2017, p.23)

²⁰ Segundo a matéria da Forbes (2015), “o *greenwashing* é considerado ruim o suficiente por si só, mas os clientes também acham provável que indique hipocrisia na empresa em relação a outros problemas éticos. Esses choques incluem o fenômeno mais geral chamado *causewashing*, em que as empresas apresentam uma fachada de práticas trabalhistas compreensivas, envolvimento da comunidade, relações éticas com fornecedores, tratamento humano de animais e muito mais.”. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/01/26/see-through-yoga-pants-and-uh-transparency-issues-the-consumer-trend-of-values-based-buying/#57e701b76d16>. Acesso 26 jul. 2020. Tradução nossa.

De qualquer modo, as organizações buscam por referências, seja para criar ou melhorar suas ações, projetos e preocupações com a comunidade (externa ou interna, caso dos funcionários).

3.1 Influenciadores para focos sociais empresariais

As referências que as organizações podem ter e buscar para construir seus focos sociais são diversos. Alguns podem ser estritamente particulares, como busca por um *benchmarking* específico ou compreensão de tais ações, ou mais gerais e norteadores do macro, como é o caso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, rankings, prêmios, listas de mercado, cartilhas, o conhecido ESG (*Environmental, Social and Governance*) e também consultorias do tema diversidade.

Essas referências têm um papel muito grande em definir, ou pelo menos indicar, focos que as empresas devem ter para serem mais vistas e até mais competitivas. Para o tema da diversidade, isso não é diferente. O tema é amplo e esses atores trazem indícios de focos para o debate.

3.1.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

O desenvolvimento sustentável em si, de acordo com a Organização das Nações Unidas, busca “satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias necessidades” (PNUD, 2018) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vêm para oficializar e estabelecer objetivos e metas para os países-membros da Nações Unidas.

A atual agenda, intitulada “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, conta com 17 objetivos e 169 metas, como vemos na Figura 4. Desses 17 objetivos, apenas 1 está diretamente ligado a uma agenda de diversidade, que é o caso do objetivo de número 5, “igualdade de gênero”. O objetivo 10, “redução das desigualdades”, foca na necessidade de políticas públicas direcionadas aos mais pobres, “independente de sexo, etnia e religião” (OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 5, 10) para ascensão econômica, assim, sendo um objetivo indiretamente ligado à diversidade, mas que pode apoiar os discursos e narrativas sobre o tema de forma ampla.

Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: agenda 2030



Fonte: Site das Nações Unidas. Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos/2015>. Acesso em 24 jul. 2020

Nesse sentido, percebemos que, se as empresas, ao olhar a diversidade, se baseassem apenas nos ODS para criação de seus objetivos internos, se restringiriam a basicamente um eixo: o de gênero. Isso não quer dizer que olhar para gênero não é importante. É sim, e muito. Mas isso quer dizer que a visão de diversidade fica limitada a um modo de conceber o diferente.

3.1.2 Rankings, prêmios, índices, listas e cartilhas de mercado

Os rankings, prêmios, índices, lista e até cartilhas existentes no mercado para avaliação das empresas como forma de materiais-guias para elas são muitos. Realizamos um levantamento desses materiais até a edição de 2019 ou a mais recente, buscando identificar como olham e avaliam a diversidade corporativa.

Nessa análise, percebeu-se que a diversidade vem ganhando espaço por esses influenciadores, já que foram encontrados materiais de variadas naturezas e quantidades. Por outro lado, de modo geral, é um espaço ainda incipiente pelo fato de limitar avaliações a alguns eixos predeterminados que, em sua maioria, concentram-se em gênero, raça, comunidade LGBTQIA+ e pessoas com deficiência, como pode ser observado no Quadro 3.

Importante perceber também que influenciadores internacionais estão um passo ligeiramente à frente, por, em sua maioria (2/3 dos que se classificam como internacionais), já estarem observando mais eixos do que os influenciadores nacionais (exemplo: eixo idade, remetendo à diversidade etária). Além disso, ao consultar os autores de alguns desses materiais quanto à motivação por parcerias com veículos de imprensa, quando ocorre, a justificativa foi unânime: busca por um parceiro que desse mais visibilidade ao trabalho e que, todavia, já tivesse credibilidade e reputação positiva no mercado.

Quadro 3 – Mapeamento dos rankings, prêmios, índices, lista e cartilha de mercado

	MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	BEST EMPLOYERS FOR DIVERSITY	PRÊMIO ECO	GUIA EXAME DE DIVERSIDADE	PRÊMIO WEP	LIVRES E IGUAIS	PRÊMIO ABERJE	KANTAR INCLUSION INDEX	DIVERSITY AND INCLUSION INDEX
AUTORES	Great Place to Work	Statista	Amcham	Instituto Ethos e Revista Exame	ONU	ONU	Aberje	Kantar	Refinivit
PARCERIA	Não	Sim, Forbes	Sim, Estadão	Sim, Revista Exame	Não	Não	Não	Não	Não
TIPO	Ranking	Ranking	Prêmio	Lista	Prêmio	Cartilha	Prêmio	Índice e Ranking	Índice e Ranking
APLICAÇÃO	Nacional	Internacional	Nacional	Nacional	Presente internacionalmente, mas com aplicações nacionais	Apenas para consulta	Nacional	Internacional	Internacional
DATA DE CRIAÇÃO	1997	2018	1982	2018	2010	2013	1967	2017	2016
GÊNERO	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
LGBTQIA+	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
ÉTNICO-RACIAL	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim
CULTURA	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
IDADE	Não, mas terá a partir da edição 2020 ²¹	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
OUTRO EIXO	Não	Não	Visão generalista	Não	Não	Não	Não	Saúde e bem-estar	Não

Fonte: Material criado pela autora

²¹ Informação concedida à autora em entrevista

O ranking “Melhores empresas para se trabalhar” é da conhecida Great Place to Work (GPTW). No Brasil, muitas organizações almejam essa certificação, na qual a interessada realiza uma inscrição prévia e os funcionários respondem um questionário de 60 perguntas que leva em consideração cinco dimensões (credibilidade, imparcialidade, orgulho, camaradagem e respeito). Para receber a certificação, que dura por 12 meses, a organização deve obter uma concordância correspondente a 70% ou mais de que é uma boa empresa para se trabalhar, de acordo com os funcionários. Em seguida, já tendo adquirido a certificação, a organização pode participar dos rankings confeccionados pela GPTW. Esses rankings podem ser o nacional, por região, setor ou outros temas, como é o caso da diversidade (GPTW, 2019). Para os rankings de diversidade e que geram selo de destaque nesse tema, a GPTW olha para os eixos gênero (mulheres), LGBTQIA+, pessoas com deficiência e raça (GPTW, 2019). Em uma entrevista realizada com a GPTW concedida à autora²², foi dito também que querem aplicar o ranking com o tema pessoas 50+, assim abordando a diversidade etária há dois anos, mas, por problemas técnicos, ainda não foi possível. Todavia, acreditam que na edição de 2020 será aplicado.

A Statista, uma empresa alemã de estatística que colabora com pesquisas de mercado e opinião de mercado cria diversos rankings. Em uma entrevista concedida²³ à autora, foi perguntado qual a motivação para a escolha dos temas para os rankings e a resposta foi que buscam temas que são tendência e que se somam à necessidade de trazer mais transparência ao mercado. Sendo assim, o tema de diversidade foi escolhido para compor o ranking “*Best Employers for Diversity*”²⁴, em parceria com a Forbes, veículo de imprensa que apoia na divulgação do trabalho. Para construção desse ranking, a Statista olha uma lista pública de maiores organizações com capital aberto que têm presença em um determinado país (uma vez que o ranking é por nação) e segue para os próximos passos, que consistem em entender a percepção interna e externa das pessoas que conhecem, trabalham ou já trabalharam naquela

²² Entrevista realizada no dia 20 de abril de 2020. A GPTW foi representada por uma pessoa com o cargo de Cientista de Dados, responsável pela metodologia dos rankings.

²³ Entrevista realizada no dia 25 de junho de 2020. Statista foi representada por uma pessoa com o cargo de Gerente de Contas.

²⁴ Best Employers for Diversity, disponível em: <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/01/15/americas-best-employers-for-diversity-2019/#43b719c82bda>. Acesso em 09 ago. 2020

organização. As perguntas se iniciam questionando alguns eixos de diversidade, no caso, etário/idade, gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e raça, assim, já podendo identificar quais são as possíveis lacunas, caso haja. É importante ressaltar que o entrevistado também descreve seu perfil, exemplo: mulher, negra, 56 anos. Assim, se essa entrevistada, que faz parte de um grupo minorizado, dá uma nota ruim para tópicos relacionados à diversidade etária, isso vai ser levado em consideração e pode influenciar mais do que as outras respostas de pessoas mais jovens, por exemplo. Ao final, solicita-se a esses entrevistados que indiquem empresas que admiram e, assim, a Statista faz seu trabalho de análise de dados, que dura por volta de sete meses. Como produto, o ranking de 500 empregadores é divulgado levando em consideração suas boas notas, grande quantidade de recomendações pelos funcionários e público admirador e boas recomendações de conselhos administrativos e executivos que têm lugar de fala nos grupos minorizados de diversidade e prezam por inclusão proativa.

O Prêmio ECO, criado pela Amcham Brasil em 1982, tem como finalidade reconhecer projetos empresariais voltados para a comunidade. Aliás, a sigla “ECO” é uma junção das palavras empresa e comunidade, remetendo ao termo comum da época da criação do prêmio: cidadania corporativa, hoje chamada de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e outros novos termos. Em uma entrevista com o Prêmio ECO concedida à autora²⁵, a entrevistada contou que o prêmio, por sua vez, é realizado por meio de inscrição e reconhece um número diferente de projetos por ano. A inscrição atualmente é online por meio de um formulário que a organização redige suas respostas e, em seguida, passa por uma avaliação de três jurados que submetem notas aos projetos não-anônimos e cria-se uma média. As organizações com as notas mais altas recebem uma visita da equipe da Amcham e em seguida é feita a premiação. Foi comentado também que mesmo os projetos não premiados recebem um retorno da Amcham com as considerações dos jurados e que isso é visto como um grande diferencial do prêmio. A entrevistada esclareceu a diferença das submissões, que podem ser realizadas em duas possíveis categorias, “produtos” ou “serviços e processos”. Não há um pilar de diversidade para avaliação ou critério. Mas, se a organização enviar um projeto de diversidade, ele será

²⁵ Entrevista realizada no dia 23 de junho de 2020. O Prêmio Eco foi representado por uma pessoa com o cargo de Diretor de Sustentabilidade e Negócios.

igualmente avaliado, porém sem levar em consideração eixos específicos, mas, sim, a diversidade humana de forma geral.

O Guia Exame de Diversidade, criado por meio da parceria entre o Instituto Ethos e a Revista Exame, é um guia bastante conhecido no mercado para reconhecimento de organizações com práticas relevantes de diversidade. Em uma entrevista com o Instituto Ethos concedida à autora²⁶, foi constatado que o guia cria uma lista das empresas por setor e funciona em duas etapas. Primeiro a empresa responde um questionário que leva em consideração estratégia, governança, cultura organizacional e políticas de diversidade e inclusão. Em seguida, há outro questionário quanto aos recortes de eixos de diversidade. Feito isso, é gerada uma nota por empresa e uma nota de corte baseada na nota de cada uma das empresas que então compõem uma lista divulgada pela Revista Exame. Os recortes de eixo de diversidade que o Guia Exame de Diversidade leva em consideração são: gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e raça, e não há previsão ou intenção atual de expandir o olhar quanto ao tema de diversidade pois acreditam que ainda há muito o que mudar, conquistar e discutir sobre os eixos que já olham.

O Prêmio WEP (Empresas Empoderando Mulheres) e a cartilha Livres e Iguais são confeccionados pela Organização das Nações Unidas (ONU). O Prêmio WEP tem como objetivo principal reconhecer empresas que têm práticas e programas que incluem ativamente mulheres no mercado de trabalho e apoiam a equidade de gênero (um dos ODS, por sinal) (PRÊMIO WEP BRASIL, S.D). O prêmio é baseado nos sete princípios de empoderamento da mulher:

- 1) Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível;
- 2) Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação;
- 3) Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa;
- 4) Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres;
- 5) Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing;
- 6) Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social;
- 7) Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero (ONU MULHERES, 2017)

Para participar, a empresa deve fazer uma autoavaliação que conta com diferentes indicadores para cada um dos sete princípios e há um questionário diferente

²⁶ Entrevista realizada no dia 27 de maio de 2020. O Instituto Ethos foi representado por uma pessoa com o cargo de Diretor.

para cada porte de empresa, sendo o nível mais complexo de questionário para empresas de grande porte e, ao final do preenchimento, a empresa já pode visualizar gráficos que mostram o que tem sido bem aplicado e o que ainda carece de práticas e ações. Se a empresa quiser parar nessa etapa, pode fazê-lo. Se quiser participar do prêmio, deve enviar um documento de regularidade fiscal após a autoavaliação. Assim, é feita uma classificação por pontuação para, em seguida, haver uma visita técnica às mais bem classificadas. A última etapa, antes da premiação, é a avaliação dos jurados, os quais julgam sem saber o nome da empresa (PRÊMIO WEP BRASIL, 2016).

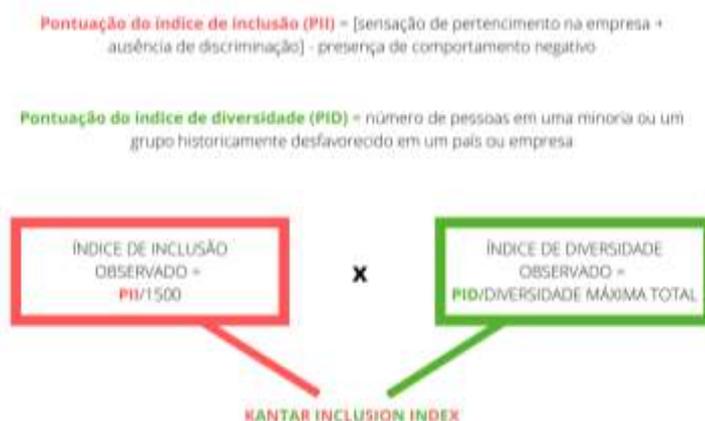
Já a cartilha “Livres e Iguais” faz parte de uma campanha da ONU com objetivo de combate à homofobia e apoio às empresas a adotarem práticas mais inclusivas para esse grupo. Sendo assim, não consta premiação, lista de empresas ou rankings. É apenas um material de consulta opcional (UNITED NATIONS FREE AND EQUAL, S.D.)

O Prêmio Aberje, criado e aplicado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), é nacional e tem como missão “fortalecer a visão estratégica de empresas e instituições por meio do estímulo, do reconhecimento e da divulgação” (ABERJE, 2020) dos projetos, ações e iniciativas que as áreas de comunicação vêm criando para se relacionar com os diversos públicos. O prêmio, de acordo com o regulamento (ABERJE, 2020), funciona por meio da submissão dos projetos e suas evidências em categorias divididas em três eixos, “temas”, “públicos” e “meios”, e qual região deseja concorrer. No eixo “tema”, há as categorias: diversidade e inclusão, a qual avalia os critérios de raça, etnia, gênero, PcDs, religião, imigrantes e refugiados e LGBTQIA+; ética, integridade e *compliance*; gestão de crises; marca, memória organizacional e sustentabilidade organizacional. No eixo “públicos”, há as categorias consumidor/cliente; imprensa e/ou influenciadores; multipúblicos; público interno e sociedade (ABERJE, 2020). No último eixo, “meios”, há as categorias eventos, mídia audiovisual, mídia digital, mídia impressa e publicação especial. Em seguida, acontece a fase avaliativa, que tem várias etapas: auditoria independente, que seria o acompanhamento do projeto em todas as etapas; checagem por uma comissão de triagem, a qual verifica se não houve nenhum descumprimento de regras; premiação regional, que consiste na avaliação e classificação dos projetos que passaram pelas etapas anteriores; painel de cases, momento em que acontece uma defesa pública

dos projetos que passaram pela etapa 3; e, por fim, a cerimônia de premiação que é o momento mais esperado para anunciar todos os vencedores e distribuir os troféus. A Aberje ainda pode conceder prêmios especiais que não fazem parte das categorias e são decididos pela comissão avaliadora, como a “empresa do ano em comunicação empresarial”, “comunicador do ano em comunicação empresarial”, “educador do ano/troféu James Heffernan” e “prêmio mídia do ano em comunicação empresarial” (ABERJE, 2020).

Por último, seguindo a ordem do Quadro 3, há os dois índices e rankings: Kantar Inclusion Index, criado pela Kantar, e o Diversity and Inclusion Index, criado pela Refinivit. O Kantar Inclusion Index, por sua vez, tem como missão “permitir que as organizações entendam, rastreiem e avaliem seu próprio progresso no desenvolvimento de um local de trabalho inclusivo e diverso em escala global” (KANTAR, 2020). Essa ferramenta foi desenvolvida depois da equipe da Kantar realizar uma pesquisa com mais de 88 milhões de respondentes levando em consideração como se sentem em suas funções, sobre suas responsabilidades e local de trabalho. Hoje em dia, a pesquisa acontece numa periodicidade de dois meses com empresas de 14 países em 24 setores e mais de 18.000 entrevistados (KANTAR, 2020). A pontuação do Kantar Inclusion Index é feita por um cálculo levando em consideração a pontuação de inclusão e a pontuação de diversidade, como vemos na Figura 5.

Figura 5 – Metodologia Kantar Inclusion Index



Fonte: KANTAR, 2020. Adaptado pela autora e tradução nossa.

Em seguida, a organização participante recebe uma análise e consultoria customizada, enquanto, em paralelo, é construído, para ser divulgado ao público

geral, o ranking do estudo entre os países e setores mapeados quanto ao tema analisado, ou seja, sem revelar nome das organizações participantes. Vale ressaltar que a Kantar entende como diversidade os seguintes eixos: gênero, LGBTQIA+, etário/idade, etnia e raça, saúde e bem-estar (KANTAR, 2020).

O Diversity and Inclusion Index, feito pela Refinitiv, baseou-se na importância que o mercado financeiro tem dado para temas voltados à preocupação com a sociedade e estimula as empresas a serem mais transparentes quanto a suas políticas de diversidade de inclusão, além de buscar fomentar práticas por meio da criação do índice (REFINIVIT, 2019). Com a expectativa de analisar trimestralmente mais de 7.000 empresas pelas suas práticas dos últimos cinco anos para atualização do índice e realizar um ranking anual das 100 melhores empresas, o Diversity and Inclusion Index trabalha com quatro pilares, diversidade, desenvolvimento de pessoas, inclusão e notícias e controvérsias, que acoplam 24 métricas, sendo, no pilar de diversidade, “diversidade de gênero no conselho”, “diversidade cultural do membro do conselho”, “funcionárias mulheres”, “novas funcionárias mulheres”, “mulheres em cargo de gerência”, “processos de diversidade” e “objetivos de diversidade” (REFINIVIT, 2019, tradução nossa). Todas as empresas passam pelos mesmos critérios de avaliação. A Refinitiv mensura e avalia esses resultados por meio de cálculos estatísticos²⁷ particulares a cada pilar e métrica, baseados no relatório mais recente do ESG (*Environment, Social and Governance*), e, por fim, elenca as melhores 100 empresas de acordo com o resultado obtido nesse índice (REFINIVIT, 2020).

Por meio dessa análise, percebemos que tanto materiais criados ainda no final do século XX quanto os criados a partir de 2010, ou seja, já no século atual, apresentam, de modo geral, características comuns: escolha de alguns eixos de diferenças humanas e falta de informação quanto os objetivos de inserção de novos eixos em próximas edições. Além disso, pela quantidade de material encontrado e pelos autores desses materiais, instituições que geralmente são conhecidas e bem reconhecidas pela sociedade, percebe-se que o discurso tomado por eles será de grande responsabilidade, uma vez que as empresas entenderão que são os tais eixos avaliados os “mais importantes” para se trabalhar, ignorando outros públicos e até

²⁷ Os cálculos para cada pilar e métrica tem um padrão e pode ser consultado no endereço https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/diversity-inclusion-rating-methodology.pdf. Acesso 13 ago. 2020

mesmo a interseccionalidade, ou seja, as múltiplas formas de identidade (HIRATA, 2014, p.62).

3.1.3 ESG (*Environment, Social and Governance*)

O termo ESG é uma sigla para representar as palavras “*environment, social and governance*” em inglês, que, na tradução, seria como “ambiental, social e governança”. Esse tema, por sua vez, tem ganhado espaço nas conversas entre e de CEOs e investidores, uma vez que a preocupação por atitudes corporativas responsáveis está conectada a uma tendência de mobilização das empresas por causas sustentáveis e socialmente responsáveis (COELHO, 2020, n.p.).

Dessa maneira, compreende-se que o ESG tem sido “sinônimo para investimentos sustentáveis e socialmente responsáveis em empresas que possuem, atreladas em sua missão e operação, a transformação do mundo em um lugar melhor” (RESEARCH INTERNATIONAL XP, 2020) por meio de suas atividades, e começa-se a notar que investidores não buscam apenas “utilidade financeira nas suas decisões de investimento (...) mas também buscam utilidade não financeira em suas carteiras” (BOLLEN, 2007 apud AUER, SCHUHMACHER, 2015, p.51, tradução nossa).

De um lado, alguns investidores ainda apresentam dificuldade em entender, de fato, o quanto práticas sustentáveis agregam aos seus investimentos, alegando inconsistência de informações e mensagens confusas e, do outro, empresas acabam sentindo-se pressionadas a fornecer dados mais precisos e mensuráveis (PWC, 2020, p. 2 e 3). A recomendação da PwC (2020) é que os times de Responsabilidade Social Corporativa atuem de forma próxima com objetivos de negócios, e não isolados, para, assim, criarem relatórios de sustentabilidade pensando no público que mais precisa compreender as atividades e resultados – investidores, principalmente –, além de educá-los com mais clareza a positiva diferença que empresas preocupadas com práticas sustentáveis trazem à sua carteira.

As pressões por práticas sustentáveis provavelmente aumentarão nos próximos anos. Agora é a hora de estabelecer as melhores práticas em gestão de risco ESG e comunicações, construindo a marca da empresa nesta área e estabelecendo credibilidade com os investidores (PWC, 2020, p. 8, tradução nossa)

O ESG avalia e pontua, separadamente, com valores entre 0 a 100, questões ambientais, sociais e de governança por meio de, até, 70 indicadores. No eixo ambiental, o ESG avalia a “consciência ambiental geralmente demonstrada pelo envolvimento proativo em reciclagem, redução de resíduos, limpeza ambiental, energias renováveis e biotecnologia” (AUER, SCHUHMACHER, 2015, p. 53, tradução nossa). Para o eixo social, o ESG busca pontuar as empresas de acordo com práticas e relações trabalhistas (relacionamento forte com sindicatos, preocupação com o desenvolvimento e capacitação dos funcionários, participação em lucros e um bom ambiente de trabalho), “prática de negócios (garantia de qualidade, segurança do produto), diversidade de empregos (focando em grupos minorizados, mulheres e pessoas com deficiência) e envolvimento da comunidade (patrocínio, doações e programas de educação)” (AUER, SCHUHMACHER, 2015, p. 53, tradução nossa). E, para governança, “tratam das melhores práticas relacionadas à independência do conselho e eleições, independência do auditor, remuneração executiva, voto e direitos dos acionistas” (AUER, SCHUHMACHER, 2015, p. 53, tradução nossa).

Ao incluir diversidade como um dos indicadores de pontuação para as organizações terem melhores posições e visibilidade entre investidores como uma instituição sustentável e responsável, o tema ganha maior notoriedade entre elas ou, ao menos, estimulam a busca por mais informações sobre o tema. Sendo assim, por esses motivos, o ESG é um influenciador de práticas sustentáveis, incluso diversidade.

3.1.4 Consultorias

As consultorias de diversidade e inclusão não poderiam ficar de fora do mapeamento dos principais influenciadores sobre o tema de diversidade para e nas organizações. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo dos sites de sete consultorias de diversidade e inclusão que são constituídas formalmente e todas elas foram convidadas para uma entrevista em profundidade; apenas três aceitaram participar. Entre estas, duas consultorias são parte de um subgrupo de seis, que foram consideradas como consultorias de diversidade de forma mais abrangente. A Maturi, consultoria de número 7, é a única que não será tratada de forma anônima, por ter permitido a divulgação, e será analisada separadamente, por ser um estudo de caso quanto ao tema deste trabalho.

Assim, as seis consultorias que compõem o subgrupo mais amplo serão tratadas em anonimato, pois o intuito não é avaliar a atuação individual dessas consultorias, mas, sim, seu papel, como categoria, na constituição do discurso dominante sobre diversidade segundo demandas e motivações dos contratantes, desafios para desenvolver o tema de diversidade nas organizações e eixos mais ou menos trabalhados.

3.1.4.1 Demandas e motivações dos contratantes

Dentre as consultorias mapeadas e analisadas, só foi possível identificação das demandas e motivações dos contratantes de forma clara e crítica por meio das entrevistas em profundidade, ou seja, duas das seis consultorias tratadas de forma anônima.

Por meio dos relatos, as consultorias declararam que a busca ativa dos seus clientes por serviços especializados em diversidade vêm, muitas vezes, já pautada na busca de um único eixo, e que é papel da consultoria coletar mais informações e mostrar que a diversidade é muito maior e que deve ser explorada por completo.

A C1 comentou que a busca por discussões e programas de diversidade dentro das organizações teve um grande aumento nos últimos anos e entende que 65% das motivações para essa busca acontece porque já ocorreu alguma atitude intolerante na organização e, após o fato, entendem que precisam prestar mais atenção no tema. O restante, 35%, buscam a consultoria para estruturar de fato um programa inteiro e completo de diversidade ou um programa de mentoria para liderança feminina.

A C1 ainda reforçou que o mundo ideal seria as organizações buscarem o apoio das consultorias antes de os casos de preconceito e intolerância acontecerem, ou seja, além de se prevenir mostra uma preocupação mais legítima com o tema.

A C2 contou que seus clientes também buscam a consultoria, em grande maioria, após fatos de preconceito e intolerância acontecerem dentro das organizações ou serem reconhecidas pelos públicos externos como preconceituosa de alguma maneira. Mas que se a cobrança e pressão social são seguidas por uma busca de ajuda, isso é algo positivo, já que poderiam simplesmente ter encontrado essa dificuldade de lidar como tema de diversidade e apenas ignorado.

Assim, percebemos que enquanto para a C1 a cobrança por mudança é algo negativo e que a busca por consultoria deveria ser proativa e anterior aos casos, a C2 acredita que cobrança por mudança é positiva se é seguida de uma busca por ajuda e se torna negativa apenas se, após problemas emergirem, nada for feito.

3.1.4.2 Desafios para desenvolver o tema de diversidade nas organizações

Mais uma vez, de acordo com os sites analisados das seis consultorias, apenas nas consultorias que em que houve a realização de entrevistas em profundidade foi possível perceber quais os desafios para o desenvolvimento do tema de diversidade dentro das organizações. Dessa forma, a análise será concentrada a elas.

Para a C1, o tema de diversidade vem ganhando espaço nas organizações por conta da pressão social e por ser uma tendência no mundo corporativo e na sociedade em si, mas que, assim como trouxe nos dados de que mais da metade de seus clientes buscam o apoio por conta de problemas que tiveram quanto a não experiência com o tema, a inserção da discussão ainda é incipiente e extremamente nichada aos eixos, precisando de um trabalho paciente e longo para dar visibilidade a mais eixos e de fato incluir programas robustos nas organizações.

Para a C2, a qual tem costume de atender clientes de grande porte, tem uma visão um pouco mais positiva. A maior dificuldade é adequar e ajustar os materiais e as práticas ao contexto do país e região de cada subsidiária que atende, além da necessidade de abrir os olhos delas para mais eixos, mas, no geral, os clientes entendem a importância da diversidade apesar de ainda estarem em um processo de compreender como melhor trabalhar com o tema de forma efetiva e não pontual – momento importante para a atuação da consultoria, aliás.

3.1.4.3 Eixos mais e menos trabalhados

Os eixos mais trabalhados foram o ponto mais possível de ser explorado em todas as consultorias analisadas e, no geral, os eixos LGBTQIA+, gênero, pessoas com deficiência e raça tomam conta do foco das consultorias, como podemos analisar no Quadro 4. Todavia, isso não significa que todas as consultorias tratam de todos os temas.

Quadro 4 – Mapeamento das consultorias: eixos mais trabalhados

	CONSULTORIA 1	CONSULTORIA 2	CONSULTORIA 3	CONSULTORIA 4	CONSULTORIA 5	CONSULTORIA 6
GÊNERO	Sim	Não	Não declara	Não	Sim	Sim
LGBTQIA+	Sim	Não	Não declara	Não	Sim	Sim
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	Sim, mas depois oculta a informação	Sim, mas com olhar interseccional	Não declara	Sim	Sim	Sim
ÉTNICO-RACIAL	Sim	Não	Não declara	Não	Sim	Sim
CULTURA	Não	Não	Não declara	Não	Não	Não
IDADE	Não	Não	Não declara	Não	Não	Não

Fonte: Material criado pela autora

No caso de consultorias especializadas, foi encontrado com maior frequência o eixo de pessoas com deficiência, tanto buscando um olhar interseccional da pessoa com deficiência, ou seja, a pessoa com deficiência preta, gay, lésbica, transsexual, mulher, entre outras características, quanto ao olhar para a pessoa com deficiência pautado na lei de cotas, sem explorar a interseccionalidade, ou seja, as diferentes pessoas com deficiência. Aqui totalizam duas consultorias.

Outras três consultorias tratam o tema de forma mais ampla, mas ainda assim segmentam seus eixos de trabalho entre gênero, LGBTQIA+, raça e pessoas com deficiência, e apenas duas, entre as três, declaram trabalhar com mais eixos, como idade, porém ainda com baixíssima procura.

Entre essas três consultorias, uma delas, logo na página inicial de seu site questiona como seria um mundo mais diverso e diz que, com seus serviços, está apoiando para que isso seja possível baseado nos eixos de gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e raça. Porém, ao clicar na aba que fala sobre seus serviços de fato e o que oferecem aos clientes, menciona a criação de censo de diversidade empresarial, atividades de educação sobre o tema aos funcionários, programa de empregabilidade e postura comunicacional. A consultoria fala apenas dos trabalhos nos eixos de gênero, LGBTQIA+ e étnico-racial, deixando uma lacuna claramente visível sobre o que eles mesmos comunicam e entendem sobre diversidade.

Por fim, uma consultoria em específico, a qual se considera uma educadora corporativa (nome dado aos consultores no final do século XX, início do século XXI), tem como foco treinar empresas em habilidades interpessoais plurais nos três pilares declarados: comunicação, cultura e liderança. E, apesar de não deixar claro quais eixos trabalham, reforçam a importância da diversidade nas equipes e oferecem, dentro do pilar de comunicação, serviços que abordam a diversidade e inclusão.

Assim, percebemos que as consultorias analisadas por meio de sites e/ou entrevistas em profundidade se posicionam ou mais focadas em pessoas com deficiência e, em seguida, gênero, raça, e comunidade LGBTQIA+ empatados. Não houve menção ao eixo de idade e nem cultura.

A consultoria de número 7 permitiu a revelação do nome e, por sua vez, tem como foco as pessoas maduras, inspiração baseada na avó do fundador, diferenciando-se de qualquer repetição encontrada entre as outras seis consultorias

analisadas, seja por meio de entrevista em profundidade ou análise de conteúdo em site, uma vez que aqui o foco é em diversidade etária de forma exclusiva e especializada.

3.1.4.3.1 O caso Maturi

Após conviver com a sua avó Keila por muitos anos e vê-la extremamente ativa aos 80 anos por motivações advindas do trabalho e, pouco depois de um acidente, observar como tudo mudou na saúde física e mental dela, Mórris Litvak, seu neto, decidiu parar e refletir sobre toda essa jornada. Nesse período, Mórris pôde ter contato com muitos outros idosos na instituição de longa permanência que visitava para ficar com Keila. Conversava com muitos deles e sempre parava para ouvir suas histórias. Nesse momento, percebeu que precisava fazer algo para apoiar a quebra de estereótipos da pessoa mais velha e idosa, ou seja, o ageísmo. Afinal, muitos ali ainda eram muito lúcidos e queriam ser mais ativos e incluídos na sociedade (MATURI, S.D.).

Em 2014 desenvolveu um projeto com objetivo de “conectar jovens a idosos institucionalizados” (MATURI, S.D.) por meio da internet. Em seguida, continuou se dedicando a entender o contexto do envelhecimento da população brasileira e do mundo e quais eram os impactos e consequências desse fenômeno. Com isso, percebeu que o que fazia ainda precisava ser maior.

Buscou ouvir mais atentamente os maduros em nossa sociedade e compreender quais eram suas dores e desejos para, de fato, entender a realidade que viviam. Em 2015 fundou a Maturi, na época ainda Maturi Jobs, “um negócio social com intuito de ajudar as pessoas maduras a terem a oportunidade de continuarem ativas e compartilhando suas experiências pelo tempo que quiserem” (MATURI, S.D.) com o propósito de gerar oportunidades para essa população e fomentar o diálogo intergeracional para criação de uma cultura de valorização aos maduros e quebra de paradigmas.

Mórris, CEO da Maturi, contou em uma entrevista²⁸ concedida à autora (ver Apêndice A) que, até pouco tempo atrás, o Brasil era considerado um país jovem e

²⁸ Entrevista realizada no dia 31 de agosto de 2020 de forma remota.

que a nação ainda reluta um pouco nesse estereótipo, agravando todo o preconceito etário dirigido aos mais velhos e maduros e também a discussão do tema idade dentro das discussões de diversidade, uma vez que, segundo ele, não há muito alarde sobre o tema ainda e, por isso, de longe não é prioridade nas empresas ainda.

A Maturi, que mudou seu nome recentemente²⁹, atua em pilares de empregabilidade, disponibilizando vagas para os maturis, como chamam o público 50+, e apoio para que busquem oportunidades *freelancer*, consultoria, apoiando empresas na discussão e inserção sobre o tema, e conhecimento, disponibilizando uma plataforma com cursos, além das palestras que já realizam.

Durante a entrevista, questionamos também o motivo da escolha da idade de 50 anos para considerar o profissional então maduro. Mórris comentou que, por meio de suas pesquisas, por mais que o preconceito etário comece por volta dos 40 anos, principalmente com as mulheres, e que aos 60 a pessoa seja considerada idosa por lei, é aos 50 que ela começa a ter uma certa crise de identidade por não se encaixar mais como alguém tão jovem, mas ainda não ser considerado idoso. Assim, escolheu a idade de 50 anos para início dos trabalhos com pessoas maduras. Ainda complementou dizendo que cada idade e pessoa é de um jeito, e que até mesmo pessoas de 50 anos, às vezes, têm preconceito com o de 60, 70, e por aí vai. O ageísmo precisa ser combatido em diversas esferas.

Mórris também falou sobre o papel do jovem nessa discussão. Ele acredita que pode fomentar e alavancar essa discussão olhando para seu lado, com pais, avós e, futuramente, ele mesmo, independentemente de raça, gênero ou qualquer eixo de diversidade. Por fim, resumimos toda a análise de consultorias no Quadro 4 para um melhor mapeamento e análise de quais eixos são mais falados.

3.1.5 Dominância de eixos

De acordo com os quatro tipos de influenciadores organizacionais analisados, percebemos que, entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os nove

²⁹ Antes chamada de Maturi Jobs, a organização atuava apenas na divulgação de vagas para os maduros e apoio aos clientes (nos quais os maduros se candidatariam) quanto ao tema. Com o tempo, perceberam que para incluírem de fato os maduros precisam atuar em mais pilares. Acompanhado dessa ideia, mudaram o nome para Maturi.

rankings, listas, premiações e cartilhas existentes, o ESG e as sete consultorias, os principais eixos de diversidade mencionados são gênero, com 11 menções, pessoas com deficiência, com 10 menções, e LGBTQIA+ e étnico-racial com 9 menções cada, como vemos na Tabela 5.

Tabela 5 – Sumarização dos eixos de diversidade abordados pelos influenciadores

	RANKINGS, LISTAS, PREMIAÇÕES E CARTILHAS	OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	ESG	CONSULTORIAS	TOTAL
GÊNERO	7	1	0	3	11
LGBTQIA+	6	0		3	9
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	5			5	10
ÉTNICO- RACIAL	6			3	9
CULTURA	1			0	1
IDADE	2		1	3	
NÃO DECLARA	0		1	1	2

Fonte: Organizada pela autora

Dessa maneira, percebemos 75% dos eixos em destaque são os mesmos destacados no capítulo anterior entre as publicações acadêmicas e comerciais, convergindo a um desenho do discurso dominante de diversidade.

Os eixos cultura e idade são os menos abordados nessa análise, sendo que idade também foi um dos eixos com menor frequência de abordagem entre as publicações acadêmicas e comerciais.

Um ponto a se observar é que, quando o eixo idade é abordado entre os influenciadores organizacionais, ele ainda está em uma esfera majoritariamente internacional, algo percebido principalmente na análise de rankings, índices, listas, premiações e cartilhas. O que nos faz refletir que a discussão de diversidade, mesmo que, em geral, ainda com pouco espaço, é mais abordada com mais detalhes e cuidado fora do Brasil, tendo como exemplo um eixo a mais já sendo discutido com maior frequência em materiais estrangeiros.

3.2 Discurso dominante de diversidade

Ao analisar as publicações acadêmicas e comerciais no capítulo anterior e os influenciadores das organizações agora neste capítulo, podemos começar a ter uma ideia de quais eixos de diversidade mencionados fomentam, de fato, o discurso dominante do tema. Para isso, começamos analisando na Tabela 6 a quantidade de menções recebidas nesses eixos pelas publicações comerciais e acadêmicas e pelos influenciadores organizacionais – também fomentados pelas publicações.

Tabela 6 – Frequência de menção dos eixos

	PUBLICAÇÕES COMERCIAIS E ACADÊMICAS NO CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	INFLUENCIADORES ORGANIZACIONAIS	TOTAL
GÊNERO	8	11	19
LGBTQIA+	6	9	15
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	1	10	11
ÉTNICO-RACIAL	4	9	13
CULTURA	4	1	5
IDADE	1	3	4
NÃO DECLARA	16	2	18

Fonte: Organizado pela autora

Dessa maneira, percebemos que, ao analisar e somar as frequências de menções aos eixos das publicações comerciais e acadêmicas no campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional e dos influenciadores organizacionais, os eixos gênero (19 menções), LGBTQIA+ (15 menções), étnico-racial (13 menções) e pessoas com deficiência (11 menções) são os temas mais abordados e cultura (5 menções) e idade (4 menções) os menos abordados, respectivamente. Sendo assim, um cenário bastante restrito e limitado. Um outro ponto abordado foi a diversidade de forma abrangente, com 18 menções. Nessa escolha de discussão, a diversidade é tratada sob a ótica da eficiência de equipes, valorização do humano de forma geral ou apenas citada como um tópico de mensuração e avaliação sem, de fato, citar mais critérios, eixos ou informações sobre as tais características humanas.

De acordo com o *framework* de Hardy e Maguire (2016, p. 94 – 95) baseado em Foucault, podemos continuar a discussão e, assim, esclarecer o que então é falado no discurso dominante de diversidade, aquele que perpassa essas diferentes

naturezas de materiais, mas que, ao fim, converge para específicos eixos e enunciados, no caso, sobre diversidade.

No Quadro 5, ao responder cada pergunta de cada momento temporal (retrospectivo, tempo real e prospectivo), podemos acompanhar um raciocínio de como essa dominância vem sendo fomentada desde a literatura até os discursos de resistência ou alternativos.

Quadro 5 – Análise do discurso dominante de diversidade (continua)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO RETROSPECTIVA DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO EM TEMPO REAL DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DA DIVERSIDADE
TEMPORALIDADE	PASSADO E POSSIBILIDADES PARA FUTURO	PRESENTE	FUTURO
QUAL É FOCO PRINCIPAL DA LITERATURA?	Diversidade como formas de melhorar eficiência das equipes e baseado no eixo étnico-racial ou diversidade de forma geral	A diversidade é estudada de forma geral ou em eixos segmentados, como LGBTQIA+, cultura, gênero e étnico-racial, assim, não levando em consideração a interseccionalidade.	Diversidade sendo vista de forma interseccional e dando visibilidade a mais eixos
QUAL É O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO DE DIVERSIDADE?	Busca por ruptura de paradigmas e preconceitos históricos	Diversidade é um tema mais abordado e comentado abertamente, mas ainda há muitos casos de violência e intolerância	Diversidade é valorizada de forma natural, assim como ela é natural por existência
COMO A DIVERSIDADE É NORMALIZADA?	Produção de conhecimento era concentrada em homens brancos, logo, era comum não falar sobre o tema. Para futuro, ela seria normalizada por já ser intrínseca às discussões do dia a dia	Ao se falar muito sobre o tema de forma rasa, as pessoas começam a achar que já sabem muito sobre o tema e ele vai se normalizando, sendo visto como comum	Diversidade visto como algo intrínseco ao ser humano e as pessoas, então, entendendo que não tem a necessidade de estudar tanto sobre o tema, uma vez que “todos” vivem uma realidade de diferente

Fonte: Adaptação da estrutura de Hardy e Maguire (2016) para análise de discurso dominante foucaultiano. Organizado pela autora.

Quadro 5 – Análise do discurso dominante de diversidade (fim)

QUESTÕES-CHAVE	ORGANIZAÇÃO RETROSPECTIVA DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO EM TEMPO REAL DA DIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO PROSPECTIVA DA DIVERSIDADE
	PASSADO E POSSIBILIDADES PARA FUTURO	PRESENTE	FUTURO
QUAIS SÃO AS RELAÇÕES DE PODER ASSOCIADAS AO DISCURSO DOMINANTE DE DIVERSIDADE?	Antes, poucos tinham oportunidade de produzir conhecimento. Para futuro, o discurso dominante deveria ser também produzido pelas pessoas que vivem aquela realidade e não majoritariamente os “externos” a ela	Eixos de diversidade que mais se discutem endossam que ela é resumida apenas àqueles subtemas, diminuindo e desvalorizando outros	Grupos representativos com 80% mais de espaço e visibilidade pela fala e produções gerais (publicações, rankings, pesquisas) fomentarem a discussão do tema perante a um histórico de credibilidade na fala do que homens brancos falando por eles/elas e pelos outros
QUAL É A MANEIRA MAIS COMUM DE ORGANIZAR A DIVERSIDADE RESULTANTE DO DISCURSO DOMINANTE DE DIVERSIDADE?	Diversidade como ponto inicial de representação de minorias e melhor eficiência de equipes no trabalho	Explorar a diversidade de forma rasa e/ou seus eixos que já estão com mais visibilidade como forma de autopromoção de iniciativas/ organizações, entre outros	Reforçar a interseccionalidades dos eixos e buscar dar visibilidade a maior quantidade de eixos possíveis que aquele ator/ agente puder
QUAIS SÃO AS LIMITAÇÕES DA MANEIRA MAIS COMUM DE ORGANIZAR DIVERSIDADE?	A falta de visibilidade às vozes diversas era o principal problema para iniciar a discussão e no futuro a possível dificuldade é ter a discussão sobre todos os eixos e também falado por pessoas que apresentam essas características	Falta e dificuldade de produção científica e comercial e criação de prêmios, rankings, listas, cartilhas, consultorias e meios de visibilidade ao investidos sobre todos os eixos e particularidades	Dificuldade de abordar todos os eixos por serem criados e percebidos cada vez mais eixos
QUAL A MANEIRA ALTERNATIVA DE ORGANIZAR DIVERSIDADE?	Problematizar e questionar a credibilidade das experiências diversas por meio de argumentos contraditórios	Minimizar a voz de quem busca por espaço e visibilidade, olhar como quem é vítima e só quer chamar atenção	Minimizar o tema a ponto de justificar que todos somos diferentes e que então a discussão de eixos de diversidade humana não se faz necessária

Fonte: Adaptação da estrutura de Hardy e Maguire (2016) para análise de discurso dominante foucaultiano. Organizado pela autora.

Podemos considerar que, de acordo com todo o levantamento feito até aqui, baseado na análise da história da diversidade, dos dados e notícias sobre o tema, de como ela é discutida em publicações do campo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional e em materiais que funcionam como influenciadores organizacionais, a diversidade ainda não é trabalhada em toda sua potencialidade.

O seu discurso vai se construindo por diversos atores, alguns até citam a interseccionalidade e outros eixos, mas, exatamente por esse discurso não convergir para o discurso dominante, não é lembrado, ecoado e disseminado quando se fala sobre o tema, logo, não é regulado pelo regime da verdade³⁰.

A diversidade humana tem sido construída por poucas publicações acadêmicas e comerciais que acabam servindo de respaldo para os outros agentes e atores que disseminam a mensagem e apoiam a criação de narrativas organizacionais, pouco fomentada por instituições de ampla visibilidade mundial, como é o caso da Organização das Nações Unidas (ONU) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), limitada em rankings, listas, premiações e cartilhas, e selecionada em algumas consultorias.

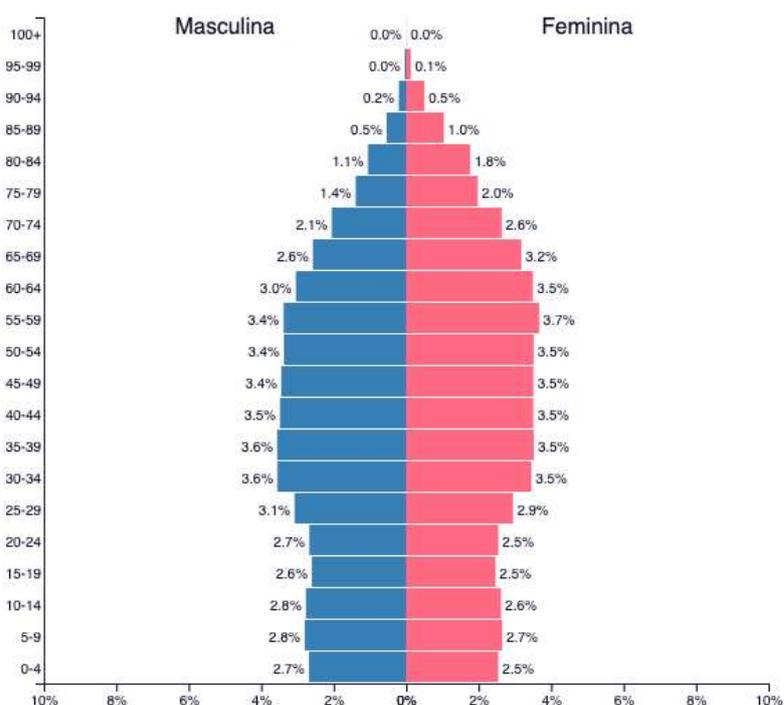
Mesmo ainda com muita lacuna na discussão para vencer intolerâncias, violências e preconceitos, já contabilizamos mais de 50 anos abordando basicamente os mesmos eixos das vozes que mais ecoaram no início da discussão, porém sem muitas mudanças de fato. Por um lado, a questão de abordar, por bastante tempo, os mesmos eixos deveria ser boa porque, quanto mais temos materiais e discussões sobre um eixo, mais se descobre e entende sobre como lidar, incluir e dar visibilidade para a causa.

Por outro lado é ruim porque, além de limitar a diversidade a uma discussão específica com poucos avanços por conta da resistência da sociedade no geral, é uma forma, até mesmo, de apoiar a banalização sobre o tema de diversidade em si, uma vez que a discussão começa a se tornar recorrente, mas sem grandes resultados. A população vai diminuindo a importância da discussão e compreendendo-a de forma rasa como se já tivesse discutido tudo o que tinha para discutir — o que não é real, afinal, ainda há muito o que falar sobre essas, outras e mais diferenças.

³⁰ Termo criado por Foucault (1980, p. 131 apud HARDY, MAGUIRE, 2016). Funciona como um ditador de regras, direciona a realidade baseado em relações de poder

O ranking feito pela Statista em parceria com a Forbes, por exemplo, é um material bastante recente e já inclui desde suas primeiras versões a diversidade etária, eixo com a menor quantidade de menções nos materiais em geral. O motivo disso, concluo empiricamente, é o fato da Statista ser uma empresa alemã e o cenário europeu, como vemos na Figura 6, já convive com a longevidade e presença de pessoas maduras em seus círculos sociais há muito mais tempo.

Figura 6 – Pirâmide etária: Europa

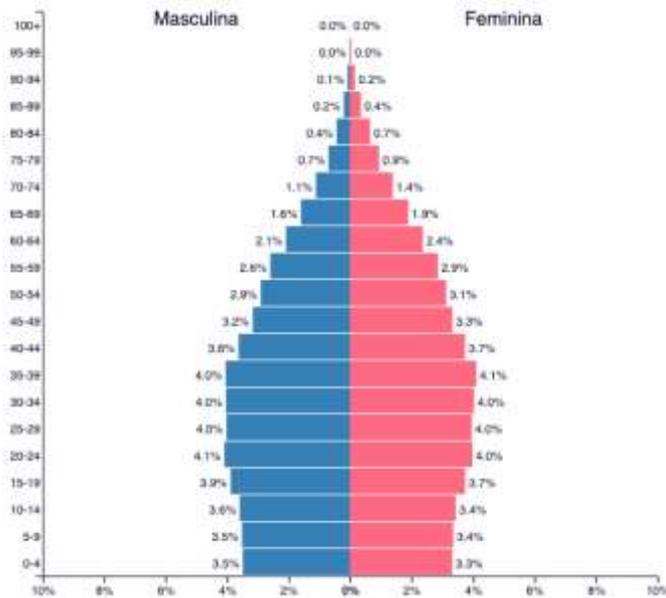


Fonte: Population Pyramid, 2020.

A realidade brasileira, por sua vez, ainda está iniciando as discussões sobre idade, longevidade, melhor qualidade de vida e inclusão das pessoas maduras na sociedade, como vemos pela atual situação da pirâmide etária do país (Figura 7), bastante diferente da pirâmide etária europeia (Figura 6). A realidade europeia, aliás, já observa um número maior de pessoas na faixa dos 25 aos 69 anos do que de nascimentos. Enquanto, no Brasil, a maior concentração de pessoas ainda está na faixa de 15 a 44 anos.

Esse cenário demográfico populacional reflete no nível da discussão nacional sobre o tema pelos influenciadores organizacionais brasileiros, os quais ainda não se mostram tão preocupados com o tema.

Figura 7 – Pirâmide etária: Brasil



Fonte: Population Pyramid, 2020.

Todavia, mesmo com a falta de iniciativas de inclusão das pessoas mais velhas no mercado de trabalho, temos o fato de que, no Brasil, será necessário trabalhar por mais anos para garantir a aposentadoria, uma vez que a reforma da previdência traz novas regras de contribuição à tona, como maior tempo de dedicação à atividade laboral e uma idade mais avançada para garantir o benefício (SISTEMA FIEP, 2019).

Segundo a pesquisa feita em parceria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a consultoria PriceWhiteHouseCoopers, apenas 1% da força de trabalho, em empresas de grande porte que participaram da pesquisa, tem 65 anos ou mais (SISTEMA FIEP, 2019). Algo bastante antagônico com a necessidade por maior tempo de trabalho e aumento da longevidade.

A falta de discussão sobre um tema traz falta, também, de esclarecimento sobre ele e, como consequência, o preconceito e a intolerância ganham mais espaço do que a desconstrução e o aprendizado.

3.3 Preconceito e intolerância

Na obra de Marli Quadros Leite (2012) intitulada “Preconceito e intolerância na linguagem”, a autora traz uma discussão extremamente clara e didática sobre os temas mostrando que preconceito e intolerância não são palavras sinônimas, apesar de terem pontos em comum.

Segundo a autora, o ponto comum entre preconceito e intolerância é a “não aceitação da diferença do outro” (LEITE, 2012, p. 21), todavia o preconceito antecede a intolerância.

O preconceito é constituído por ideias sem julgamentos e opiniões e não é dicotômico, ou seja, o indivíduo “pode não gostar, rejeitar ou nem mesmo manifestar” essas ideias e opiniões (LEITE, 2012, p. 22). Já a intolerância é o “comportamento, uma reação explícita a uma ideia ou opinião contra a qual se pode objetar” (LEITE, 2012, p. 20), demonstrando nitidamente grande dificuldade em lidar com questões, explicações e pensamentos diferentes do que aquele indivíduo acredita por meio da linguagem, “um importante fator de identidade e de segregação porque denuncia diferenças desde que o homem começou a falar (LEITE, 2012, p. 26). Dessa maneira, é possível perceber que se não há um agente, não tem como o preconceito e nem mesmo a intolerância existir, sendo então algo criado e fomentado por humanos.

3.3.1 Ageísmo: o preconceito de idade

O ageísmo (ou idadismo), por sua vez, é um exemplo desse preconceito e intolerância. Segundo Gisela Castro (2015, p. 101), o “preconceito baseado na idade que ocasiona a discriminação contra as pessoas vistas como idosas e contribui para a sua marginalização e eventual exclusão social” ainda é muito pouco discutido, apesar de o amadurecimento da população ser um fato.

Em propagandas e outros meios de reforço a estereótipos é comum observarmos as expressões eufemísticas “melhor idade”, “feliz idade” ou mesmo “terceira idade” quando querem se referir às pessoas mais velhas. A elas, ainda também associam a oferta de consumo de cremes e hidratantes para busca da eterna juventude — principalmente às mulheres, uma vez que saúde e beleza são tópicos lembrados pela jovialidade e não no caminho da velhice —, além da imagem de que a pessoa, quanto mais velha, mais próxima a infantilização está e assim recorrem aos pensamentos de fragilidade e dependência conectada a idade avançada e negligência de sua relevância para sociedade (CASTRO, 2015, p. 103, 106 e 108).

Mesmo com uma pirâmide etária mudando seu formato, o “ser velho” masculino e feminino fazem parte de uma desvalorização secular reforçada pelo ageísmo. Além disso, o “ser velho” é uma categoria imprecisa, já que, em cada país e região, a idade

que deve se atingir para ser considerado uma pessoa idosa é diferente. No Estatuto do Idoso a marca são os 60 anos, na segmentação dos mercados de consumo essa faixa fica em torno dos 50 a 55 anos para início da vida idosa e assim colocamos a pessoa de 50, 60, 70, 80, 90 anos (e por aí vai) na mesma caixinha, como se fossem um só perfil (CASTRO, 2015, p. 104 e 105).

Para apoio à visibilidade e políticas de inclusão às pessoas maduras, uma primeira assembleia da ONU, Primeira Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, sobre o tema aconteceu em 1982 no intuito de discutir políticas públicas à população idosa. Em 1991, foi criado os Princípios das Nações Unidas a Favor da Pessoa Idosa com objetivo de enumerar direitos básicos “que dizem respeito a independência, participação, cuidado, realização pessoal e dignidade do idoso em nossas sociedades (CASTRO, 2015, p. 110). Em 1999, consolidou-se um plano de ação e, em homenagem, foi considerado pela Assembleia Geral da ONU o Ano Internacional da Pessoa Idosa gerando reflexões sobre “a) desenvolvimento pessoal ao longo da vida; b) relacionamentos entre gerações; c) as inter-relações entre envelhecimento populacional e desenvolvimento; d) a situação dos idosos” (CASTRO, 2015, p. 110).

Na Segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, em Madri no ano de 2002, foram produzidos os documentos Declaração Política e Plano Internacional de Ação sobre o Envelhecimento, o qual ficou conhecido como Plano de Madri e tornou-se referência para planos posteriores (CASTRO, 2015, p. 110).

O Plano tinha focava no “envelhecimento populacional como base para o desenvolvimento social no futuro” (CASTRO, 2015, p. 110), buscando assim chamar atenção e fomentar pesquisa, criar políticas públicas inclusivas, promover equidade de oportunidades dessa população no mundo colaborando para menores níveis de desigualdade e maiores índices de desenvolvimento econômico e social, além de convergir para aplicação da agenda de direitos humanos.

Alguns anos depois, em 2013, o Secretário Geral das Nações Unidas precisou relembrar e retomar a importância de “garantir a integração social das pessoas mais velhas e que a promoção e proteção de seus direitos forme parte integral da agenda de desenvolvimento em nível nacional e global” (CASTRO, 2015, p. 110), mas, de fato, nada muito grandioso ainda foi observado.

Hoje o mundo se vê em meio a uma pandemia e os profissionais maduros, se já não estivessem fartos do ageísmo, têm de enfrentar a classificação de grupo de risco apenas por sua idade e reavaliação das organizações sobre mantê-los ativos. Entretanto, como dito pela autora Marli Quadros Leite (2012), o preconceito é a ideia e pode, até mesmo, nunca ser manifesto, e a intolerância, por sua vez, é acompanhada de algum ato. Esse ato só existe se há um agente e, para haver preconceito ao velho, supostamente o agente é o mais novo que a referência de “ser velho”.

A sociedade é construída por gerações e relações intergeracionais. Por elas, laços são criados, valores são transferidos e diferenças são alertadas (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 171). Os contextos são diferentes. “Pertencer a uma geração é como pertencer a uma classe social” (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 171), sendo assim, as experiências de vida são ditadas de forma particular. O tempo “presente” do jovem é diferente do tempo “presente” da pessoa mais velha e as rejeições e preferências ao que está mais conectado às transformações atuais é o que mais percebemos.

Ao pensar, de forma rápida, em alguém inovador, lembramos de uma startup e de mentes jovens. Estar preparado para aprender coisas novas é a cara do jovem. O jovem gosta também, claro, de estar com jovens. O mais velho é representado, em placas, por exemplo, como alguém corcunda e de bengalas, como na Figura 8, ou seja, alguém com diversas limitações justificada exclusivamente pela idade. Todo esse estereotipo reforça o “não-lugar” do maduro refletido na falta de sua inclusão na discussão de diversidade.

Figura 8 – Placa de sinalização de vaga preferencial para idoso



Fonte: Visão Notícias, 2019

Mas, é com o apoio do jovem, seja este na faixa dos 40 ou dos 20, que a discussão sobre o ageísmo vai sendo combatida. Segundo Mórris Litvak (ver Apêndice A), fundador da Maturi, é por meio dele que temos fomentado a discussão e não deixar para pensar apenas quando estiver na pele de alguém mais velho porque precisamos, desde já, prezar por um bom espaço para todos nós e apoiar que a imagem do profissional maduro não seja mais elencada como alguém à beira da exclusão. Todos somos responsáveis pela discussão etária e desconstrução do ageísmo.



CAPÍTULO 3

E AS RELAÇÕES PÚBLICAS COM ISSO?
INTERSECCIONALIDADE,
INTERGERACIONALIDADE
E ATIVISMO



4 E AS RELAÇÕES PÚBLICAS COM ISSO? INTERSECCIONALIDADE, ATIVISMO E INTERGERACIONALIDADE

Conforme certos eixos de diversidade vão ganhando mais visibilidade do que outros, uma pergunta muito curiosa vem à tona: aquele indivíduo que se reconhece como parte de tal movimento carrega consigo apenas aquela característica?

A resposta que trazemos é não. A diversidade humana assume que carregamos e/ou desenvolvemos diferentes e inúmeras características ao longo da vida. Ou seja, em geral, o indivíduo participante de algum movimento, provavelmente, também faz parte de outros movimentos. Um exemplo seria uma mulher autista de 55 anos. Ela fará parte de, no mínimo, três movimentos, sendo eles: gênero, idade e pessoas com deficiência.

4.1 A interseccionalidade

Para nomear e trazer melhor compreensão à múltipla participação do indivíduo nos eixos de diversidade, a interseccionalidade deve ser discutida. O termo foi visto, “pela primeira vez, para designar a interdependência das relações de poder de raça, sexo e classe, num texto da jurista afro-americana Kimberlé W. Crenshaw” em 1989 (HIRATA, 2014, p. 62). Mas, tornou-se conhecido apenas na segunda metade dos anos 2000 e “pode-se dizer que sua origem remonta ao movimento do final dos anos de 1970 conhecido como *Black Feminism*”, o qual tinha um cunho crítico quanto ao “feminismo branco, de classe média e heteronormativo” (HIRATA, 2014, p. 62).

A interseccionalidade tem como objetivo propor que os indivíduos têm suas identidades pautadas em inúmeras fontes. Ela, por sua vez,

(...) remete a uma teoria transdisciplinar que visa apreender a complexidade das identidades e das desigualdades sociais por intermédio de um enfoque integrado. Ela refuta o enclausuramento e a hierarquização dos grandes eixos da diferenciação social que são as categorias de sexo/gênero, classe, raça, etnicidade, idade, deficiência e orientação sexual. O enfoque interseccional vai além do simples reconhecimento da multiplicidade dos sistemas de opressão que opera a partir dessas categorias e postula sua interação na produção e na reprodução das desigualdades sociais (BILGE, 2009, p. 70 apud HIRATA, 2014, p. 62-63).

Dessa maneira, o comum da discussão de diversidade seria tratarmos e levarmos em consideração todas as características do diferente de forma conjunta e

simultânea, potencializando uma discussão mais natural do tema. Sendo assim, a diversidade poderia amplificar a visibilidade dos eixos e de fato dar voz ao diferente, fazendo com que mais pessoas se sintam reconhecidas e ativas nos temas dos diversos grupos minorizados a que se afiliam.

Dessa maneira, a necessidade de entender onde está a discussão da diversidade etária, por exemplo, não seria necessária, uma vez que já estaria inserida em outros eixos. O jovem, que se reconhece em outras características, estaria imerso também, de alguma maneira, na mentalidade de que um dia envelhecerá e que ele, por sua vez, tem seu papel como protagonista de mudança para um mundo mais inclusivo desde agora, uma vez que seus pais e avós, por exemplo, já atingiram a idade madura e que, para preparar um espaço mais inclusivo para ele no futuro, teria que começar exercendo o ativismo desde cedo.

4.2 Gerações, idade e intergeracionalidade: formação da sociedade

Quando citamos avós, pais e jovens na mesma frase ou parágrafo, caixas de idade se formam na nossa cabeça como uma maneira de representar essas gerações. E ainda muitos de nós devem imaginar seus próprios familiares já classificados nessas caixas imaginárias, os quais, em uma lembrança, dificilmente estarão todos juntos trabalhando para uma mesma organização. Nesse momento, identificamos um ponto de reflexão.

Toda a sociedade é baseada em gerações e por elas criam-se laços e passam-se valores culturais à frente (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 171). “No cenário atual, a forma acelerada e incessante com que as sociedades vêm se transformando em função da intensificação dos meios de comunicação e da globalização (...) trazidas para as comunidades” têm impactado bastante a forma como as pessoas de diferentes gerações têm se relacionado (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 171), uma vez que há um “maior distanciamento entre as pessoas de diferentes gerações em função da discrepância de suas experiências pessoais produzidas pela aceleração das transformações socioculturais” (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 171).

De acordo com Debert (1998, p.60 apud BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 172), uma geração “não se refere [apenas] as pessoas que compartilham a mesma idade”, mas, sim, àquelas que dividem eventos vivenciados que marcam suas

trajetórias, tanto passadas quanto futuras. Dessa maneira, seguindo a concepção de Mannheim (1982 apud BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 172), “geração corresponde a um fenômeno cuja natureza é essencialmente cultural”.

Pessoas que dividem uma mesma geração são aquelas que nasceram em uma mesma época, reforçando os conceitos de *Baby Boomer*, *Milennials* e outras nomenclaturas, mas também partilham de uma mesma experiência cultural e histórica, algo que não se desfaz mesmo ao longo do tempo. Sendo assim, ser de uma geração específica é como dividir a mesma classe social (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 172).

Além disso, segundo Sarmiento (2005 apud BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 172), outros fatores estão diluídos no que diz respeito às vivências de uma geração e que nos remete à interseccionalidade: dependendo da condição financeira do indivíduo, cor de pele e gênero, por exemplo, sua experiência geracional fica mais específica, uma vez que seu universo cultural está ligado às suas experiências. Ou seja, uma mulher preta de 50 anos pertencente a uma baixa classe social terá uma experiência geracional diferente da de um homem branco de 50 anos e de uma classe social mais alta.

Isso nos leva a perceber que, mesmo quando também falamos de gerações, há uma pluralidade imensa de modos de pensamento e experiências, provando que a diversidade etária é muito mais complexa do que uma data de nascimento e que, assim, não deve ser simplesmente diminuída a caixas de idade.

Gerações são a base da sociedade, seja no mundo em meio a uma revolução tecnológica, o mundo ainda em sua criação ou em um momento futuro. Isso reforça a importância de lidarmos e vivermos em harmonia com mais de uma geração, ou seja, tangenciar a intergeracionalidade (LEITE, FRANÇA, 2016, p. 834) para disseminação de experiências e compartilhamento de novas visões de mundo como parte fundamental do e para o desenvolvimento social, uma vez que, nem se alguém quisesse, essa convivência poderia ser evitada.

Segundo o pensamento Mannheimiano, as diferenças intergeracionais são inerentes à estrutura social, uma vez que os indivíduos, posicionados nas suas respectivas gerações, estariam mais ou menos predestinados a ver o mundo de uma forma própria e distinta daqueles que pertencem a outras gerações. Assim, existiria uma distância insuperável entre as pessoas de

diferentes gerações, a qual legitimaria as diferenças intergeracionais (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 174).

Ignorar o mais velho não é normal. A teenagização, a ideia de preferir e orientar adultos e idosos a consumirem ideias *teens* e menosprezar a sua experiência esvazia o lugar do adulto e deforma a sua própria imagem (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 175). “Enfatizar a juventude é algo cultural e não natural” (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 175).

De acordo com o estudo feito por Leite e França (2016, p. 834), a relação entre diferentes gerações é colocada em prática desde quando o indivíduo é criança, estabelecendo, assim, o tipo de compreensão sobre o mais velho que, inicialmente, se baseia em questões emocionais. Quanto mais os pais e avós se dedicam a seu relacionamento com crianças, mais esse laço é visto como natural durante o desenvolvimento daquela pessoa.

Conseqüentemente, quando essa pessoa, na época criança, atingir a fase da adolescência e adulta, perceberá de forma mais clara o quanto é importante dar espaço aos mais velhos e trocar seus aprendizados de desenvolvimento rápido do mundo atual com eles, como uso de internet, assim corroborando para um bem-estar de mão dupla (LEITE, FRANÇA, 2016, p. 834, 841 e 843).

“O que há de novo na sociedade, segundo Pais (1998), é a capacidade dos jovens de influenciar os adultos e a permeabilidade das gerações mais velhas a essas influências” (BORGES, MAGALHÃES, 2011, p. 175), algo como uma inversão do contexto passado, em que os mais velhos eram os sábios e influenciavam os mais novos.

Dessa forma, as experiências intergeracionais nas organizações começariam a ter mais visibilidade e, possivelmente por estar na voz, também, de mais de uma geração, principalmente de jovens, o tema poderia ganhar maior notoriedade no mundo corporativo, o qual pode ser fomentado pela atividade de relações públicas.

4.3 Relações públicas modernas e pós-modernas: reflexões e ativismo

A atividade de relações públicas é, majoritariamente, conhecida pela sua “função de gestão (...) típica de uma abordagem modernista das organizações, que privilegia um discurso de gestão e enfatiza os objetivos da alta administração” (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 251, tradução nossa). Nessa visão, as relações públicas estão diretamente relacionadas aos objetivos de contribuição econômica organizacional, afinal “o objetivo da abordagem modernista é um mundo que pode ser controlado por meio de procedimentos administrativos, a eliminação de dissensões e conflitos e a aceitação cega dos objetivos e funções organizacionais” (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 251, tradução nossa).

Com um início marcado no começo do século XX nos Estados Unidos por meio de atividades relacionadas à promoção da comunicação com múltiplos públicos de uma organização, as relações públicas foram muito importantes para lidar com o relacionamento com o povo americano que, na época, protestava “contra práticas antiéticas das grandes corporações industriais e o comportamento imoral dos seus dirigentes no mundo dos negócios” (FERNANDES, 2011, p. 21). Essa manifestação de opinião contrária “foi estimulada pelos sindicatos de trabalhadores que se formavam e se manifestavam, na época, contra os abusos dessas empresas” (FERNANDES, 2011, p. 21), assim percebeu-se a “importância de trabalhar a opinião pública para conquistar o apoio da população às suas causas” criando uma comunicação estratégica tanto para lidar com os sindicatos quanto com os empresários (FERNANDES, 2011, p. 22).

Pouco tempo depois, Ivy Lee, junto com George Packer, publicou a “Declaração de Princípios” como uma forma de orientação para grandes corporações quanto a humanização das relações e a importância de práticas não discriminatórias. Com esse documento, Lee colocou a transparência em evidência levando-a como base para a atividade de relações públicas no relacionamento com os públicos, e marcou o início do conceito moderno da área em si (FERNANDES, 2011, p. 23).

As novas contribuições, para a época, continuaram a fazer história por todo o século. Bernays foi um dos responsáveis “pela implementação das práticas bilaterais e assimétricas de relações públicas” (FERNANDES, 2011, p. 24) predominando “a

persuasão, e a atenção ao *feedback* dos receptores” (FERNANDES, 2011, p. 24), sendo conhecida como engenharia do consenso — um dos pilares do modernismo.

No Brasil, tivemos a influência de Cândido Teobaldo no ensino de relações públicas nas universidades da América Latina e Eduardo Pinheiro Lobo foi considerado o primeiro relações-públicas, pela sua atividade com a imprensa e órgãos governamentais e pela manutenção da opinião pública com seus clientes representando a *The São Paulo Tramway Light and Power Co. Ltd.*. Por volta dos anos 70, marcado pelo período militar no Brasil, a atividade de relações públicas começou a ser mais demandada tanto pelo exercício nas subsidiárias de multinacionais no país quanto para comunicação de governo exercida pela Aerp, uma assessoria de propaganda política “para ‘vender’ o regime autoritário de forma massiva” (KUNSCH, 1997 apud FERNANDES, 2011, p. 44). Além disso, era um momento em que as primeiras agências da área foram abertas e no final dos anos 80 o fortalecimento da área foi observado pelas “transformações econômicas, a abertura política e, por último, o desenvolvimento da produção científica” (FERNANDES, 2011, p. 44).

De acordo com Fernandes (2011, p. 46-47), “o século XX terminou com uma forte influência do fenômeno da globalização e do avanço da tecnologia, que agilizou os processos organizacionais, acelerando a transmissão de dados e informações” e “(...) proporcionaram o desenvolvimento de ferramentas eletrônicas de comunicação nas empresas” com grande influência da escola norte-americana e modismos globais baseados na prática da atividade, distanciando-se de discussões e ideias criadas nas universidades.

A visão modernista, aliás, é a mais utilizada até hoje no dia a dia de trabalhos aplicados ao longo da graduação e nas atividades no mercado. É por meio dessa visão mais prática e sem compromisso com a crítica que conseguimos tangibilizar todo o processo comunicacional organizacional baseado no planejamento estratégico de relações públicas.

4.3.1 Visão modernista aplicada às atividades de relações públicas

Segundo Kunsch (2006, p. 1 e 2), o planejamento estratégico faz o profissional de relações públicas refletir sobre todo o cenário externo de transformações políticas, sociais, econômicas, tecnológicas, ambientais e setoriais que influenciam na existência das organizações, além de informações internas do cliente atendido, ou onde o profissional de relações públicas trabalha, para que esteja sempre preparado e com as estratégias apuradas “para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”.

O planejamento estratégico de relações públicas é constituído por quatro principais etapas: pesquisa, plano, implementação e mensuração e avaliação de resultados. Com esse tipo de ferramenta é possível “fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos frente a algumas decisões ou atitudes das organizações” (KUNSCH, 2006, p. 11).

Todavia, “sua concretização ocorrerá a partir de tomada de decisões da alta direção” (KUNSCH, 2006, p. 12), provando-se assim que as atividades de relações públicas em um contexto organizacional tende a “se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração” (KUNSCH, 2006, p. 5) para a eficácia e eficiência de suas ideias.

O planejamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. É exatamente por serem um instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida, que as relações públicas são consideradas uma função relevante, que precede às demais funções administrativas (KUNSCH, 2006, p. 4).

Essa visão com abordagem mais prática e constituída, muitas vezes, de escritas organizadas como um passo a passo para encontro da solução é chamada de funcional ou funcionalista e nela há uma escassez da problematização ontológica (FALKHEIMER, HEIDE, 2016, p. 165 apud LEMOS, p. 30, 2017). Nessa abordagem, segundo Falkheimer e Heide, é levado em consideração que

(...) as organizações são vistas como “fenômeno estável em um mundo objetivo, e a pesquisa é principalmente focada em produzir conhecimento normativo, aplicado (frequentemente na forma de modelos ou ferramentas)”, em nome da eficiência e eficácia (FALKHEIMER, HEIDE, 2016, p. 165 apud LEMOS, 2017, p. 60).

É nesse cenário que as relações públicas do fim do século XX e início XXI viram o mundo mudar por conta da “aceleração das mudanças ocasionadas pela globalização, pela financeirização do capitalismo e pelas tecnologias cada vez mais disruptivas as formas de fazer relações públicas e, principalmente, as formas de problematizar esse fazer no âmbito acadêmico” (LEMOS, 2017, p. 39).

Diante disso, é importante abordarmos a comunicação organizacional. É por meio dela que o planejamento de relações públicas é possível de ser aplicado em diversas naturezas organizacionais. Ela, aliás, “(...) vai muito além de um setor ou um departamento que produz e transmite informações” (LEMOS, 2011, p. 152), sendo assim, sua confusão com a expressão comunicação empresarial é algo que a diminui, uma vez que a comunicação organizacional é todo o trabalho de comunicação de qualquer organização seja ela como for constituída, ou seja, não apenas em empresas.

Baseada na abordagem funcionalista (que condiz com a visão modernista), a autora Margarida Kunsch (2003, p. 151) criou também um composto da comunicação, conhecido como *mix* de comunicação, que contém três modalidades de comunicação com objetivo de ajudar os relações-públicas a ter uma visão mais holística do que a comunicação abrange e um convite para que exercitem o uso dela de forma integrada em seus planejamentos estratégicos, como podemos ver na Figura 9, ou seja, explorar o uso da comunicação interna/administrativa, mercadológica e institucional simultaneamente para uma entrega de mais valor organizacional.

Figura 9 – Modalidades da comunicação organizacional integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151

Nesse composto, identificamos que a comunicação mercadológica tem como objetivo principal a promoção de uma melhor imagem de um produto ou serviço fomentando a geração de negócios e vendas. A comunicação institucional visa à construção e a disseminação da imagem e reputação da organização em si perante seus atributos organizacionais, quem é e o que faz. E, a comunicação administrativa interna, a qual ainda se encaixa em uma mesma seção, é a responsável por fluxos comunicacionais com os funcionários, seja para engajamento e troca ou para compartilhar informações importantes para toda a comunidade interna (KUNSCH, 2003, p. 152-178).

A comunicação interna, por sua vez, por ter os funcionários³¹ como seu principal público estratégico, é a qual pode fomentar discussões de diversidade, apoiar a inclusão dos grupos minorizados e engajá-los para atividades do tema. Porém, neste trabalho, abordaremos apenas a comunicação interna.

4.3.1.1 Comunicação interna organizacional

De acordo com Lemos (2011, p. 155-156), a “comunicação interna, mais ampla que a comunicação administrativa, deve ser planejada e é, intrinsecamente, dirigida”. Ou seja, tem o funcionário como público em todas as suas atividades.

São eles quem “afetam ou são afetados por ela enquanto perseguem (...) a missão e objetivos” organizacionais (LEMOS, 2011, p. 155). Sendo assim, é importante que a comunicação interna explore também as ferramentas, canais e veículos para manter os funcionários atualizados. Mural, blog, e-mail, newsletter, evento são algumas opções que podem ser utilizadas no âmbito formal.

Vale ressaltar que, apesar do âmbito formal ser o que representa a comunicação da organização e que, além disso, a comunicação interna deve estar alinhada com as outras modalidades, como a institucional e mercadológica, sabemos que os funcionários também conversam entre si.

³¹ Funcionário seria a pessoa que tem um vínculo empregatício legal com a empresa, seja temporariamente ou não.

“A comunicação interna acontece o tempo todo, em fluxos ascendentes, descendentes, horizontais, circulares, em contextos formais e informais” (LEMOS, 2011, p. 159), devendo então ser levado em conta as conversas nos corredores e rodas de bate-papo como uma maneira de transformar informações e ampliar debates (LEMOS, 2011, p. 160).

Por esses motivos, também é muito importante que líderes estejam bem preparados para passar mensagens claras e com segurança quanto ao tema abordado mas, mais que isso, envolva gestores e funcionários em processos decisórios quando possível, reforçando assim empatia e o sentimento de pertencimento à empresa (LEMOS, 2011, p. 160). Quando não for possível, garantir, ao menos, que as informações cheguem primeiro e rapidamente ao corpo de funcionários, antes de comunicações externa (quando for o caso), evitando rumores e quebra de confiança (LEMOS, 2011, p.161).

Diante de todo esse cenário e levando em consideração a importância de uma comunicação interna transparente, James Grunig, em sua obra *Excellence in public relations and communication management*, de 1992, apresenta a Teoria Geral das Relações Públicas, a qual tinha como objetivo “levantar qualidades que distinguiam e caracterizavam os melhores programas e profissionais de relações públicas, bem como a cultura organizacional mais adequada para sua prática de relações públicas” (LEMOS, 2011, p. 161).

Esse estudo trouxe diversas contribuições para a modalidade de comunicação interna e a atividade de relações públicas em si em um momento que a área estava se fortalecendo pela visão modernista, prática e funcionalista. Segundo Lemos (2011, p. 161-162), alguns dos principais pontos do estudo foram:

- “Envolvimento de relações públicas na administração estratégica”: que remete às atividades estratégicas de relações públicas como influência para a administração e gestão estratégica da organização com seus públicos, no caso, funcionários;
- “Utilização do modelo simétrico de suas mãos”: com foco em solucionar conflitos e manter um bom relacionamento com os públicos por meio de uma constante troca e diálogo;

- “Utilização de um sistema simétrico de comunicação interna”: encorajando e engajando que os funcionários participem de forma ativa no processo de tomada de decisões;
- “Profundo conhecimento do papel de administrador e de relações públicas simétricas”: destacando a importância de um departamento de relações públicas excelentes garantir que seja composto por profissionais que tenham conhecimentos e experiências na área, ou seja, que estudem a teoria de relações públicas e que já tenham colocado em prática esses conceitos.

Todavia, é importante reconhecer que o funcionário não é um recurso humano exclusivamente organizacional. Isso quer dizer que além de funcionário, ele é um cidadão e permeia diversas discussões fora da organização. Seria “ingenuidade pensar numa comunicação interna que suponha que os indivíduos nas organizações estejam isolados do mundo exterior” (LEMOS, 2011, p. 157), ainda mais em um mundo cada vez mais globalizado em que barreiras geográficas não são impeditivos para circulação de informações.

Nesse sentido, o público interno está cada vez mais exposto a uma quantidade muito grande de informações, numa velocidade nunca antes experimentada. Em particular, o uso de tecnologias de comunicação e de compartilhamento de informação contribui, em larga escala, para a exposição (favorável ou não) das organizações. Numa rede mundial sem fronteiras, o conceito geográfico se desconfigura, e o que vale cada vez mais é o relacionamento, o diálogo e a confiança (LEMOS, 2011, p. 157).

Sendo assim, sem essas barreiras geográficas significativas, o funcionário, sendo aqui tratado como cidadão em si, é alguém que tem acesso a inúmeras informações, podendo ser alguém mais crítico e consciente de diversas discussões (LEMOS, 2011, p. 158). Preocupação muito importante para entender que nem sempre todas as vozes vão ecoar para um consenso e que as diferenças devem ser respeitadas e cultivadas também.

O modernismo, por sua vez, é necessário e traz metodologias e formas práticas bastante aplicáveis desde o início das obras de relações públicas. Porém, é preciso refletir sobre outras vozes e prezar também pelo dissenso como forma de emancipação dos argumentos, ideias e ideais. Sendo assim, o pós-modernismo se faz necessário para sairmos um pouco da visão pragmática e soluções muito definidas como caminhos para sucesso.

4.3.2 As relações públicas pelas lentes pós-modernistas

A abordagem pós-moderna busca “desconstruir a linguagem de gestão que permitiu a exploração dos participantes da organização” (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 252, tradução nossa), os quais foram colocados em posições marginalizadas pelas práticas e teorias modernistas, e também propor ações afirmativas que assistam as posturas contra o racismo, ageísmo, sexismo e qualquer outro tipo de intolerância, assim fomentando a inclusão que valoriza e preserva a diversidade humana (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 252, tradução nossa).

Uma abordagem pós-moderna das relações públicas focalizaria, portanto, as relações públicas como um processo institucional e seu papel no discurso organizacional. Seria, em particular, crítico de como as relações públicas são usadas para criar percepções da verdade e desvalorizar certos termos e posições para criar e promover a ideologia organizacional (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 253, tradução nossa).

Valorizando o dissenso, rejeitando as metanarrativas e dando voz aos grupos minorizados, o pós-modernismo não se foca apenas nos temas dominantes práticos e teóricos de relações públicas — que, como vimos, para diversidade não incluem a diversidade etária —, mas, sim, “nas implicações para uma futura agenda de pesquisa pós-moderna para relações públicas” (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 254, tradução nossa). Enquanto os modernistas,

em vez de usar a função de relações públicas para garantir a inclusão de todas as vozes que são afetadas pela organização e, assim, beneficiar os públicos e também a própria organização, na tradição modernista os praticantes se concentram em estratégias que são nada menos do que esforços para exercer poder e controle sobre o ambiente organizacional (HOLTZHAUSEN, 2002, p. 255, tradução nossa).

A pós-modernidade, por sua vez, não tem como objetivo ser dicotômica ao comparar-se com a modernidade. Não traz uma ideia de certo e errado. Mas enfrenta desafios para ganhar espaço, uma vez que “a fonte de inspiração metodológica da teoria de relações públicas encontra-se no funcionalismo e no positivismo” (ESCUADERO, 2007, p. 79 apud LEMOS, 2017, 161). A pós-modernidade, aliás, é plural, e cada autor, muitas vezes, tem ideias distintas exatamente pela importância da valorização das múltiplas vozes, e não pela busca de uma só verdade.

De qualquer modo, um ponto geral às ideias pós-modernistas é a ruptura, afinal, elas não são apenas uma filosofia, mas uma mudança e reflexão de

comportamento da sociedade. Sendo assim, “muitos estudiosos, de fato, veem o pós-modernismo como uma “mudança de época” da modernidade” (HOLTZHAUSEN, 2012, p. 4, tradução nossa), como a crise do barroco no século XVII.

Uma das características do pós-modernismo também é a busca por argumentos e ideias distintas da dominante, pois é assim que podemos olhar as relações públicas de forma diferente e encontrar soluções alternativas para uma sociedade mais justa e democrática (HOLTZHAUSEN, 2012, p. 3). Segundo Holtzhausen,

uma importante área de enfoque pós-moderno é a maneira como as sociedades ocidentais dominaram e ainda tentam dominar outras culturas por meio da colonização e da instituição de estruturas de poder nessas comunidades e culturas. O pós-modernismo ataca a forma como a filosofia moderna contribui para a marginalização de negros, mulheres, homens fora das estruturas de poder existentes e pessoas que funcionam fora do "normal", como homossexuais e criminosos. Como mencionado, o capitalismo é visto como uma manifestação das filosofias modernistas e, embora muitos filósofos pós-modernos tenham começado sua crítica ao capitalismo por meio da perspectiva marxista, a maioria, com a notável exceção de Jameson (1984), rejeita o marxismo como inadequado para criticar o capitalismo (HOLTZHAUSEN, 2012, p. 13, tradução nossa).

É na visão pós-modernista que temos observado uma “alternativa provocadora para o campo das relações públicas, pois as reconhece como espaço para resistência” (LEMOS, 2017, p. 143). Dessa maneira, “reforça a necessidade de se desconstruírem as narrativas dominantes no campo, como é o caso dos modelos de relações públicas, por exemplo. Os estudos da linguagem reivindicam o poder das palavras” (LEMOS, 2017, p. 143), afinal elas são as responsáveis por ditar regras, esclarecer ideias, confrontar argumentos, fomentar a construção de discursos dominantes e alternativos e influenciar a opinião pública. O

discurso pós-moderno é a rejeição da crença do modernismo na lógica e na verdade. (...) Fica claro que os pós-modernistas rejeitam qualquer forma de discurso totalizante. De sua perspectiva, a teoria e a ciência nunca podem ser tidas como a verdade última, mas apenas como a interpretação da pessoa que as propôs. Todo o conhecimento, particularmente nas ciências humanas e sociais, é baseado na narrativa e, portanto, baseado em valores (HOLTZHAUSEN, 2012, p. 14, tradução nossa).

Sendo assim, as relações públicas ativistas são vistas como uma possibilidade para fomentar discursos alternativos e novas ideias dentro das organizações. Aqui não se propõe a criação de metodologias ou métodos de aplicações pragmáticas, mas busca a reflexão quanto aos temas atuais. De acordo com Lemos (2017, p. 145), “o ativismo é visto como uma força narrativa que dá voz

aos indivíduos, grupos e organizações sociais, promovendo um ambiente de controvérsias que se contrapõe à hegemonia de alguns interesses sobre os outros” levando em consideração questões contextuais e da profissão.

Nas questões contextuais percebemos que tanto global quanto localmente o contexto é a “chave para os processos de construção, desconstrução e reconstrução de significados e devem ser objeto de análise por parte dos pesquisadores de relações públicas” (LEMOS, 2017, p. 145).

No tópico de questões da profissão, no caso, relações públicas, percebemos que ela “pode ser vista com um grupo social que realiza uma função social” (LEMOS, 2017, p. 146) como agentes de mudança. “Assim, abordagens metodológicas como estudos etnográficos são essenciais para a compreensão das visões que esses profissionais emprestam à profissão, atuando como cocriadores e articuladores de significados” (LEMOS, 2017, p. 146), inclusive no âmbito da diversidade.

4.3.2.1 Relações públicas ativistas: influenciando discursos e práticas

Pelas discussões trazidas sobre modernidade e pós-modernidade, temos claro que a primeira traz uma visão do consenso e gerenciamento de conflitos de forma pragmática e funcionalista, e que a segunda busca argumentos alternativos para propor reflexão e espaço a maior quantidade de vozes possíveis e plurais.

Dessa maneira, propomo-nos a também perceber que o modernismo tem, sim, suas falhas, que podem ser refletidas por meio de uma discussão pós-moderna. É importante reconhecermos que, como uma “disciplina que tem efeitos de longo alcance na sociedade, as relações públicas precisam ser entendidas e examinadas em um contexto social, cultural e político mais amplo do que em uma função organizacional estritamente definida” (HOLTZHAUSEN, 2000, p. 95, tradução nossa). Ou seja, mesmo não conseguindo representar todas as realidades minorizadas e privilegiadas existentes, os relações-públicas pós-modernistas e ativistas devem se basear em prática e teoria eticamente responsáveis, enaltecendo o humano e suas capacidades, tornando-se, assim, um dos principais agentes para a valorização dos cidadãos e “ferramentas para moldar as políticas públicas e instigar o debate público,

desempenhado por um papel ativo na formação da democracia em todo o mundo” (MAYHEW, 1997 apud HOLTZHAUSEN, 2000, p. 96, tradução nossa).

Dessa maneira, sendo as relações públicas ativistas uma área que pode (e deve) ser explorada pelas organizações, é de grande valia e possibilidade mudarmos a realidade de como os profissionais maduros são vistos pelas organizações atualmente, ou seja, apoiar o combate ao ageísmo e fomentar a inclusão deles em posições de diversos níveis em equipes dentro das organizações e junto com outros colegas de idades e gerações diferentes, valorizando a pluralidade do ser humano e a quebra os estereótipos, ou, pelo menos, apoiar esse caminho, contestando a ideia de que pessoas mais velhas já não têm espaço para serem produtivas e ativas no mundo organizacional e na sociedade em si.

É por meio da

capacidade de comunicação e organização que os profissionais de relações públicas podem contribuir para a política de alianças, usando assim o conhecimento e habilidades para ajudar diversos grupos minorizados e marginalizados a formarem alianças abordando seus problemas de dominação ideológica (HOLTZHAUSEN, 2000, p. 102, tradução nossa).

Isso é possível trabalhando

em um mundo definido por mudanças contínuas. Os profissionais de relações públicas precisam desempenhar um papel importante na ativação e definição de mudanças nas organizações e sociedade. A capacidade dos profissionais de lidar com as mudanças na sociedade permitirá que aqueles que trabalham em instituições contribuam para a sobrevivência e eficácia de suas organizações (HOLTZHAUSEN, 2000, p. 110, tradução nossa).

É por meio dessas perspectivas pós-modernas que os relações-públicas podem trabalhar para resistir “às injustiças feitas aos funcionários e à sociedade” (HOLTZHAUSEN, 2000, p. 104, tradução nossa), até mesmo porque esse profissional deve ter um papel de “desmistificar continuamente a organização e suas práticas” (HOLTZHAUSEN, 2000, p. 105, tradução nossa) para um ambiente cada vez mais plural. Sendo assim, não é porque os relações-públicas são parte da organização que devem aceitar todas as propostas. O ambiente deve ser aberto para receber feedbacks e pontos de vista (WILLIANS, 1998 apud HOLTZHAUSEN, 2000, p. 107, tradução nossa) e as relações públicas ativistas “se tornaram especialistas em fazer suas vozes serem ouvidas por meio do uso de pequenas mídias de nicho” (HOLTZHAUSEN, 2000, p.103) – mas queremos e podemos mais, principalmente

hoje com o artifício da internet em comunicação interna e externa para a disseminação de informações.

De acordo com Margalit Toledano,

ao assumir o papel de porta-voz desta organização e ao promover a causa impopular da reconciliação, o praticante de RP funcionou como ativista. O trabalho dela (...) inclui táticas de defesa persuasivas unilaterais (...) junto com atividades dialógicas que envolvem ouvir, compartilhar experiências, identificar-se com empatia e permitindo que mais vozes recebam atenção (TOLEDANO, 2016, p. 277, tradução nossa).

Smith e Ferguson ainda complementam que

as organizações ativistas usam as relações públicas para dois propósitos principais e interrelacionados. O primeiro é retificar as condições apontadas pelos públicos ativistas. Por exemplo, grupos ambientais buscam questões ambientais; ativistas anti-guerra buscam o fim de um conflito armado. O segundo objetivo principal é manter a (s) organização (ões) estabelecida (s) para perseguir o (s) propósito (s) dos ativistas. Ou, mais amplamente, para sustentar o movimento. O principal objetivo aqui é garantir suporte contínuo para o objetivo da organização (SMITH, FERGUSON, 2010, p. 387-398 apud TOLEDANO, 2016, p. 278-279).

O debate sobre diversidade conta basicamente com os mesmos eixos no discurso dominante desde o início de sua discussão, na metade para o final do século XX, que foi marco para a sociedade e ecoa cotidianamente. Todavia, isso, por um lado, deveria mostrar uma sociedade e organizações mais maduras quanto ao tema de gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e raça, que, no caso, são os eixos mais abordados quando se fala do tema. Mas, mesmo sabendo que não é o que acontece, já que ainda vemos muita atitude intolerante e muita violência com essas pessoas sendo retratadas pela mídia, relatórios de violência e no dia a dia em si, a diversidade não deve ser limitada para, de fato, ser diversa. Precisamos abordar outros eixos, dentre eles, a diversidade etária.

O ponto desse trabalho é a visibilidade e inclusão dos profissionais maduros e o papel das relações públicas para fomentar esse discurso de diversidade etária e combate ao ageísmo como forma de promoção de um espaço acolhedor, intergeracional e ativo na busca de apoio a essas pessoas.

Dessa maneira, com um papel mais ativista, os relações-públicas podem impactar discursos e fomentar novas narrativas por meio do apoio às campanhas proativas para contratação de profissionais maduros, visto que a pirâmide mostra o aumento dessa população no Brasil e que eles ainda têm muito a contribuir. Podem

promover discussões e debates internos quanto ao tema etário e preparar equipes para serem mais intergeracionais. Podem apoiar que as comunicações visuais rompam o ageísmo em placas e fotografias que buscam representar o que é ser e quem é o idoso. E fomentem debates de políticas públicas sobre a importância de uma sociedade e organização inclusiva com equidade de oportunidades para essa população que é extremamente importante econômica e culturalmente e que, assim, também entendam que o próprio profissional maduro é diverso, interseccional e não deve negar sua condição de idade para busca eterna da jovialidade.

O mais velho é preto, branco, pardo, com deficiência física, intelectual, sem deficiência, gay, transsexual, lésbica, bissexual, homem, mulher e o que mais ele quiser ser. O mais velho já foi novo. O jovem deve apoiar a inclusão dos mais velhos para um espaço intergeracional acolhedor. Afinal, eles ainda envelhecerão e são peças-chave no apoio contra a reprodução do ageísmo institucionalizado desde então.

Por meio de um estudo de Margalit Toledano (2016, p. 288-289), ainda podemos perceber também que o uso do *advocacy*, uma boa oratória e uma comunicação não-violenta podem ser aliados para as práticas ativistas plurais em relações públicas, afinal, os ativistas não são e não devem ser tratados como obstáculos para as organizações. As relações públicas têm a “dupla obrigação de servir a organização do cliente e a sociedade” (COOMBS, HOLLADAY, 2014 apud TOLEDANO, 2016, p. 291, tradução nossa).

O uso de táticas de *advocacy*, bem como um diálogo genuíno pelo mesmo profissional para a mesma organização ao mesmo tempo não causou qualquer tensão ou desafio para o praticante. Os ativistas precisam usar a defesa para promover a causa, arrecadar fundos e manter os membros internos unidos. Ao mesmo tempo, são capazes de facilitar diálogos sem agenda e usar a escuta e o compartilhamento em vez da comunicação persuasiva (TOLEDANO, 2016, p. 291, tradução nossa).

“Há na escola brasileira de relações públicas relativa variedade de perspectivas teóricas, e podemos identificar, também, traços de pesquisa crítica tímida em termos de produção acadêmica específica ou claramente autodenominada crítica” (LEMOS, 2017, p. 156), sendo assim, ainda é preciso discutir, estudar, incluir e promover as relações públicas ativistas nesse tema com o apoio da visão pós-modernista para uma profunda reflexão de vozes e considerar o modernismo como uma possibilidade de adaptação para de fato promover mudanças práticas. Afinal, a

diversidade é mais do que o seu discurso dominante e os profissionais maduros também têm vozes que muito precisam e devem ecoar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todas as discussões e análises realizadas ao longo dos capítulos deste trabalho, fica clara a importância da necessidade em olhar para a diversidade de forma interseccional. Dessa maneira, os inúmeros eixos teriam cada vez mais espaço público para discussão e poderiam ser agregados ao tal discurso dominante com mais força na busca de mudanças práticas na realidade.

Todavia, pudemos perceber que, no momento, a discussão dominante de diversidade é particularizada em quatro eixos, gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e étnico-racial. Eixos que, por mais que discutidos há décadas, ainda não tiveram grandes avanços práticos. Porém, é importante ressaltar que a diversidade, para ser de fato diversa, inclusiva e eficiente, deve se expandir para mais grupos minorizados, como é o caso das pessoas maduras (50+) – as quais ainda sofrem com o ageísmo.

O ageísmo, assim como outros preconceitos e intolerâncias, deve ser pauta para combate e busca de ações para inclusão dessa população nas organizações e em suas comunicações. O cidadão mais velho não deve ser posto à margem da sociedade, não deve ter sua vida limitada pelo outro e nem sua idade escondida ou evitada.

Diante desse cenário, somado aos dados das pirâmides etárias demonstrando uma maior longevidade populacional (POPULATION PYRAMID, 2020), é que percebemos como a discussão iniciada no campo crítico pós-modernista pode ser transformadora para, em seguida, as relações públicas refletirem e em seguida se apropriarem de práticas que impactem discursos dominantes e promovam novas narrativas.

É com base nessa problemática que este trabalho respondeu seu principal objetivo: discutir o papel das relações públicas na promoção da diversidade com foco na inclusão por idade (50+), identificando possíveis aplicações das relações públicas como pilar para o combate ao ageísmo e para promover a intergeracionalidade nas organizações.

Assim, percebemos, aliás, que o papel das relações públicas é, de fato, trazer as discussões e estratégias para dentro das organizações como uma forma de ouvir e democratizar as vozes que ali dentro ecoam, antes de externalizar essas informações. São os funcionários que, primeiro, sentir-se-ão reconhecidos com as novas narrativas trazidas pelas relações-públicas ativistas. São eles, os funcionários, quem vivem a cultura da organização e o dia a dia nas equipes, são eles que se sentem reconhecidos ou não nos grupos e frentes de diversidade promovidos internamente, são eles que se sentem ou não reconhecidos pela comunicação verbal e não-verbal construída como forma de expressão.

Nessa discussão, somada a toda pesquisa empírica realizada, podemos responder todos os objetivos secundários também propostos e entender e desenhar qual o atual discurso dominante de diversidade. Ele, por sua vez, confirma pressupostos de que o foco está concentrado nos eixos pessoas com deficiência, étnico-racial, LGBTQIA+ e gênero, deixando de lado a diversidade etária em publicações e influenciadores organizacionais de diversas naturezas, como publicações acadêmicas, publicações comerciais, rankings, listas, prêmios, cartilhas, índices, consultorias, ESG e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Em maioria e no ambiente prático, percebemos pelas entrevistas dadas pelas consultorias e pelas metodologias dos rankings e índices que as políticas de diversidade ainda são mais encontradas em áreas de recursos humanos, não citando a importância das estratégias de comunicação a serem veiculadas – mais uma vez, mostrando um espaço que os relações-públicas podem ocupar para ampliar a conscientização sobre a existência e combate ao ageísmo e promoção da inclusão e convivência entre gerações, ou seja, intergeracionalidade nas organizações.

Dividido em três capítulos, assim como previsto no início, a metodologia proposta para pesquisa bibliográfica e empírica foi capaz de cumprir o que foi proposto. No primeiro capítulo retomamos o início histórico da discussão de diversidade e como ela tem sido direcionada para construção de suas dominâncias atualmente. No seguinte capítulo a discussão se concentrou mais nas organizações e por quem elas são influenciadas para decidir seus eixos de diversidade a serem priorizados internamente e como o ageísmo ainda é pouco citado. Por fim, no terceiro capítulo, a importância da interseccionalidade e intergeracionalidade como apoios

para o trabalho de criação de novas narrativas pelos relações-públicas ativistas foi abordada com uma discussão crítica entre as práticas modernistas e o pensamento pós-modernista da área.

Como possíveis conclusões, por ora, percebemos que a diversidade por si só é um discurso alternativo e tem construído seus eixos dominantes ao longo dos anos. Todavia, o foco ainda é muito restrito (apesar de uma luta secular ainda sem muitas grandes mudanças) e precisamos abrir olhares para mais grupos, como as pessoas maduras. A diversidade precisa ser natural no dia a dia da população, afinal todos somos diferentes e, em maioria, fazemos partes de múltiplos grupos. Além disso, os relações-públicas e as relações públicas, como atores e atividade presentes em muitos ambientes organizacionais, devem assumir um papel protagonista para que esse discurso e narrativa seja cada vez mais leve, porém responsável, mensurável e concreto quanto ao tema da diversidade, no geral, com todos os eixos, mas também no combate ao ageísmo e promoção de ambiente mais intergeracionais e inclusivos de forma interseccional, não permitindo práticas intolerantes, estereotipadas e não representativas. Ou seja, dando espaço para que a diversidade etária faça parte do discurso dominante do tema, assim como todos os outros eixos.

No início do parágrafo anterior, dissemos que, por ora, aquelas são nossas conclusões. O motivo dessa afirmação incerta é porque, é claro, sempre é possível discutir e estudar mais, principalmente em temas tão atuais. Mas, em nossa percepção de mundo, é assim que toda pesquisa deve ser: dinâmica.

Como pessoa na posição do jovem, finalizo este trabalho mais inquieta e consciente do meu papel ativista no mundo organizacional quanto ao tema de diversidade etária, aliás ela não depende exclusivamente dos profissionais maduros para a mudança acontecer. Nós, jovens, temos um grande papel para e na promoção da diversidade etária, ainda mais na figura de futuros relações-públicas – uma responsabilidade dobrada. Deixo aqui meu convite para colegas inquietos se unirem a esse tema e, assim, continuarmos a discussão etária organizacional e possíveis reflexões e aplicações das relações públicas para maior visibilidade ao tema.

REFERÊNCIAS

ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Regulamento Prêmio Aberje**. S.l. 23p. 2020. Disponível em: https://www.aberje.com.br/premio/images/pdf/regulamento/Regulamento_PremioAberje-2020_novadata.pdf. Acesso em 11 ago. 2020

ABRAPCORP Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. **Anais e artigos de edições passadas de Congressos Abrapcorp**. S.D. Disponível em: <http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>. Acesso em 29 mai. 2020

ALONSO, Lucas. Vídeo mostra policiais derrubando manifestante negro de cadeira de rodas em protesto nos EUA. In: **Folha de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2020/07/video-mostra-policiais-arrancando-manifestante-negro-de-cadeira-de-rodas-em-protesto-nos-eua.shtml>. Acesso 19 jul. 2020.

AUER, Benjamin R. SCHUHMACHER, Frank. Do socially (ir)responsible investments pay? New evidence from international ESG data. In: **The Quaterly Review of Economics and Finance**. Alemanha. p. 51 – 62. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1062976915000770>. Acesso em 16 ago. 2020

AZEVEDO, Mario Luiz Neves de. Igualdade e equidade: qual é a medida da justiça social? In: **Revista da Avaliação da Educação Superior**. São Paulo, p. 129- 150. v. 18, n.1. 2013. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1574>. Acesso em 10 jul 2020

BAPTISTA, Iuri Yudi Furukita. A arqueologia do saber de Michel Foucault no campo da comunicação. In: **Linguagens – Revista de Letras, Artes e Comunicação**. Rio Grande do Sul. v10, n2, p. 275 – 287. 2016.

BBC News Mundo. **George Floyd**: o que aconteceu antes da prisão e como foram seus últimos 30 minutos de vida. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52868252>. Acesso em 19 jul. 2020.

BIANCONI, Giulliana. Deboche de cantor Victor Chaves expõe a misoginia. In: **Época Globo**. 2020. Disponível em: <https://epoca.globo.com/colunistas/coluna-deboche-de-cantor-victor-chaves-expoe-misoginia-24197230>. Acesso em 19 jul. 2020

BIBLIOTECA Digital de Teses e Dissertações BDTD. **Busca Avançada no Acervo Digital**. S.D. Disponível em: <http://bdtb.ibict.br/vufind/Search/Advanced>. Acesso em 16 mai. 2020

BIBLIOTECA Nacional. **Busca Avançada no Acervo**. S.D. Disponível em: http://acervo.bn.gov.br/sophia_web/Busca/Avancada. Acesso em 23 abr. 2020

BORGES, Carolina de Campos. MAGALHÃES, Andrea Seixas. Laços intergeracionais no contexto contemporâneo. In: **Estudos de Psicologia**. v16, n2, p. 171-177. 2011.

CANABARRO, Ronaldo. História e direitos sexuais no Brasil: o movimento LGBT a discussão sobre a cidadania. In: **Anais eletrônicos do II Congresso Internacional e História Regional**. S.l. p. 1 – 15, 2013. Disponível em: <http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/historiaedireitoscanabarro.pdf>. Acesso em 8 jun. 2020.

CASTRO, Gisela G. S. Precisamos discutir o idadismo na comunicação. In: **Revista Comunicação & Educação**. São Paulo, v. 20, n. 2, p. 101 – 114, 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/102306>. Acesso em: 15 mar 2020.

CATRACA Livre. **Vaquinha ajuda trans que ficou paraplégica após espancamento**. 2020. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/vaquinha-ajuda-trans-que-ficou-paraplegica-apos-espancamento/>. Acesso em 19 jul. 2020

CHANLAT, Jean-François; DAMERON, Stephanie; DUPUIS, Jean-Pierre; FREITAS, Maria Ester de Freitas; ÖZBILGIN, Mustafa. Desafios da gestão de diversidade nas organizações. In: **Anuários de Pesquisa Fundação Getúlio Vargas**. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/download/58223/56693>. Acesso em 07 jun 2020.

COELHO, Daniela. ESG: a sigla que está mudando as empresas. In: **IstoÉ Dinheiro**. S.l. 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/esg-a-sigla-que-esta-mudando-as-empresas/>. Acesso em 15 ago. 2020

COTINS, Marcia; SANT'ANNA, Luiz Carlos. O movimento negro e a questão da ação afirmativa. In: **Estudos Feministas**. S.l. Ano 4, p. 209 – 220, 1996. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/download/16670/15239>. Acesso em 10 jun. 2020.

DIREITOS HUMANOS: **Uma Declaração Universal**. Escola Nacional de Administração Pública ENAP, S.D. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/130>. Acesso em 18 jun. 2020

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2020: Global Report**. 2020. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website. Acesso em 31 mar. 2020.

FERNANDES, Backer Ribeiro. História das Relações Públicas: Surgimento e Consolidação na América do Sul. In: FARIAS, Luiz Alberto de. **Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, p. 21-49, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida; MIRANDA, Simone Cristina Dantas; SALES, Ricardo Gonçalves de. Diversidade à brasileira: a influência da cultura nacional no desenvolvimento de práticas de inclusão da população LGBT em multinacionais que atuam no Brasil. In: **Anais XXI Seminário em Administração**. São Paulo: [s.n.], 2018. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002909208.pdf>. Acesso em 02 abr. 2020.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 44, n. 2, p. 367-383. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em 11 jun 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **ERA – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18 – 25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acesso em 06 jun. 2020.

FORBES. **Ranking Best Employers for Diversity**. S.D. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/01/15/americas-best-employers-for-diversity-2019/#651f00182bda>. Acesso em 27 jul. 2020

GIACOMONI, Marcello Paniz. VARGAS, Anderson Zalewski. Foucault, a Arqueologia do Saber e a Formação Discursiva. In: **Veredas Online Análise de Discurso**. P.119-129. 2010. Disponível em <http://www.ufjf.br/revistaveredas/files/2010/04/artigo-09.pdf>. Acesso em 9 jun 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Olegna de Souza; PEDRO, Claudia Bragança. As conquistas do movimento feminista como expressão do protagonismo social das mulheres. In: **Anais do I Simpósio sobre Estudos de Gênero e Políticas Públicas**. Londrina. P. 1 – 10. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/1.ClaudiaBraganca.pdf>. Acesso em 9 jun. 2020.

GPTW. **Entenda como participar dos rankings**. S.I. 2019. Disponível em: https://conteudo.gptw.com.br/rankings-gptw-como-participar?_ga=2.32330302.1694023362.1597373879-1063849862.1596834600. Acesso em 11 ago. 2020

HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve. Organizing risk: discourse, power and “riskification”. In: **Academy of Management Review**. Vol. 41. USA: Número 1, 80 – 108, 2016.

HIRATA, Helena. Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. In: **Tempo Social**, Revista de Soc. da USP. v.26, n.1, p. 61 – 73. São Paulo. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20702014000100005&script=sci_arttext. Acesso em 15 ago. 2020

HOLTZHAUSEN, Derina R. Towards a postmodern research agenda for public relations. In: **Public Relations Review**. v.28, n. 3, p. 251 – 264. 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811102001315>
Acesso em 13 set. 2020.

HOLTZHAUSEN, Derina R. Postmodern Values in Public Relations. In: **Public Relations Research**. v.12, n.1, p. 93-114. 2000. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_6. Acesso em 13 set. 2020.

HOLTZHAUSEN, Derina R. **Public Relations as Activism: Postmodern Approaches to Theory & Practice**. Editora Routledge. 272p. 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=F_KYTKTT2TYC&oi=fnd&pg=PR3&dq=derina+holtzhausen&ots=LUOB_54eOP&sig=AchHUbYrBYU2O7H2O5H8s1Fcm0c#v=onepage&q=derina%20holtzhausen&f=false. Acesso em 17 set. 2020

IBGE. **Taxa bruta de natalidade por mil habitantes – Brasil – 2000 a 2015**. 2020. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-brutas-de-natalidade.html>. Acesso em 03 out. 2020

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Anual**. Tabela 6707. 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6706>. Acesso em: 04 mar. 2020.

INSTITUTO Ethos. **Guia Exame de Diversidade**. S.D. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/gestao-sustentavel/guia-exame-de-diversidade/>. Acesso em 27 jul. 2020

KANTAR. **The Inclusion Index**. p. 1 – 23. S.I. 2020. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/641505/inclusion%20index/Whitepaper_The%20Inclusion%20Index.pdf?__hssc=7618733.4.1597177730105&__hstc=7618733.9680a519eb3ce23c96a126d620643bee.1596851352694.1597009804781.1597177730105.3&__hsfp=1855564836&hsCtaTracking=cde9b91b-0098-4e48-8c94-58135f24f0ef%7C4db7f019-ff99-4209-841e-e999a44ba488. Acesso em 13 ago. 2020

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus. 424p., 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. In: **UNirevista**. v.1, n.3, p. 1-14. 2006. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2787231>
Acesso em 16 set. 2020.

UNITED Nations Free and Equal. **Página Inicial**. S.D. Disponível em: <https://www.unfe.org/pt-pt/>. Acesso em 07 ago. 2020

LEITE, Marli Quadros. **Preconceito e intolerância na linguagem**. São Paulo: Editora Contexto. 2012. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Preconceito-intoler%C3%A2ncia-linguagem-Marli-Quadros->

ebook/dp/B00ARKP1J8/ref=sr_1_1?__mk_pt_BR=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=Preconceito+e+intoler%C3%A2ncia+na+linguagem&qid=1596940380&s=books&sr=1-1. Acesso em 25 ago. 2020

LEITE, Soniárlei Vieira. FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho. A Importância da intergeracionalidade para o desenvolvimento de universitários mais velhos. In: **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. v.16, n.3, p. 831 – 853. 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/32760/23382#:~:text=No%20decorrer%20das%20entrevistas%20foram,situa%C3%A7%C3%B5es%20de%20conflito%2C%20a%20reflex%C3%A3o>. Acesso em 07 set. 2020

LE MOS, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de. In: **Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, p. 151-164, 2011.

LE MOS, Else. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina**. 194p. 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-23052017-153254/pt-br.php>. Acesso em 16 set. 2020

MAIOR, Izabel. **Movimento político das pessoas com deficiência: reflexões sobre a conquista de direitos**. Brasília. p. 28 – 36, 2017. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/4029>. Acesso em 9 jun. 2020

MARINUCCI, Roberto. MILESI, Rosita. **Migrações Internacionais Contemporâneas**. 2005. Disponível em: <https://www.migrante.org.br/refugiados-e-refugiadas/migracoes-internacionais-contemporaneas/>. Acesso em 14 ago. 2020

MATURI. **Nossa História**. S.D. Disponível em: <https://www.maturi.com.br/historia/>. Acesso em 19 set. 2020.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial**. São Paulo. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2277>. Acesso em 06 jun. 2020.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, **5, 10**. S.D. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals/goal-10-reduced-inequalities.html>. Acesso em 11 ago. 2020

ONDH (Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos). **Disque Direitos Humanos Relatório 2019**. S.I. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/aceso-a-informacao/ouvidoria/Relatorio_Disque_100_2019_.pdf. Acesso em 15 jul. 2020

ONU. **População mundial deve chegar a 9,7 bilhões de pessoas em 2050, diz relatório da ONU**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/populacao-mundial-deve-chegar-a-97-bilhoes-de-pessoas-em-2050-diz-relatorio-da-onu/amp/>. Acesso em: 31 mar. 2020.

ONU MULHERES. **Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU alcança**

o marco de 150 empresas signatárias no Brasil. S.I. 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil/>. Acesso 13 ago. 2020

PASQUATO, Jo. A xenofobia contra os chineses. In: **Isto É.** 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/a-xenofobia-contra-os-chineses/>. Acesso em 21 jul. 2020

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público. In: **Intercom - XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.** Santos. p. 1 – 16. 2007. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1014-1.pdf>. Acesso em 27 jul. 2020

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Pressupostos de boas práticas de relações públicas com as comunidades: relação entre ética, participação e desenvolvimento local. In: **Organicom.** S.I., v.14, n.26, p. 18 – 31. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139353>. Acesso em 27 jul. 2020

PIOVESAN, Flavia. Ações afirmativas e direitos humanos. In: **Revista USP.** São Paulo. n. 69, p. 36-43. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/revusp/article/download/13511/15329/>. Acesso em 04 jul. 2020.

PNUD. **Cartilha de Perguntas e Respostas dos ODS.** S.I., p. 1 – 28. 2018. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/cartilha-de-perguntas-e-respostas-dos-ods.html>. Acesso em 11 ago. 2020

POPULATION PYRAMID. **Europa 2020.** S.I. 2020. Disponível em: <https://www.populationpyramid.net/pt/europa/2020/>. Acesso em 25 ago. 2020

POPULATION PYRAMID. **Brasil 2020.** S.I. 2020. Disponível em: <https://www.populationpyramid.net/pt/brasil/2020/>. Acesso em 25 ago. 2020

PORTELLA, Célia Maria. **Releitura da Biblioteca Nacional.** Estud. av., São Paulo, v. 24, n. 69, p. 247-264, 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10524>. Acesso em 11 jun 2020.

PRÊMIO Eco. **Regulamento.** S.D. Disponível em: <http://www.premioeco.com.br/regulamento>. Acesso em 27 jul. 2020

PRÊMIO WEP BRASIL. **Prêmio WEP Brasil.** S.D. Disponível em: <https://premiowepsbrasil.com.br/>. Acesso em 11 ago. 2020

PRÊMIO WEP BRASIL. **Anuário Prêmio WEP Brasil.** S.I. 2016. Disponível em: http://premiowepsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Anuario_WEPs_Portugues-2016-2.pdf. Acesso em 11 ago. 2020

R7 Notícias. **Retrospectiva: relembre os crimes que chocaram o país em 2019.** 2019. Disponível em: <http://www.r7.com/retrospectiva-2019/fotos/retrospectiva-relembre-os-crimes-que-chocaram-o-pais-em-2019-22122019#!foto/24>. Acesso em 19 jul. 2020

REFINIVIT. **Diversity and Inclusion ratings from Refinitiv, methodology.** S.I. 2020. Disponível em: https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/diversity-inclusion-rating-methodology.pdf. Acesso em 13 ago. 2020

REFINIVIT. **Refinitiv Insight: Measuring Diversity and Inclusion Progress.** S.I. 2019. Disponível em: https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/reports/measuring-diversity-and-inclusion-progress.pdf. Acesso em 13 ago. 2020

REPUTATION INSTITUTE. **2020 Global Trends in Reputation.** 2020. Disponível em: <https://www.reprtrak.com/blog/2020-global-trends-in-reputation/>. Acesso em 18 mai. 2020.

RESEARCH INTERNATIONAL XP. **ESG: Investimentos sustentáveis e rentáveis.** S.I. 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/internacional/esg-investimentos-sustentaveis-e-rentaveis/>. Acesso em 15 ago. 2020

ROCHA, Liliane. **O que você precisa saber para aprimorar as práticas de diversidade e inclusão da sua empresa?** São Paulo, 2018. Disponível em: http://gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2018/11/E-book-Diversidade-e-Inclusa%CC%83o-Gesta%CC%83o_Kairo%CC%81s.pdf. Acesso em 05 mai 2020

ROCHA, Sabrina. Caso Miguel: imagens inéditas mostram o que aconteceu no prédio de onde menino caiu minutos após a queda. In: **Portal G1 Notícias.** 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2020/06/14/caso-miguel-imagens-ineditas-mostram-o-que-aconteceu-no-predio-de-onde-menino-caiu-minutos-apos-a-queda.ghtml>. Acesso em 19 jul. 2020

RUTH, Tony. Quatro ilustrações sobre desigualdade, igualdade, equidade e justiça. In: HANCOCK, Jaime Rubio. **A igualdade de oportunidades, explicada com uma macieira, quatro quadrinhos e um meme.** 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/verne/2020-06-16/a-igualdade-de-oportunidades-explicada-com-uma-macieira-quatro-quadrinhos-e-um-meme.html>. Acesso em 27 set. 2020

SALES, Ricardo Gonçalves de. Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas de gestão. In: **Anais XII Congresso Abrapcorp - GP.** p. 441 – 458. 2018. São Paulo. Disponível em: <http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>. Acesso em 07 jun 2020.

SISTEMA FIEP. Reforma da previdência acompanha o envelhecimento da população. In: **Portal de Notícias G1**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/fiep/sistema-fiep/noticia/2019/08/08/reforma-da-previdencia-acompanha-o-envelhecimento-da-populacao.ghtml>. Acesso em 08 mar. 2021.

TOLEDANO, Margalit. Advocating for reconciliation: Public Relations, activism and dialogue. In: **Public Relations Inquiry**. v. 5, n. 3, p. 277-295. 2016. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2046147X16666595?journalCode=pria> Acesso em 18 set. 2020.

TOLEDANO, Margalit. AVIDAR, Ruth. Public relations, ethics, and social media: A cross-national study of PR practitioners. In: **Public Relation Review**. p. 1 – 9. 2015.

VEIGA, Itamar Soares. A Arqueologia do Saber: sobre os “sistemas de formação” e os “sujeitos falantes” do século XXI. In: **Revista de Filosofia Moderna e Contemporânea**. Brasília. v. 7, n. 1, p. 229 -256, 2019.

VISÃO NOTÍCIAS. **Cartão do Idoso (serviço online do Detran) é oferecido para cidades da região**. 2019. Disponível em: <http://www.visaonoticias.com/mobile/noticia/35405/cartao-do-idoso-servico-online-do-detran-e-oferecido-para-cidades-da-regiao>. Acesso em 01 set. 2020

APÊNDICE A – Entrevista na íntegra com Mórris Litvak, fundador e CEO da Maturi

Nathália: A minha primeira pergunta é: qual é a missão da MaturiJobs e quais são os principais serviços que vocês oferecem?

Mórris: Na verdade, a gente mudou o nome de Maturi Jobs para Maturi no começo desse ano. Agora é só Maturi e Maturi Jobs é uma das nossas plataformas. Bom, a missão eu vou até ler pra você porque a gente revisitou ela recentemente aqui num trabalho interno. É transformar o mercado para pessoas acima de 50 anos, colaborando para que a sociedade envelheça com mais dignidade, saúde e qualidade de vida promovendo a diversidade etária e integração entre as diferentes gerações. Essa é a nossa missão, assim, de forma mais macro. E a gente faz isso com 3 plataformas: Maturi Jobs, que é a plataforma de vagas onde fazemos a ponte entre os profissionais acima de 50 anos e empresas, plataforma gratuita para os candidatos; a gente oferece para as empresas serviços pagos de divulgação de vagas, processo seletivo e consultoria, que seria baseado em treinamentos e sensibilização, tudo para a empresa se preparar para receber os recursos mais maduros, debater e rebater o preconceito etário e saber integrar as diferentes gerações. A gente tem a Maturi Services, que é a segunda plataforma que lançamos no final do ano passado, que é uma plataforma para os 50+ oferecerem serviços como *freelancer*, um *marketplace* para oferecer serviços pontuais tanto para empresas quanto pessoas, ao invés de buscar emprego. E, por fim, lançamos esse ano no Maturi Fest, a Maturi Academy. Ela é nossa plataforma de conteúdo online porque a gente já vinha fazendo cursos, eventos e outras coisas presenciais e agora temos tudo online nesse modelo meio Netflix da Maturi Academy tanto para quem está fora do mercado se atualizar e poder voltar ou empreender, quanto para quem está no mercado e precisa se manter

atualizado ou também se preparar para sair, no caso de quem já está se aposentando, saindo do mercado corporativo.

Nathália: Então, o objetivo de vocês terem mudado o nome é para abranger esses outros novos pilares?

Entrevistado: Na verdade, a gente já fazia desde 2017 a capacitação, cursos e eventos, para os 50+. Em 2018, começamos a fazer as consultorias para as empresas e, para os 50+, hoje o foco é muito grande no empreendedorismo. A gente entendeu que o nome Maturi Jobs ainda remete muito a parte de vagas de emprego e já vínhamos falando que a Maturi é muito mais do que Jobs e então fizemos todo o *rebranding* no começo desse ano para que o nome da empresa seja Maturi mesmo e aí as pessoas entenderem que a gente realmente tem outras plataformas, além da de empregos

Nathália: Pelas pesquisas realizadas, o público que vocês trabalham na Maturi são os profissionais maduros, ou seja, pessoas com mais de 50 anos. Qual a motivação para trabalhar com esse público e por qual motivo a seleção de 50+ como corte, digamos assim, para critério de profissional maduro?

Mórris: A motivação para começar a Maturi veio de alguns fatores, mas principalmente a história da minha vó que trabalhou até os 82 anos e foi minha grande inspiração porque ela sempre trabalhou e sempre foi muito ativa. Quando ela parou de trabalhar a saúde dela decaiu muito rápido. Ela faleceu em 2013 com 91 anos. Em 2011 eu tinha feito trabalho voluntário numa instituição de permanência para idosos, tinha gostado bastante e, nesse meio tempo, vendi a empresa de tecnologia que tinha com meu pai. Então, já estava estudando o empreendedorismo social e me interessando por isso, buscando algo com mais propósito para fazer e aí os pontos se ligaram. Em 2014 comecei a pesquisar sobre isso e entender que o Brasil estava envelhecendo muito rápido e quase não se falava sobre isso. Esse assunto ficou mais em pauta alguns anos depois quando a Reforma da Previdência virou assunto, mas, até então, pouco se falava sobre isso. O Brasil vem sofrendo há alguns anos um (a gente chama de Revolução da Longevidade) envelhecimento muito rápido da população, a expectativa de vida aumentando e a taxa de natalidade caindo. Então comecei a ver oportunidades ali e comecei a ter mais contato com esse público. Em 2015, quando eu saí definitivamente dessa empresa que a gente tinha vendido, eu já meio que tinha

abraçado essa causa, estava mais em contato com esse público e foi quando estourou a crise do governo Dilma. As empresas estavam demitindo muita gente e eu comecei a conhecer várias pessoas com 50, com 60 anos ou mais que estavam sendo demitidas ou que tinham muita dificuldade de conseguir um emprego, porque, além da crise, a idade pesava muito. Aí comecei a pesquisar e vi que não tinha nenhum tipo de iniciativa voltada para esse assunto. Nem de governo, nem de empresas. Ali vi uma oportunidade de negócio, porque ninguém estava olhando para isso, e de impacto social, porque tinha muita gente sofrendo com isso e cada vez mais a população envelhecendo. Então fiz pesquisa com os 50, 60+ e com as empresas. Aí eu percebi que 50 anos era uma idade que as pessoas já ficavam meio que invisíveis no mercado de trabalho. No primeiro momento, olhando para os 60+, que é a idade que é considerada idosa pela lei, mas com 40 anos já começa a existir o preconceito etário e começa a ficar difícil no mercado de trabalho, principalmente para as mulheres, mas ainda são pessoas jovens. Agora, com 50 você não é nem mais jovem e também não é idoso. Como muitos deles falam: “tá num limbo”. E aí eu percebi que é muito difícil para essas pessoas, elas não eram mais procuradas no mercado de trabalho. A partir dessas minhas pesquisas e conversas que eu decidi trabalhar com esse corte de 50+, porque são pessoas ainda muito ativas, jovens, às vezes longe de se aposentar, mas com muita dificuldade de recolocação.

Nathália: Minha terceira pergunta seria: quais os principais desafios e dilemas que vocês enfrentam com os clientes atendidos?

Mórris: Bom, a gente tem dois tipos de clientes. As empresas por um lado e os Maturis, que é como chamamos nosso público, por outro. Do lado das empresas o principal desafio é quebrar os paradigmas que compõem o preconceito etário. É fazer que elas entendam a importância da diversidade etária, geracional e, de fato, estarem abertas para contratar pessoas com mais de 50 anos. A gente vê que existe um interesse, mas isso não é prioridade. Então existe muito receio ainda e o preconceito muito velado, então tem que quebrar bastante esse preconceito para que possa de fato gerar mais inclusão. Esse é um grande desafio. Por outro lado, junto aos 50+, tem o desafio da atualização e da abertura deles para novas possibilidades, porque a gente tem falado muito do empreendedorismo, como você viu no próprio Maturi Fest, só que muitos ainda querem um emprego tradicional e não é só por causa da idade ou mesmo de crise econômica que não tem emprego para todo mundo, mas porque

a dinâmica do trabalho está mudando e as pessoas precisam começar a entender outras formas de trabalho. A gente fala muito sobre empreendedorismo individual, trabalhar como autônomo, consultor, economia compartilhada, mas ainda existe muito daquilo de “empreender não é pra mim porque preciso abrir uma empresa, investir dinheiro, franquias e esse tipo de coisa”. Então, estarem atualizados é muito importante, mas, principalmente, abrirem a cabeça para outras formas de trabalho também é um desafio grande

Nathália: E você acha que a pandemia da COVID-19 apoiou essa quebra de preconceitos etários ou ela ajudou a agravar ainda mais esse cenário?

Mórris: Olha, do lado dos maturis, entrarem no mundo digital e se abrirem para novas possibilidades, acho que isso foi positivo. Isso ajudou as pessoas a olharem além do padrão. Agora, do lado das empresas não. Apesar de existir um olhar de cuidado, de solidariedade em relação aos idosos em função de grupo de risco, tem acontecido muita demissão dessas pessoas e diminuiu muito a contratação delas justamente pela questão do grupo de risco em trabalhos que não podem ser feitos remotamente. Trabalhos que podem ser feitos de casa e, hoje em dia, as empresas perceberam que boa parte dá para ser feito é bacana. Tem oportunidade para os 50+, mas, mesmo assim, as empresas estão um pouco receosas porque a questão do grupo de risco com os 50, 60+ tá dentro disso. O que é errado, porque não é só idade que diz se a pessoa é grupo de risco ou não. É o estado de saúde. Enfim, várias coisas. Só que a gente vê empresas dispensando pessoas com mais de 50, 60 anos por elas, teoricamente, serem mais sucintas a COVID-19. E aí esse assunto [*pessoas maduras e diversidade etária*] que estava começando a gerar um interesse nas empresas, meio que deu alguns passos para trás. Até as empresas voltarem a se interessar pelo combate ao preconceito etário e pela diversidade etária e começarem a priorizar isso ainda vai levar um pouco mais de tempo e só depois que a crise e que a pandemia tiver passado.

Nathália: Considerando sua experiência, como você avalia a inserção do tema idade em discussões de diversidade?

Mórris: Então, ele é novo. Para a maior parte das empresas, ele é novo. E, como eu falei, ele não é prioritário em nenhum lugar. Mas, tirando a pandemia, no final de 2018 até o começo desse ano a gente viu crescer muito o interesse das empresas por esse

assunto. Fizemos muito trabalho de sensibilização, palestras, *workshops* e as empresas grandes, que já trabalham essa questão de diversidade e inclusão, têm olhado bastante para a questão de idade e gerações. Pelo menos estavam... Como eu falei, antes da pandemia. Algumas agora estão retomando, estamos vendo um movimento que caiu bastante no início da pandemia agora está voltando um pouco mais. Ainda tem toda essa questão do grupo de risco, mas não existe nenhum tipo de cotas, incentivo fiscal, nada oficial. Então, isso tá longe de ser prioridade. Normalmente outros pilares de diversidade nas empresas como a questão de gênero, racial, LGBT, sem falar em PcD que já tem cota. Mas, esses outros (gênero, racial, LGBT e PcD) geralmente já tem meta, KPI. Idade ainda não. Então ela vem depois de todos os outros pilares. Ela está começando em empresas que já trabalham diversidade e inclusão, mas ela ainda tá lá em último lugar. Normalmente então vão ter uns bons anos aí para essa discussão crescer e virar algo efetivo.

Nathália: Atualmente a gente vê que a quantidade de consultorias especializadas em diversidade está aumentando. Na sua opinião, qual é o motivo desse crescimento e qual é o motivo ainda por não falarem de idade sendo uma consultoria de diversidade?

Mórris: Pois é. A questão de PcD tem as cotas, né. Então as empresas são obrigadas a contratar e isso gera um mercado muito grande para consultorias que ajudam na inclusão de pessoas com deficiência porque as empresas têm que fazer, senão vão levar multa. E essas consultorias acabam focando nisso. Normalmente e algumas começam a entrar em assuntos de diversidade racial, LGBT e tal. Mas tem algumas que também são específicas só desses pilares, porque são também temas que hoje em dia têm metas. Por exemplo, muitas vezes metas de diversidade nas empresas são: X% de negros, mulheres na liderança, pessoas LGBT e tal. Por que? Porque são assuntos que já vêm sendo discutidos há mais tempo, que já fazem mais barulho, já tem um *lobby*, já tem protestos. Enfim, a idade no Brasil é um tema muito novo, até pouco tempo atrás a gente via o Brasil como um país jovem. Então é recente isso, apesar de ser muito acelerado. Agora que estamos entendendo que o Brasil não é um país mais só de jovens e não existe um *lobby*, um barulho, protestos nas ruas sobre diversidade etária, preconceito com idade. Nada disso. Mesmo o governo fazendo a Reforma da Previdência, ainda não cria nenhum tipo de incentivo com relação a isso nas empresas e por isso que isso ainda não é uma prioridade. Existe aí um preconceito ainda muito grande. Tem uma miopia com relação as vantagens que a

diversidade etária traz, por isso que a maior parte das consultorias não olham pra isso, porque não existe demanda suficiente. Além do país também relutar que ainda é jovem, mesmo com a pirâmide etária já em um movimento diferente.

Nathália: A minha sexta pergunta é: como vocês têm feito para fomentar a discussão sobre idade e quebra do preconceito sobre o tema? Acho que tem a ver até um pouco com os serviços de vocês.

Mórris: A gente tem levado para as empresas bastante conteúdo de sensibilização e conscientização para mostrar para eles que não é só uma questão de diversidade, é também fundamental para o negócio como estratégia. Porque não é só uma questão de diversidade interna, mas do fato de que a população está envelhecendo e o consumidor também vai ser cada vez mais velho e para eu olhar me comunicar e oferecer o produto para esse público, eu preciso ter o exemplo de casa. Mas é um assunto que não é muito difundido, então a gente traz cases de fora. Cases do Brasil também, no intuito de tangibilizar. Estamos sempre fazendo palestras, vídeos, depoimentos e mostrando que todos nós vamos envelhecer e, com sorte, todo mundo vai chegar lá e todo mundo é responsável por olhar para esse assunto, discutir, debater e, quando estiver consciente já desse assunto, é preciso combater o preconceito etário tanto para os 50+ que já sofrem disso hoje, quanto para os que ainda vão chegar lá. Sendo que os que sofrem hoje já são muitos. É um quarto da população brasileira. São 54 milhões de pessoas. Então, é um trabalho de formiguinha mesmo. Participando de tudo o que é possível quando a gente é chamado para gerar uma curiosidade, despertar. Para depois, dentro das empresas, aprofundar no assunto e na mídia também.

Nathália: A minha sétima pergunta seria: qual é o papel do jovem na discussão sobre intergeracionalidade, idade, quebra de preconceito e tudo mais?

Mórris: Então, começa com aquilo que falei agora pouco que o jovem tem que entender que ele também vai envelhecer, que a gente acha que é uma coisa que tá muito longe, que não vai acontecer com a gente. Existe uma cultura no Brasil de negar o envelhecimento e de achar que o velho é sempre o outro. Até mesmo quem tem menos de 60 anos não se considera idoso, porque tem todo um estereótipo ruim por trás disso, né. Da plaquinha lá de preferencial de idosos, do bonequinho corcunda com a bengala que não condiz mais com a realidade. Mas isso ainda tá muito na nossa

mente e vemos o envelhecimento como algo ruim. Tudo o que é velho, seja pessoas ou coisas, são descartáveis. Então, a gente nega, não fala disso, esquece. E o jovem se vê muito longe dessa realidade. Então é difícil, apesar dele ter em casa os pais e os avós, muitas vezes, não conectam uma coisa com a outra. E toda a revolução tecnológica que estamos vivendo acho que acentuou um pouco disso: do jovem estar super conectado, conseguir achar toda a informação que ele quer na ponta da mão. Antes você tinha que ir buscar os mais sábios, os mais velhos para aprender as coisas, para saber tudo o que tinha acontecido antes. Hoje em dia você tem lá o Google e, a qualquer momento, você consulta lá as coisas. E essa questão do jovem estar muito conectado e o mais velho eventualmente não cria um abismo entre eles. Então é preciso começar a quebrar isso, quebrar o preconceito tanto do jovem para o mais velho, quanto o contrário também. Assim, conseguimos gerar esse diálogo intergeracional que é fundamental. Então, o jovem tem que entender que, como eu falei, ele ainda vai chegar lá nos seus pais, os avós, os tios que podem estar já sofrendo desse preconceito etário. Então, isso tem a ver com ele também. Todos nós somos responsáveis por combater isso porque não importa a classe social, raça, opção sexual que for, o envelhecimento passa por todo mundo. Então, não dá pra deixar só na mão dos mais velhos essa discussão porque a gente não sai do lugar. É a mesma coisa que falar de igualdade de gênero nas empresas só entre mulheres. Tem que trazer os homens para a discussão. Enfim, o jovem tem que entrar nessa discussão, tem que entender a importância e que isso faz parte da vida dele, para que a gente tenha aí algo mais amplo acontecendo

Nathália: Certo, e quando você comentou dos cases que vocês buscam tangibilizar para as empresas, você comentou que tentam trazer os cases internacionais e busca trazer os nacionais para ajudar a tangibilizar. Mas, no geral, vocês têm facilidade para encontrar esses cases nos dois ambientes, internacionais e nacionais? Existe alguma facilidade ou dificuldade em algum?

Mórris: Olha, sempre tem dificuldade. Hoje em dia temos mais estudos e cases internacionais nos Estados Unidos, Europa, Japão. Então, tem mais empresas e iniciativas voltadas para isso do que a cinco anos atrás, quando comecei a Maturi. E no Brasil está começando a ter, mas ainda é bem mais difícil porque são poucas as empresas que já têm iniciativas que não sejam muito pequenas e pontuais, como a maioria ainda é, e que, além de tudo, estejam mensurando isso para poder virar um

case. Por exemplo, contratando pessoas mais velhas diminui o *turnover* em X%, melhorei pesquisa de clima, qualidade de atendimento, o que for. Ainda são pouquíssimos casos que conseguimos ter esse tipo de informação no Brasil. Por isso que ainda é difícil para a gente tangibilizar.

Nathália: As perguntas que eu tinha preparado basicamente eram essas, fiquei muito satisfeita com as respostas. Aliás, gostaria de saber se tem alguma coisa que você acha que seria relevante comentar e eu não perguntei. Pode ficar à vontade.

Mórris: Não, acho que as perguntas também foram ótimas. Talvez eu possa te passar informações que possam ser relevantes para você no sentido da Maturi, né. Mas que talvez você já saiba e tenha pesquisado, mas, enfim isso pode te interessar. Nós já temos hoje mais de 150.000 pessoas cadastradas na nossa plataforma no Brasil inteiro, sendo que quase 2.000 já foram recolocadas por meio de vagas. Então ainda é muito pouco, né. Estamos falando de pouco mais de 1%. Por isso que a gente tem falado muito do empreendedorismo para o nosso público e continuando a levar esse assunto para as empresas, conteúdo de sensibilização. São mais de 1000 empresas que já usaram nossa plataforma até hoje, mas, a grande maioria, com ações ainda muito pontuais. Então hoje estamos com esse foco de capacitação de educação mesmo nas duas pontas porque a gente percebeu que senão, não ia ser suficiente ficar prometendo emprego. Nós vamos frustrar as pessoas. Precisamos antes abrir essa agenda, essa discussão com as empresas. Eu acho que é isso. E conforme você vai desenvolvendo o tema, você pode me procurar se surgir alguma dúvida ou alguma informação adicional.

Nathália: Ótimo. Super obrigada, Mórris!

Mórris: Conte conosco. Abraços!