

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

ANDRES RAPHAEL CABRAL COLMENERO

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE,
EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I): UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DA
HEINEKEN NO BRASIL**

CAMPINAS

2025

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE LINGUAGENS E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM LINGUAGENS, MÍDIA
E ARTE
ANDRES RAPHAEL CABRAL COLMENERO**

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE,
EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I): UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DA
HEINEKEN NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Linguagens, Mídia e Arte, do Centro de Pós-graduação, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como exigência para obtenção do título de Mestre em Linguagens, Mídia e Arte.

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Torres Silva.

**CAMPINAS
2025**

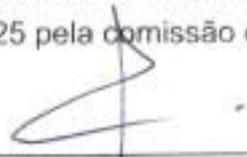
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI
Gerador de fichas catalográficas da Universidade PUC-Campinas
Dados fornecidos pelo(a) autor(a).

C716c	<p>Colmenero, Andres Raphael Cabral</p> <p>A Comunicação Organizacional e as Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) : Um estudo das estratégias da Heineken no Brasil / Andres Raphael Cabral Colmenero. - Campinas: PUC-Campinas, 2025.</p> <p>125 f.</p> <p>Orientador: Tarcísio Torres Silva.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Linguagens, Mídia e Arte) - Programa de Pós-graduação em Linguagens, Mídia e Arte, Escola de Linguagem e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2025. Inclui bibliografia.</p> <p>1. Comunicação corporativa. 2. Diversidade, equidade e inclusão. 3. Redes Sociais.</p>
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE LINGUAGENS E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM LINGUAGENS, MÍDIA
E ARTE
ANDRES RAPHAEL CABRAL COLMENERO

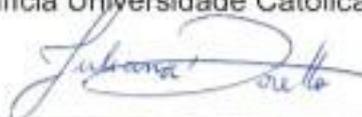
**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE,
EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I): UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DA
HEINEKEN NO BRASIL**

Dissertação defendida e aprovada em 26 de
fevereiro de 2025 pela comissão examinadora:

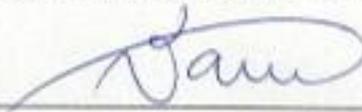


Prof. Dr. Tarcísio Torres Silva
Orientador e presidente da comissão
examinadora

Pontifícia Universidade Católica de Campinas



Profa. Dra. Juliana Doretto
Pontifícia Universidade Católica de Campinas



Prof. Dr. Vander Casaqui
Universidade Paulista

*À Ângela Colmenero, minha esposa,
que me incentivou a viver este sonho
e me acompanhou nesta incrível jornada.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família. À minha mãe, Vera Maria Cabral Colmenero, e ao meu pai, Wilian Douglas Colmenero, pela dedicação, cuidado e amor. Aos meus irmãos, Guilherme e Fernando, por celebrarem comigo mais essa conquista.

À minha esposa, Ângela Roberta Garcia Colmenero, agradeço por estar ao meu lado nos momentos de stress, alegrias e aprendizados. Seu amor e compreensão foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Manifesto também minha gratidão aos professores do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Linguagens, Mídia e Arte. Agradeço ao meu orientador, Tarcísio Torres Silva, pelo apoio e valiosos direcionamentos ao longo dessa jornada, bem como à banca examinadora pelas contribuições que foram de grande valia para essa pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior - Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

A todos, meu sincero obrigado por tornarem essa realização possível.

"Novos vinhos em odres velhos".

Raymundo Faoro (2012)

RESUMO

Nos últimos anos, o público consumidor, as instituições supranacionais, os grupos minoritários e o mercado de capitais trouxeram a agenda *Environmental, Social, and Governance* (ESG) para o mundo do trabalho, levando algumas empresas a instituírem metas e processos que dialogam com as preocupações ambientais e sociais. Por consequência, o tema Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) tornou-se recorrente dentro das organizações, desmembrando-se em ações afirmativas, grupos de afinidades, canais de proteção/denúncia, treinamentos para as lideranças e equipes, metas de reparação e eventos de conscientização, na tentativa de obter mais produtividade e, por conseguinte, mais lucratividade, seguindo os preceitos da lógica neoliberal. Diante desse contexto, esta pesquisa de caráter qualitativo e interdisciplinar abordou como a gestão da diversidade se interliga com as mudanças no mundo do trabalho e como as ações de DE&I são divulgadas para os públicos de interesse, observando as possíveis correlações entre as políticas implementadas e a comunicação organizacional. Para isso, além da revisão bibliográfica, também foi realizado um estudo de caso da cervejaria Heineken, composto por uma análise documental do seu relatório de sustentabilidade do ano 2022-2023; uma análise dos *Reels* publicados no perfil oficial do Instagram nos últimos dois anos, utilizando como técnica a análise de conteúdo. A pesquisa revelou que a Heineken incorporou os princípios da Diversidade, Equidade e Inclusão na definição de metas corporativas, formulação de políticas internas e criação de departamentos específicos. Além disso, observou-se que a empresa utiliza a DE&I em sua comunicação organizacional, especialmente por meio do relatório de sustentabilidade e dos reels publicados no perfil do Instagram, adotando estratégias como a participação de influenciadores e a inclusão de seus próprios funcionários nos vídeos.

Palavras-chave: Comunicação corporativa. Diversidade, equidade e inclusão. ESG. Instagram.

ABSTRACT

In recent years, consumers, supranational institutions, minority groups, and the capital market have brought the Environmental, Social, and Governance (ESG) agenda into the workplace. This shift has led some companies to establish goals and processes that address environmental and social concerns. As a result, the topic of Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) has become increasingly prominent within organizations, materializing in initiatives such as affirmative actions, affinity groups, whistleblowing channels, leadership and team training programs, reparative goals, and awareness-raising events. These efforts aim to enhance productivity and, consequently, profitability, aligning with the principles of neoliberal logic. Within this context, this qualitative and interdisciplinary research aims to examine how diversity management intersects with workplace transformations and how DE&I initiatives are communicated to stakeholders. The study will explore potential correlations between implemented policies and organizational communication strategies. To achieve this, a literature review will be conducted, along with a case study of Heineken Brewery. The case study will include a document analysis of its 2022-2023 sustainability report and a content analysis of Reels published on its official Instagram account over the past two years. The research revealed that Heineken has incorporated the principles of Diversity, Equity and Inclusion into the definition of corporate goals, formulation of internal policies and creation of specific departments. In addition, it was observed that the company uses DE&I in its organizational communication, especially through the sustainability report and Reels published on its Instagram profile, implementing strategies such as the participation of influencers and the inclusion of its own employees in the videos.

Keywords: Corporate communication. Diversity, equity and inclusion. ESG. Instagram.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os 17 ODS da Agenda 2030	24
Figura 2. Papeis dos atores do sistema financeiro	38
Figura 3. Os 5 padrões de conduta para empresas	47
Figura 4. Reel para divulgação da diretoria da felicidade	68
Figura 5. Presidente do grupo Heineken participa da Semana da felicidade	69
Figura 6. Jornada da felicidade da Heineken	71
Figura 7. O canal de denúncias da Heineken.....	74
Figura 8. Site Grupo Heineken Brasil	79
Figura 9. Prepare um mundo melhor.....	80
Figura 10. Composição dos funcionários da Heineken	83
Figura 11. Categorização dos Reels	85
Figura 12. Postagens de Reels por ano	86
Figura 13. Participação de influencers em Reels	91
Figura 14. Trecho do Reel mais visualizado no perfil do grupo Heineken	96
Figura 15. Trecho do segundo Reel mais visualizado no perfil do grupo Heineken ..	97
Figura 16. Reels com participação de funcionários.....	100
Figura 17. Jenifer tomando seu café da manhã	101
Figura 18. Jenifer em reunião com a equipe	102
Figura 19. Jenifer cuida da cachorrinha Sol	103
Figura 20. Gabi Oliveira no vídeo Apoie uma mãe	109
Figura 21. Cristiane Fagundes no vídeo Apoie uma mãe.....	110
Figura 22. Fernanda França no vídeo Apoie uma mãe	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Dez Princípios da Rede Pacto Global	36
Quadro 2. Descrição dos pontos críticos ESG	37
Quadro 3. Princípio de empoderamento das mulheres	48
Quadro 4. Artigos seminais sobre a gestão da diversidade	58
Quadro 5. Palavras-chave.....	58
Quadro 6. Iniciativas de DE&I da Heineken em 2022/2023	82
Quadro 7. Influencers contratados com mais seguidores	92
Quadro 8. Influencers contratados com menos seguidores	93
Quadro 9. Reels acima de 10M de visualizações	95
Quadro 10. O controle biopolítico e psicopolítico	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Postagens de Reels por ano	86
Tabela 2. Postagens de Reels: anos x meses	87
Tabela 3. Participação de influencers em Reels	91
Tabela 4. Contratação de influencers por ano.....	91
Tabela 5. Reels com participação de funcionários	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa e Balcão
CBARI	Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CUFA	Central Única das Favelas
DE&I	Diversidade, Equidade e Inclusão
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
Heineken 0	Heineken zero álcool
I.A.	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
LGBTQIAP+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

1	MEMORIAL DESCRITIVO	14
2	INTRODUÇÃO	20
3	METODOLOGIA.....	27
4	O CONTEXTO ESG NO MUNDO DO TRABALHO	32
4.1	Considerações sobre a Sustentabilidade.....	32
4.1.1	<i>A declaração de Estocolmo</i>	<i>32</i>
4.1.2	<i>O relatório Brundtland (Nosso futuro comum)</i>	<i>34</i>
4.1.3	<i>Os dez princípios do Pacto Global.....</i>	<i>35</i>
4.1.4	<i>O Who cares wins, o Triple botton line e a BlackRock.....</i>	<i>36</i>
4.1.5	<i>O capitalismo stakeholder</i>	<i>40</i>
4.2	A agenda DE&I nas empresas	42
4.2.1	<i>O guia de boas práticas em Diversidade, Equidade e Inclusão</i>	<i>44</i>
4.2.2	<i>Padrões de conduta: enfrentando a discriminação contra LGBTQIAP+</i>	<i>46</i>
4.2.3	<i>Princípios de Empoderamento das Mulheres</i>	<i>48</i>
5	A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS	52
5.1	As complexidades no mundo do trabalho.....	52
5.2	A questão das identidades nas empresas.....	56
5.3	A Gestão da Diversidade nas empresas	58
5.4	A questão da felicidade nas empresas	62
5.4.1	<i>A diretoria da felicidade da Heineken</i>	<i>66</i>
5.5	A questão do assédio nas empresas	72
6	A COMUNICAÇÃO DA HEINEKEN PARA DE&I	76
6.1	O site do grupo Heineken no Brasil	78
6.2	O relatório de Sustentabilidade da Heineken.....	80
6.3	Os Reels publicados pelo Grupo Heineken.....	84
6.4	Os funcionários como webcelebridades	97
6.5	A psicopolítica nas empresas.....	105
6.5.1	<i>A positividade no trabalho como instrumento da Psicopolítica.....</i>	<i>108</i>
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS	117

1 MEMORIAL DESCRITIVO

Existem decisões que impactam irreversivelmente nossas vidas. No ano de 1993, eu contava com meros três anos de idade quando meus pais, Vera e William, tomaram a decisão de se mudar para a cidade de Campinas. No entanto, devido à minha tenra idade na época, não guardo lembranças dessa decisão crucial para a família. O plano delineado era simples e consistia no desejo do meu pai de ser aprovado em um concurso público da Petrobras. Isso representava o sonho típico da classe trabalhadora da década de 80, ansiosa por ascender socialmente e desfrutar de uma vida confortável ao lado de seus entes queridos.

Uma década se passou, e a família Colmenero agora contava com mais dois membros, meus irmãos Guilherme e Fernando, e uma certeza amarga. O sonho de prosperidade, prometido pelo sistema neoliberal, não se concretizou para nós. Meu pai, que não obteve êxito no concurso, frequentemente se via desempregado devido à falta de uma sólida formação acadêmica, relegando-nos a uma condição econômica desfavorável. Tornou-se evidente que eu estava ficando para trás na corrida social em comparação com as pessoas do meu círculo social. Foi então que comecei a acreditar que, para melhorar meu status de vida, seria necessário dedicar-me ao estudo e ao trabalho com mais empenho do que meus pais.

Aos 15 anos, mesmo sem conhecer os conceitos de agenciamento de Deleuze e Guattari, decidi mudar minha realidade, aceitando um emprego no McDonald's por oitenta centavos por hora, o que teria desapontado Karl Marx. Nesse meu primeiro trabalho formal, experimentei o biopoder de Foucault, manifestado nas formas de vigilância, controle e ordens coercitivas impostas pela gerência. Também me deparei com a estrutura burocrática descrita por Richard Sennett, por meio dos manuais práticos de trabalho, e com a "happycracia" de Cabanas e Illouz (2022) quando fui nomeado funcionário do mês e vencedor de diversas competições internas, convencendo-me a permanecer na organização por três anos. Durante esse período, também comecei a perceber que o sociólogo Jessé Souza estava certo em suas análises, como viria a confirmar anos mais tarde, quando cunhou o conceito de "ralé brasileira" para se referir às pessoas economicamente desfavorecidas do nosso país e destacou a importância do capital cultural na estruturação das nossas relações sociais.

O ano era 1999, e o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso estava empenhado na reforma educacional do Brasil. Essa reforma seguia de perto os princípios do neoliberalismo, transformando a educação não apenas em um direito constitucional, mas também em uma mercadoria. Nesse contexto, decidi cursar Comunicação Social na Universidade Paulista, movido pela esperança, nos termos da concepção freiriana da palavra, de conquistar um futuro mais promissor. Enquanto recém-contratado para trabalhar na linha de produção da Lucent Technologies, atual Alcatel, lembro-me de que o valor da mensalidade da faculdade era superior ao meu salário, e o receio de não conseguir pagá-la quase minou minha determinação. Na Lucent, observei que o ambiente era composto por profissionais altamente qualificados, e a cultura do desenvolvimento pessoal estava alinhada com essa nova fase da minha vida. Interagindo com engenheiros, administradores e especialistas em comércio exterior e qualidade, absorvi os ensinamentos de cada um, validando assim uma das premissas do sociólogo Norbert Elias, de que não existe sociedade sem indivíduos e vice-versa, sendo as interações entre as partes parte fundamental do processo de mudança e aprendizado.

Em paralelo, a minha graduação em Comunicação Social proporcionou-me experiências únicas, que nenhum outro membro da minha família havia vivenciado até então. Do ponto de vista do desenvolvimento humano, posso afirmar que adquiri diversas competências, das quais destacarei três, por entender que são fundamentais para o meu processo de formação. A primeira delas é a capacidade de liderar equipes. Nos trabalhos em grupo, assumi a responsabilidade de organizar processos, delegar tarefas e contribuir com ideias, estabelecendo um vínculo de confiança entre os membros da equipe. A segunda habilidade é a capacidade de mediar conflitos, o que implica em praticar a escuta ativa para identificar lacunas e discordâncias na situação. A mediação exige o diálogo, e, como afirmou Paulo Freire, os dialogantes "compartilham" o mesmo mundo, afastam-se dele e com ele se identificam. A terceira habilidade que desenvolvi foi a capacidade de comunicar-me em público, o que me levou a ser o porta-voz das temidas apresentações das campanhas de marketing criadas para os clientes. Essas competências adquiridas, aliadas ao conhecimento técnico oferecido pelas disciplinas regulares, compuseram uma parte substancial do meu repertório teórico para aproveitar novas oportunidades profissionais.

Por um lado, adquiri um amplo conjunto de conhecimentos técnicos. No entanto, é relevante destacar que durante todo o período em que estive na

universidade, não tive contato com a pesquisa acadêmica. A instituição não incentivava o pensamento acadêmico, e a preocupação principal parecia ser a administração de quantos alunos (ou clientes?) podiam ser acomodados. O filme *Tempos Modernos* de Charlie Chaplin (1936) é o que melhor representa a produção industrial de indivíduos que ingressavam e saíam da faculdade a cada semestre, despejando mão de obra no mercado de trabalho e ampliando o exército industrial de reserva das cidades.

O filósofo italiano Nicolau Maquiavel nos legou a lição de que a oportunidade é a confluência entre a virtù (habilidade) e a fortuna (destino). No momento imediatamente posterior à minha graduação, surgiu a possibilidade de ministrar aulas nas Faculdades Hoyler, localizadas na cidade de Hortolândia, abrangendo as disciplinas de pesquisa de mercado e comportamento do consumidor. Naquela época, desempenhava a função de analista de pesquisa, compreendendo que para enfrentar tal desafio deveria aplicar os conhecimentos adquiridos até então. A fim de explicar como um jovem de 22 anos, desprovido de titulação acadêmica e experiência profissional sólida, ascendeu à posição de docente universitário, recorro às palavras do renomado pensador brasileiro, Raymundo Faoro, que descreve nossa sociedade como um trapézio em vez de uma pirâmide, onde as posições não são perenes, e indivíduos ascenderão ou declinarão ao longo do tempo. Desde o primeiro encontro com os alunos, experimentei uma gratificante sensação, decidindo, naquele momento, que a educação se tornaria uma constante em meu percurso de vida.

Passados dois anos, o mercado educacional brasileiro mantinha-se em expansão quando fui convidado a lecionar nas Faculdades Integradas IPEP, situadas em Campinas. Em seu auge, a instituição contava com mais de quatro mil estudantes anualmente, distinguindo-se pelo acesso facilitado proporcionado pelas mensalidades acessíveis. Esse aspecto assume relevância, pois pude constatar uma diversidade singular de indivíduos compartilhando o mesmo ambiente de aprendizado. Dentro das salas de aula, coexistiam alunos das classes média e baixa, pessoas em situação de vulnerabilidade social, profissionais já consolidados que almejavam a graduação para preservar seus empregos, indivíduos com mensalidades custeadas por seus empregadores e outros que escolheram a instituição devido à sua visão educacional. O denominador comum entre eles era a aspiração por um futuro mais promissor. Este fenômeno também se manifestou de forma análoga nas Faculdades Anhanguera em Valinhos, onde atuei como docente por mais de três anos.

Ao longo de um período de onze anos, estabeleci contato direto com aproximadamente dois mil alunos, o que contribuiu para meu aprofundamento no conceito de Diversidade e Inclusão. Cada um desses estudantes, em certa medida, me ajudou a entender que as diferenças enriquecem as experiências, através das variadas perspectivas que cada um possui. A diversidade implica presença, troca e aceitação do outro, no que diz respeito às características individuais, origens e identidades, dentro de um contexto de grupo, comunidade ou sociedade.

O renomado escritor e romancista Stefan Zweig (1941) nos deixou a obra *Brasil, um país do futuro*, na qual delineou reflexões e debates sobre as potencialidades e desafios que abraçam a nação brasileira. Ao longo da minha trajetória, escutei repetidamente o ditado de que o Brasil seria o país destinado ao futuro, caracterizado por uma sociedade mais igualitária e menos desigual. Impulsionado por essa convicção, decidi concretizar meu sonho de conhecer o "Brasil que deu certo", ou seja, a Austrália. Dois objetivos de grande envergadura estimularam essa empreitada: a exploração de novas culturas e o aprimoramento da proficiência na língua inglesa.

Durante um período de dez meses, vivenciei momentos inesquecíveis. Compartilhei residência com nove sul-coreanos, percorri as ruas desinibidamente às quatro horas da manhã, isento do temor da violência, testemunhei emocionantes partidas de Críquete e Rugby, desempenhei a função de faxineiro para prover meu sustento, abracei um adorável coala e capturei uma foto memorável com um canguru. Também tive a oportunidade de experimentar maior poder aquisitivo e consumo, bem como a disponibilidade de serviços públicos e governamentais eficientes, inserindo-me em uma atmosfera propícia a uma qualidade de vida equilibrada entre o labor e o lazer.

No entanto, uma experiência singularmente marcante emergiu durante minha estadia em uma residência estudantil, onde coabitei com estudantes de variadas nacionalidades. Poucos dias após minha chegada, durante um jantar, a anfitriã australiana nos apresentou a um estudante originário de Omã. Ao dar início à refeição, notoriamente ansioso em seu primeiro banquete na terra dos cangurus, ele indagou: "Posso comer com as minhas mãos? Em meu país, não é costume empregar talheres". A resposta da anfitriã, direta e incontestável, reverberou da seguinte forma: "Este é o meu país, minha morada e minhas normas. Você deve se adaptar com a

cultura australiana e comer de modo civilizado, usando talheres. Por favor, pegue o garfo e a faca e coma sua refeição!".

Nesse exemplo, torna-se evidente a interseção entre cultura e hierarquia social, interligando-se a outras estruturas sociais. Naquele instante, a "cultura australiana" imperava, influenciando o comportamento de todos os comensais: os chineses sem seus hashis, os colombianos desprovidos de guacamole e o recém-chegado de Omã empunhando garfo e faca, todos adaptando-se ao contexto cultural "civilizado", reforçando os ensinamentos de Norbert Elias e Raymond Williams sobre como a cultura nos impacta e nos ensina a cada nova experiência vivida em interação com o outro.

Após meu retorno ao Brasil, fui contratado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) para atuar como docente nas áreas de comunicação e administração. O Senac, uma instituição integrante do Sistema S, recebe financiamento compulsório do comércio e, como contrapartida, oferece cursos gratuitos à sociedade.

A instituição pauta sua abordagem pedagógica em princípios progressistas, fundamentados em valores humanos e na crença de que o indivíduo desempenha um papel ativo na transformação da realidade por meio do trabalho. Para sustentar essa visão, o Senac enfatiza a importância do desenvolvimento do pensamento crítico, da atitude colaborativa e sustentável, promovendo relações respeitadas.

A fim de concretizar esses ideais, a empresa investe em comitês de diversidade e inclusão, comitê de cultura de paz, comitê de ecoeficiência, bem como em treinamentos, rodas de conversa e reuniões pedagógicas. Todos esses esforços visam manter uma abordagem atualizada sobre questões relevantes em nossa sociedade contemporânea.

Dois anos mais tarde, ascendi à posição de coordenador de negócios educacionais, assumindo a responsabilidade pela gestão de cursos nas áreas de administração, recursos humanos, contabilidade e finanças. Em 2022, tornei-me coordenador educacional da unidade de Campinas, encarregado de estruturar ações para implementar nossa proposta pedagógica, liderar a formação docente, participar nos processos seletivos, organizar reuniões pedagógicas e mediar situações desafiadoras entre discentes e docentes. Esses novos desafios reacenderam um sonho antigo: o mestrado.

Após intensa pesquisa das instituições da região, deparei-me com o Programa de Linguagens, Mídia e Arte da PUC-Campinas, cuja abordagem interdisciplinar e abrangência nas áreas de meu interesse me cativaram profundamente. Ingressar nessa renomada instituição representou motivo de grande orgulho, não apenas para mim, mas também para toda minha família.

A PUC-Campinas possibilitou-me conhecer um corpo docente que detém um elevado repertório acadêmico e distinto saber em diversas áreas do conhecimento. Logo, não só as aulas em si, mas as leituras propostas, as apresentações em seminários, os debates, palestras sugeridas e atividades avaliativas proporcionaram uma educação integral, pautada no aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, forjando uma nova pessoa e um ser humano revisitado em uma nova versão. Além disso, destacam-se algumas vivências que contribuíram com a minha trajetória acadêmica, descritas em ordem cronológica:

- 1. outubro de 2023:** Apresentação no V Postgraduate Meeting, realizada pela PUC-Campinas;
- 2. novembro de 2023:** Apresentação de parte da minha pesquisa no XII Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades, que abordou a "crise civilizacional que tem atravessado diferentes organizações sociais e se intensificado no transcorrer do tempo";
- 3. maio de 2024:** Apresentação e Coordenação do Grupo de Trabalho "Comunicação, Marcas e Diversidade", no INTERCOM Sudeste, que discutiu a "Comunicação em Tempos de Inteligência Artificial – Ampliação ou Redução das Desigualdades?";
- 4. junho de 2024:** Apresentação para Exame de Qualificação para o mestrado.

Por fim, cabe reiterar minha admiração aos professores desse instituto e agradecer ao Professor Tarcísio Torres Silva, que desde os primeiros diálogos de orientação contribuiu para concretizar o meu desejo de fazer o mestrado.

2 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo vivencia as grandes mudanças que ocorreram nas últimas décadas, tais como o processo de globalização, o surgimento de novas tecnologias e a consolidação das formas de comunicação. As respostas de outrora não atendem as complexidades de hoje, gerando um ambiente repleto de incertezas e constantes mudanças.

O pensador alemão Ulrich Beck (2018) afirma que vivemos em um mundo que está se "morfosendo". De acordo com Beck (2018, p. 15), "a metamorfose implica em uma transformação muito mais radical, em que velhas certezas da sociedade moderna estão desaparecendo e algo inteiramente novo imerge". Para ele, mesmo na "confusão do presente" é preciso entender as novas estruturas que estão emergindo e redesenhar soluções para sanar os problemas futuros.

Nessa mesma perspectiva, Stuart Hall (2011) explica que a globalização fomentou profundas alterações nas relações humanas, nas interações entre sociedades e nas formas de participação do sujeito na sua relação e integração no tempo-espaço. De acordo com o autor, trata-se de "um complexo de processos e forças de mudança" que rompem fronteiras, conectando nações e "organizações em novas combinações de tempo e espaço, tornando o mundo, em realidade e experiência, mais interconectado" (Hall, 2011, p. 39).

Foi por meio da globalização que novas convenções sociais foram surgindo. Aos poucos, se estabeleceu uma nova forma de pensar o sujeito politicamente na sociedade. As velhas identidades entraram em declínio, "fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado" (Hall, 2011, p. 9). O autor ainda explica que o "sujeito" do iluminismo foi descentrado resultando nas identidades abertas, contraditórias, inacabadas e fragmentadas, do sujeito pós-moderno.

Corroborando com Hall (2011), o sociólogo Anthony Giddens (2005) nos explica que movimentos sociais ou grupos de pessoas que dividem estilos de vida comuns são forças poderosas de mudança dentro da sociedade. Esses movimentos sociais ganham notoriedade a partir da década de 60 e estabelecem uma nova forma de enxergar o sujeito politicamente dentro sociedade, deflagrando a urgência para que a sociedade imprimisse um novo olhar para as mulheres, os negros, a população de

Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais (LGBTQIAP+) e outros grupos minoritários.

O clamor dos movimentos identitários, por melhores condições na sociedade, chegou ao mundo do trabalho nas últimas décadas. Para Giddens (2005, p. 306), o trabalho é um "elemento estruturador na composição psicológica das pessoas e no ciclo de suas atividades diárias", ligando a atividade profissional à ideia de autoestima, motivação e realização.

A discussão que une os anseios entorno dos movimentos citados anteriormente e a sua relação no mundo do trabalho foi captada no Brasil há alguns anos. Sendo assim, Maria Tereza Leme Fleury (2000) já destacava a conexão entre a diversidade cultural e as empresas brasileiras. A autora define a diversidade cultural como:

Um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (Fleury, 2000, p. 20).

Em seu estudo, Fleury (2000) afirma que a diversidade cultural impactou diversos setores das empresas, incluindo as lideranças, que precisaram administrar as relações de trabalho para atrair e acolher as pessoas pertencentes aos grupos de minorias. Esse movimento poderia colaborar com um processo de inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade social através do trabalho. Entretanto, existe a necessidade de "trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos" (Fleury, 2000, p. 21), considerando que a sociedade brasileira tem na desigualdade social uma das suas principais marcas.

Os autores Alves e Galeão-Silva (2004, p. 24) explicam que a gestão da diversidade no Brasil é implicada pela ideologia tecnocrática (com foco em produtividade, privilegiando à lógica capitalista e de consumo) e pela ideologia da democracia brasileira (que minimiza os problemas acerca da desigualdade social com base no mito da democracia racial).

Dessa forma, a diversidade cultural "reproduz a lógica da máxima eficiência econômica", podendo ser vista como um produto do capital que evita profundas mudanças em âmbito organizacional.

A inclusão das minorias adapta-se à lógica produtiva: primeiro, as diferenças transformam-se em vantagem competitiva; em seguida, são transformadas em um recurso – a diversidade – que pode ser gerenciado. Por fim, as diferenças são neutralizadas ao serem transportadas para o campo em que todas as coisas são mercadorias (Alves e Galeão-Silva, 2004, p. 28).

Sobre o contexto exposto pelos autores acima, afirma-se que as incongruências e desigualdades que permeiam o Brasil também são refletidas nas relações que envolvem a diversidade, a equidade e a inclusão no mundo do trabalho.

Ao falarmos sobre (des)igualdade de gênero, as mulheres têm salários menores, taxas de desemprego mais altas, dificuldade de crescimento profissional e maior informalidade (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2024, p. 1). Considerando o 4º trimestre de 2023, o rendimento médio mensal das mulheres foi 22,3% a menos que os homens, chegando a 35,5% em pessoas com nível superior. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), no primeiro semestre de 2024, o percentual de mulheres desocupadas chegou a 54,1% contra 45,9% dos homens.

Em alusão à comunidade LGBTQIAP+, o estudo *Demitindo preconceitos* (Santo Caos, 2022), que ouviu mais de 19 mil pessoas em 14 estados do país, revela que 39% dos entrevistados pertencentes à comunidade já sofreram algum tipo de discriminação por sua orientação sexual.

Com relação às pessoas pretas e pardas, o IBGE (2022, p. 4), destaca que o "rendimento médio de pessoas ocupadas brancas atingiu R\$ 19 por hora, os valores para pretas (R\$ 10,9) ou pardas (R\$ 11,3) foram significativamente inferiores". Outro dado que o estudo aponta é que a população preta ou parda, mesmo sendo maioria em nosso país, ocupa apenas 29,5% dos cargos gerenciais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

O mercado de trabalho também será impactado pelo envelhecimento da população brasileira, que atualmente conta com aproximadamente 7 milhões de trabalhadores com mais de 60 anos. De acordo com Batista e Teixeira (2021, p. 8), os estudos sobre a violência que o idoso sofre no mercado de trabalho são escassos e "e os que existem destacam as dificuldades de entrada e permanência dos longevos no mercado devido ao ageísmo e aos estereótipos ligados ao envelhecimento".

Em que pese todos dos problemas relatados, o tema diversidade está cada vez mais recorrente dentro das organizações por conta da chegada do *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG), que surge como tendência de negócios,

apoiado pelo mercado financeiro/capitais e por outros atores globais que dialogam com o tema Desenvolvimento Sustentável.

De acordo com os autores Irigaray e Stocker (2022), as lideranças devem considerar as variáveis ambientais, sociais e de governança no momento de deliberar alguma decisão estratégica. Para os autores, entende-se por ESG:

Um conjunto bastante amplo de questões, desde a pegada de carbono até as práticas trabalhistas e de corrupção, que justificam a criação de critérios e práticas que direcionam o papel e a responsabilidade dos negócios em direção aos fatores ambientais, sociais e de governança corporativa (Irigaray; Stocker, 2022).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas do Brasil (2023, p. 14), em sua prática recomendada, define ESG:

Como um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis.

A partir dessas definições, estabelece-se que as empresas devem considerar os impactos relativos à saúde e segurança do trabalhador, respeito aos direitos humanos e implementação de um ambiente favorável para a validação da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I). Soma-se a isso, o papel de instituições supranacionais que, como a Organização das Nações Unidas (ONU), desenvolve políticas e direcionamentos que reforçam e fortalecem as práticas ESG.

Sua iniciativa mais conhecida, a Agenda 2030, estabelece os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). A proposta tem por premissa nortear ações que tentam acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente, o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Desses objetivos, derivam 169 metas que servem de métricas para medir o desempenho dos atores envolvidos (Organização das Nações Unidas, 2023).

Figura 1. Os 17 ODS da Agenda 2030



Fonte: Organização das Nações Unidas (2023).

Porém, o VII Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável (2023, online), mostra que o Brasil tem:

102 metas (60,35%) em situação de retrocesso, 14 (8,28%) ameaçadas, 16 (9,46%) estagnadas em relação ao período anterior, 29 (17,1%) com progresso insuficiente, apenas 3 (1,77%) com progresso satisfatório e 4 (2,36%) delas sem dados suficientes para classificação, sendo que 1 (0,59%) não se aplica ao Brasil.

Ampliando a análise sobre a ODS 5, igualdade de gênero, que tem como metas "acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte" e "eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos" seguem em retrocesso, deflagrando características de uma sociedade machista e patriarcal. (Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030, 2023, online).

Mesmo em meio a esse cenário complexo e característico do nosso país, diversas empresas têm aproveitado a onda ESG para transmitir uma imagem positiva perante os stakeholders, através de campanhas de comunicação voltadas para o meio ambiente e a DE&I nas organizações.

De acordo com Lobato e Neiva (2022, p. 75), "podemos entender organizações como sujeito discursivo cuja enunciação por meio de aparato comunicacional tem a intenção de produzir os sentidos de seus posicionamentos". Nesse sentido, a

comunicação gera narrativas organizacionais que colaboram com a formação da identidade corporativa de uma empresa.

Assim sendo, é perceptível o uso do relatório de sustentabilidade como parte do mix de comunicação, uma vez que estão descritos os objetivos da empresa, as decisões estratégicas, os planos futuros e as políticas adotadas. De acordo com a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI, 2021, p. 5), o principal objetivo de um relatório "é explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização cria, preserva ou corrói valor ao longo do tempo", servindo como uma espécie de prestação de contas para os stakeholders.

As redes sociais digitais também têm sido utilizadas para divulgar as práticas relativas ao ESG. Nesse quesito, Kunsch (2007, p. 44) afirma que a "comunicação digital ocupa um espaço de destaque na conversão midiática pelo poder a interatividade que possui os relacionamentos". Em outras palavras, as redes sociais digitais permitem, em alguma instância, a interação entre o emissor da mensagem e o receptor, favorecendo uma conexão entre uma marca e um indivíduo, quando interesses mútuos se encontram. Não raro, campanhas de comunicação corporativa tentam associar marcas, produtos ou serviços à temas de interesses públicos para sensibilizar funcionários, conquistar e fidelizar clientes e vender mais.

Nesse sentido, o endomarketing (comunicação interna) é responsável por convencer o funcionário que existe uma paridade entre o "propósito da marca" e os ideais de um indivíduo. Ato contínuo, a empresa consegue três conquistas corporativas: Ser adorada por profissionais que desejam trabalhar em um lugar que, supostamente, está preocupado com a sociedade; garantia do esforço e comprometimento da mão de obra, já que a dedicação contribui com uma causa além do lucro e angariar funcionários como aliados e defensores da marca quando aparecem as situações de crise ou as incongruências da empresa.

Por outro lado, não é de interesse da comunicação corporativa divulgar as eventuais dificuldades que as pessoas enfrentam dentro do ambiente organizacional de forma sistemática. O racismo, o sexismo e o preconceito contra os grupos minoritários são problemas históricos que por anos foram ignorados pelas empresas, e agora comunicam a preocupação com pautas sociais dentro dos muros corporativos.

Para melhor compreensão de como as empresas comunicam as ações de DE&I, pretende-se estudar a cervejaria Heineken, a segunda em vendas de cerveja no Brasil, que tem adotado um discurso "socialmente responsável", tanto no seu

relatório de sustentabilidade quanto nas campanhas divulgadas em suas redes sociais digitais.

Nesse sentido, a observação de que mais empresas introduziram a agenda da diversidade na sua comunicação com os públicos de interesse, nos leva à seguinte questão norteadora: Por que os conceitos ESG e DE&I se tornaram pautas no mundo do trabalho?

Para responder a essa pergunta e entender melhor esse fenômeno, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa compreender como o tema DE&I é retratado nas ações de comunicação de empresas brasileiras, com base no estudo de caso da cervejaria Heineken.

Nessa linha, decorrem os seguintes objetivos específicos:

- a) observar os impactos da DE&I nas políticas e rotinas corporativas;
- b) entender as diretrizes da empresa Heineken para as ações de DE&I, por meio do relatório de sustentabilidade divulgado no ano de 2023;
- c) analisar os temas abordados nos *Reels* publicados pelo grupo Heineken em seu perfil oficial no Instagram.

3 METODOLOGIA

Com os propósitos da pesquisa delineados, ressalta-se que a pesquisa qualitativa se mostra apropriada para este estudo, visto que se insere em um contexto histórico complexo e possibilita "conversas críticas em torno da democracia, da raça, do gênero, da classe, dos Estados-Nações, da Globalização, da liberdade e da comunidade" (Denzin; Lincoln, 2006, p. 16). A interseção de pautas sociais, as complexidades do mundo do trabalho e a comunicação organizacional sugerem um trânsito por distintas áreas de conhecimento, evidenciando uma abordagem interdisciplinar.

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, destaca-se sua capacidade de estabelecer conexões com aspirações futuras relacionadas "às esperanças, às necessidades, aos objetivos e às promessas de uma sociedade democrática livre" (Denzin; Lincoln, 2006, p. 17), em consonância com o escopo deste estudo, que lida com aspectos cotidianos, atuais e de relevância social.

Ademais, essa abordagem possibilita o refazer de ideias à medida que os resultados emergem, conduzindo o pesquisador a assumir um papel semelhante ao de um "costureiro", conectando pontos previamente desconexos a conceitos estabelecidos, resultando em novas interpretações. Conforme salientado por Denzin e Lincoln (2006, p. 19), "essas interpretações são construídas sobre associações baseadas em imagens contrastantes que combinam entre si". Nesse sentido, para fomentar uma nova forma de saber, é essencial que o pesquisador faça a "costura do invisível" de um dado emergente com os conceitos previamente estabelecidos e consolidados na esfera acadêmica, os quais guardam pertinência com o objeto de estudo em questão.

Este trabalho está estruturado em três capítulos, que procuram mostrar os como uma pauta social é retratada nos canais de comunicação interno e externo de uma empresa.

O primeiro capítulo abordará como a pauta da sustentabilidade e o conceito ESG foram se consolidando como uma boa prática mercadológica, sendo adotadas pelo mercado empresarial. Para isso, será realizada uma revisão bibliográfica dos documentos gerados por instituições supranacionais, como a ONU, devido a influência que suas recomendações exercem sobre as corporações e também de autores que dialogam com esse tema.

Conforme nos explica Stumpf (2010) a revisão bibliográfica, sendo a etapa inicial de qualquer projeto de pesquisa, pode ser definida como um:

Conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário (Stumpf, 2010, p. 54).

Também será realizada uma análise documental, que pode ser classificada como uma abordagem metodológica que se distingue pela utilização de documentos preexistentes e específicos como fonte de dados, com a finalidade de subsidiar um projeto de pesquisa ou abordar uma questão de estudo. De acordo com Moreira (2010, p. 269), "as ciências sociais se valem desde sempre da análise de documentos como peça de referência dos estudos sobre a sociedade, ao lado de outras técnicas de investigação".

Nessa perspectiva, serão analisados três documentos que abordam a temática DE&I. O primeiro é o *Guia de boas práticas em Diversidade, Equidade e Inclusão*, da Brasil, Bolsa e Balcão (B3, 2023) que é responsável por orientar as empresas que possuem capital aberto. O segundo documento é o *Enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo*, da ONU (2017) e o terceiro é o *Princípios de empoderamento das mulheres*, da ONU Mulheres (2017). Desta forma, será possível identificar se a cervejaria Heineken adota e/ou segue alguma recomendação disposta nesses documentos.

O segundo capítulo será dedicado a observar como as políticas de DE&I impactam algumas rotinas corporativas ao passo que a lógica neoliberal continua atuando no mundo do trabalho. A gestão da diversidade pode alterar os procedimentos vigentes em uma empresa e as mudanças no ambiente de trabalho podem incidir sobre a cultura organizacional, as formas de liderar e na comunicação interna destinada aos funcionários. Aqui serão abordadas as complexidades que impactam o trabalhador contemporâneo no sistema neoliberal, a questão do assédio nas empresas e a felicidade como sinônimo de bem-estar e de produtividade nas empresas.

No terceiro capítulo será conduzido um estudo de caso com o propósito de analisar a divulgação de ações de DE&I nas empresas brasileiras. A adoção dessa abordagem metodológica é justificada pela compreensão de que a divulgação deste

tipo de conteúdo está cada vez mais presente nas redes sociais digitais e vinculada ao contexto contemporâneo.

Nesse sentido, a marca Heineken foi escolhida para a realização deste estudo de caso com base nos seguintes critérios:

1. possuir um perfil oficial nas redes sociais digitais Instagram;
2. realizar postagens constantes, mantendo a comunicação ativa com o público;
3. ter divulgado alguma ação referente às políticas de DE&I;
4. ter divulgado o relatório de sustentabilidade do ano de 2022 ou 2023;
5. ter um posicionamento de marca claramente voltado às questões ESG e DE&I.

Dessa forma, o perfil oficial da empresa no Instagram, @grupoheinekenbr, foi selecionado como objeto de estudo por transmitir as ações institucionais do grupo no Brasil.

Para a análise das informações obtidas, optou-se como método a análise de conteúdo, que tem como seu principal expoente a pesquisadora francesa Laurence Bardin (2021). De acordo com Fonseca Júnior (2010, p. 280), “a análise de conteúdo, em concepção ampla, se refere a um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa”, sendo possível coletar dados a partir de uma mensagem emitida em diferentes canais.

Essa abordagem possibilita ao pesquisador realizar inferências a partir da mensagem veiculada, por meio de um processo comunicativo que perpassa pela sequência de elementos compreendidos como fonte (emissor), processo de codificação, mensagem, processo de decodificação e receptor. A partir desse contexto, busca-se identificar elementos que possam contribuir para os objetivos da pesquisa em questão. Em outras palavras, "na análise de conteúdo, a inferência é considerada uma operação lógica destinada a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes da mensagem analisada" (Fonseca Júnior, 2010, p. 284). Desta feita, estruturou-se a análise de conteúdo em cinco etapas que, de acordo com o autor, se dividem em:

1. organização da análise;
2. a codificação;
3. a categorização;
4. a inferência;
5. o tratamento informático.

Para a organização da análise foram coletados os *Reels* (vídeos curtos) divulgados no Instagram entre os meses de janeiro de 2022 e outubro de 2024, totalizando 200 vídeos analisados. A escolha deste período se dá pela possibilidade de estudar os meses que considerados sensíveis às questões de DE&I, tais como: fevereiro (mês do carnaval), março (comemoração do dia da mulher), junho (mês da consciência LGBTQIAP+) e novembro (mês da consciência negra).

Na segunda etapa, os *Reels* foram codificados em uma planilha contendo as seguintes informações: data de postagem, número de curtidas, *hashtags* criadas, participação de funcionário ou influencer, link direto e, por fim, um breve resumo da ideia transmitida na mensagem.

Já na terceira etapa, os *Reels* foram categorizados com o objetivo "de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade" (Fonseca Júnior, 2010, p. 298). A proposta consistiu em classificar e reagrupar em novas subcategorias, através de termos-chave que contempla a ideia central do *Reel*, como por exemplo, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

A quarta etapa, inferência, é tido "como momento mais fértil da análise de conteúdo, estando centrado nos aspectos implícitos da mensagem analisada" (Fonseca Júnior, 2010, p. 298). É no momento da inferência que as análises são aprofundadas e o propósito do estudo começa a ser elucidado. Para uma análise mais aprofundada, foram escolhidos *Reels* que remetem à pauta DE&I e, a partir deles, identificados as estratégias de comunicação, os padrões corporativos ou ainda novas tendências de uso das mídias sociais digitais.

Ainda nessa etapa, procurou-se identificar como a cervejaria Heineken utiliza influencers digitais e funcionários da empresa para protagonizar as campanhas que, em alguma instância, utilizou-se do tema DE&I como mote principal dos *reels*.

Para compilar as informações obtidas realizou-se o tratamento informático dos dados, realizando análises simples, bem como o cruzamento de informações, através

do software Excel. Além disso, foram confeccionados gráficos, tabelas e quadros, visando facilitar a apresentação dos números e resultados ao leitor.

Por fim, apresenta-se as conclusões da pesquisa e as considerações finais para futuros trabalhos possam colaborar, contrapor e complementar esse estudo.

4 O CONTEXTO ESG NO MUNDO DO TRABALHO

4.1 Considerações sobre a Sustentabilidade

Foi a partir do período pós-guerra que o debate sobre sustentabilidade ganhou novas nuances devido ao exponencial crescimento econômico e industrial, impulsionada pelo avanço tecnológico da época. A partir de então, iniciaram-se diversos movimentos globais que serviram para inserir a pauta da Sustentabilidade em diversas esferas da sociedade, tendo a ONU como um dos mais influentes.

Recentemente, o público consumidor, as instituições supranacionais, os grupos minoritários, e o mercado de capitais passaram a questionar as empresas para implementação da agenda ESG em seus processos, consolidando o discurso de urgência para as questões ambientais, sociais e de governança.

Para entender como o conceito de Sustentabilidade e ESG alcançou o mundo do trabalho serão analisados diversos relatórios, documentos e diretrizes que contribuíram para a formação do discurso que prevê o retorno financeiro (lucratividade) aliado à preocupação com os recursos ambientais, o cuidado com as pessoas e a transparência na governança empresarial.

4.1.1 A declaração de Estocolmo

A conferência de Estocolmo, realizada em 1972, e reuniu líderes mundiais em um esforço conjunto para preservar o planeta, culminando na criação de importantes iniciativas, como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Dia Mundial do Meio Ambiente, comemorado em 5 de junho (Organização das Nações Unidas, 2022).

Da conferência nasce a Declaração de Estocolmo, que estabeleceu 26 princípios que abordavam a interconexão entre o crescimento econômico, a poluição do ar, da água e dos oceanos, e o bem-estar global. Segundo este documento, tanto o ambiente natural quanto o criado pelo ser humano são fundamentais para o bem-estar humano e para o exercício dos direitos básicos, inclusive o direito à própria vida (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, 1972).

A Declaração reconhece o direito fundamental do ser humano a um ambiente saudável, bem como às liberdades individuais, igualdade e bem-estar, visando

garantir um futuro sustentável para as gerações atuais e futuras. Em consonância, escreve que "as políticas que promovem ou perpetuam o apartheid, a segregação racial, a discriminação, a opressão colonial e outras formas de opressão e de dominação estrangeira são condenadas e devem ser eliminadas" (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, 1972, p. 3).

Além disso, o documento enfatiza a necessidade de promover recursos renováveis e garantir a distribuição equitativa dos não renováveis, bem como estabelece medidas para prevenir a poluição marinha e proteger a biodiversidade aquática. Adicionalmente, propõe o incentivo à pesquisa científica sobre questões ambientais e sugere políticas de planejamento urbano voltadas para a mitigação de impactos adversos ao meio ambiente, visando promover benefícios socioeconômicos e ambientais.

No entanto, uma análise mais crítica revela uma falta de clareza na atribuição de responsabilidades pela preservação ambiental. Em diversos trechos, o agente responsável pelas ações necessárias não é especificado, como no princípio sexto, que preconiza que "deve-se pôr fim à descarga de substâncias tóxicas ou de outros materiais que liberam calor, em quantidades ou concentrações tais que o meio ambiente não possa neutralizá-los" (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, 1972, p. 3). Há momentos em que os Estados são convocados a assumir um papel mediador em prol da proteção ambiental, como no princípio sete, que demanda que "os Estados deverão tomar todas as medidas possíveis para impedir a poluição dos mares por substâncias que possam pôr em perigo a saúde do homem" (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, 1972, p. 3).

Por fim, destaca-se a responsabilidade individual do ser humano na preservação da biodiversidade, conforme explicitado no quarto princípio, que ressalta que "o homem tem a responsabilidade especial de preservar e administrar judiciosamente o patrimônio da flora e da fauna silvestres e seu habitat, que se encontram atualmente, em grave perigo" (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, 1972, p. 3).

Diante disso, evidencia-se que as empresas não foram diretamente convocadas a adotar uma postura mais responsável em relação às questões ambientais, apesar de sua significativa contribuição para os danos ambientais decorrentes de suas atividades produtivas.

O termo "empresa" é mencionado apenas duas vezes na declaração, em contraste com as onze menções ao termo "Estado", deixando um vácuo nas discussões acerca da interrelação entre corporações e preservação ambiental.

Ademais, a ausência das palavras "lucro" e "lucratividade" no documento evidencia a falta de uma reflexão mais aprofundada sobre a contradição entre a preservação dos recursos naturais e os objetivos de lucratividade das empresas, fato este que não foi devidamente contemplado nos escritos produzidos na conferência.

Apesar das falhas relatadas acima, a Conferência de Estocolmo inaugurou um novo paradigma na conscientização global sobre a importância da preservação ambiental, estabelecendo algumas bases para futuras ações e tratados internacionais voltados para o chamado desenvolvimento sustentável.

4.1.2 O relatório Brundtland (*Nosso futuro comum*)

Em março de 1987, foi apresentado ao mundo o relatório *Nosso futuro comum*, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987, p. 12) da ONU, que alertava para "o desafio de encarar o futuro e de proteger os interesses das gerações vindouras".

O relatório Brundtland, como também ficou conhecido, ressalta que uma nova era de crescimento econômico precisa ter como base a conservação dos recursos ambientais, sendo uma condição essencial para melhorar a qualidade de vida das pessoas residentes nos países em desenvolvimento, visto que "a pobreza é uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais no mundo" (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987, p. 4).

Neste documento que aparece o conceito de Desenvolvimento Sustentável, definindo-o: "como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades" (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987, p. 46).

Em essência, esta definição sugere que grandes *players* como governos e empresas organizem uma agenda sistematizada, considerando o desenvolvimento sustentável "um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança

institucional se harmonizam" (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987, p. 46).

Entretanto, assim como na Declaração de Estocolmo, o relatório *Nosso futuro comum* deixa os Estados/Nações como os principais responsáveis por definir políticas específicas para a promoção das mudanças almejadas, minimizando, de certa forma, as empresas dessa tarefa. No documento a palavra "governos" é localizada 188 vezes, enquanto a palavra "empresas" aparece em apenas 47 oportunidades.

Em entrevista para a TV Cultura (2011, online), Gro Harlem Brundtland reitera esse pensamento ao afirmar que "para chegar ao Desenvolvimento Sustentável é importante que os governos definam políticas específicas, de uma forma democrática, mas também é preciso lembrar que todos os cidadãos têm que se envolver e dar suporte para as mudanças".

A partir de então, o conceito de Desenvolvimento Sustentável serviu de base para outras conferências da ONU (1992), como a RIO 92, que através da *Agenda 21* reforçou a necessidade de criar novas estratégias para a educação, preservação do meio ambiente e participação numa economia sustentável.

4.1.3 Os dez princípios do Pacto Global

A rede Pacto Global (2000) é uma iniciativa voluntária que visa colaborar com o crescimento sustentável e promover a cidadania por meio de lideranças corporativas comprometidas. A instituição estabeleceu os dez princípios universais para empresas com o objetivo de mobilizar o setor privado a adotar práticas saudáveis em 04 esferas: direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

De acordo com o site da instituição, atualmente 2070 empresas brasileiras estão ativas e, por conseguinte, em consonância com os princípios apresentados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1. Dez Princípios da Rede Pacto Global

Esferas	Princípios
Direitos Humanos	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
	Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
Trabalho	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
	A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
	A abolição efetiva do trabalho infantil.
	Eliminar a discriminação no emprego.
Meio Ambiente	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
	Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Anticorrupção	As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: Pacto Global (2000).

Estes princípios serviram de base para a construção de outras diretrizes como os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (Organização das Nações Unidas, 2023), *Os padrões de conduta para empresas* (Organização das Nações Unidas, 2017) ou ainda o documento *Who cares wins* (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, 2004).

4.1.4 O *Who cares wins*, o *Triple bottom line* e a *BlackRock*

Em 2004, cinquenta líderes, de dezoito instituições financeiras, oriundas de nove países se reuniram para discutir sobre os rumos do capitalismo, dando origem ao documento *Who cares wins*¹.

O estudo parte de uma lógica que, para um investimento ser bem-sucedido, ele depende de uma economia crescente, que por sua vez depende de uma sociedade civil saudável, que em última análise depende de um planeta sustentável. Para isso, o documento sugere um novo modelo sistêmico de fazer gestão corporativa, convidando as empresas a serem protagonistas desse processo.

¹ "Quem se importa vence", em tradução livre para o português.

Companies are asked to take a leadership role by implementing environmental, social and corporate governance principles and policies and to provide information and reports on related performance in a more consistent and standardised format. They should identify and communicate key challenges and value drivers and prioritise environmental, social and governance issues accordingly (Pacto Global, 2004, p. 3).

Assim, nasce a sigla ESG com a proposta de colocar as questões ambientais, sociais e de governança no centro das tomadas de decisões das empresas, procurando delinear o que deveria ser considerado em cada uma dessas áreas, conforme descrição presente no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2. Descrição dos pontos críticos ESG

Área	Pontos Críticos
Ambiental	Mudanças climáticas e riscos relacionados;
	A necessidade de reduzir emissões e resíduos tóxicos;
	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços;
	Pressão crescente da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e responsabilização, levando a riscos de reputação se não forem geridos adequadamente;
	Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos ecológicos.
Social	Saúde e segurança no trabalho;
	Relações comunitárias;
	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados;
	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento;
	Pressão crescente da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e responsabilização, levando a riscos de reputação se não forem geridos adequadamente;
Governança Corporativa	Estrutura e responsabilidade do conselho;
	Práticas contábeis e de divulgação;
	Estrutura do comitê de auditoria e interdependência dos auditores;
	Remuneração executiva;
	Gestão das questões de corrupção e suborno;

Fonte: Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2004).

No Quadro 2, nota-se que a descrição dos pontos críticos é abrangente e com pouco grau de detalhamento. Por se tratar de uma iniciativa global, partindo de países do hemisfério Norte, fica evidente que as características regionais não foram contempladas no documento, cuja principal preocupação foi explicar os ganhos que uma empresa, os bancos, os investidores e os fundos de investimentos teriam ao assumir essa proposta ESG.

De acordo com o relatório, uma gestão pautada nos princípios ESG poderá gerar a criação de valor para os acionistas, destacando a:

Identificação precoce de riscos emergentes, ameaças e falhas de gestão; novas oportunidades de negócios; satisfação e fidelidade dos clientes; intervenção regulatória reduzida; redução de custos; melhoria da reputação da marca; acesso ao capital de menor custo e custo de capital mais baixo (Pacto Global, 2004, p. 12).

Além disso, o próprio documento desenha como cada ator do sistema pode contribuir para gerar "uma corrente de opinião positiva" em torno da proposta apresentada, como podemos observar a Figura 2 abaixo:

Figura 2. Papéis dos atores do sistema financeiro



Fonte: Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2004).

A entrada do mercado financeiro nas discussões sobre sustentabilidade, de certa forma, impactou o mercado produtivo e as lideranças detentoras do capital na busca do valor de longo prazo atrelados às questões ambientais, sociais e de governança.

Com isso, mais atores começaram a apresentar novas versões para o assunto, como o consultor e escritor britânico John Elkington (2012, p. 49), que questiona se o século XXI poderia ser considerado um século sustentável:

Podemos confiar no capitalismo para assegurar que o século 21 será um século sustentável? Provavelmente não, mas a tendência atual sugere que as empresas estão começando a acordar para a necessidade de mudança e para a escalada do desafio. No entanto, ironicamente, muitos dos que aconselham as empresas que ainda têm de entender o que está começando a acontecer ao seu redor.

Para Elkington (2012, p. 52), as lideranças do capital devem adotar a sustentabilidade como parte dos negócios, definindo-a como "sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações".

Assim sendo, o autor apresenta o conceito de *triple botton line* ou o tripé da sustentabilidade, composto por *profit* (lucro), *planet* (planeta) e *people* (pessoas) e alerta que os três pilares "estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos. Portanto, o desafio da sustentabilidade é mais difícil que qualquer outro tomado isoladamente" (Elkington, 2012, p. 110).

Em linhas gerais, o *triple botton line* parte da mesma ideia do conceito ESG, evidenciando o discurso sobre a urgência das empresas inserir a sustentabilidade como parte integrante de um pensamento sistêmico das corporações.

Outro grande agente que adotou a pauta do desenvolvimento sustentável foi a BlackRock, o maior fundo de investimentos do mundo, que declarou para os seus clientes, a estratégia de priorizar seus investimentos em negócios alinhados com a pauta da sustentabilidade e ESG em seus modelos de gestão.

Como responsável fiduciário, a BlackRock está empenhada em ajudá-lo a navegar nesta transição e a construir portfólios mais resilientes, incluindo o esforço para obter retornos mais estáveis elevados no longo prazo (BlackRock, 2020, online).

O fundo também sugere que as empresas evitem o lucro de curto prazo a qualquer custo, buscando "se conectar mais profundamente com seus clientes e a se ajustar às mudanças nas demandas da sociedade. Em última análise, o propósito é o motor da rentabilidade a longo prazo" (BlackRock, 2020, online). Com isso, outros

fundos de investimentos seguiram a mesma tendência, direcionando seus clientes a se enquadrarem nessa nova realidade.

4.1.5 O capitalismo stakeholder

O autor Klaus Schwab (2023), afirma que o Produto Interno Bruto (PIB) não pode ser o único indicador válido para medir a riqueza de um país. O PIB preocupa-se apenas em indicar o desempenho monetário e produtivo da nação, comparando países através do seu sistema produtivo predatório e de consumo exacerbado. Essa lógica ignora tentativas de desenvolvimento sustentável, que não favorecem o lucro a curto prazo e nem o bem-estar da população que é negligenciada quando não contribui para a máquina do capital.

O contraste entre o desenvolvimento industrial e de mercados consumidores versus a sustentabilidade climática é um assunto recorrente nas reuniões da ONU, nos encontros do Fórum Econômico Mundial e na cúpula dos países signatários do G20. Entretanto, de acordo com o autor, o cuidado com meio ambiente não é uma opção prioritária para as pessoas que moram em condições precárias nos países periféricos, uma vez que a prosperidade e a ascensão social estão ligadas à compra e consumo de produtos e serviços. Logo, o desejo das pessoas é almejar um estilo de vida similar aos habitantes de nações ricas, ainda que o preço a ser pago seja a degradação da natureza e dos recursos do planeta.

Em outras palavras, uma pessoa não tem garantida as necessidades básicas de sobrevivência como acesso à energia elétrica, moradia decente, saneamento básico e refeições diárias não considerará a mudança climática e todos seus impactos de longo prazo um problema a ser considerado em suas rotinas cotidianas. No Brasil, isso pode ser facilmente evidenciado nas favelas das capitais, nas periferias das grandes cidades, nos sertões do nordeste ou ainda nas comunidades ribeirinhas do norte do país.

Nesse sentido, Schwab (2023) apresenta quatro megatendências que impactam diretamente no dilema entre a busca por melhores condições de vida e a aceitação das políticas ambientais por indivíduos e países.

A primeira tendência é a urbanização que retrata o êxodo rural para as cidades. A vida urbana, que não tem estrutura para receber tantas pessoas, requer que o

indivíduo consoma cada vez mais e não oferece condições ideais para o coletivismo social o que aumenta a pegada de carbono e a poluição nas cidades.

A segunda megatendência se refere à mudança demográfica que mostra o aumento da população mundial, chegando a mais de 8 bilhões de pessoas em 2024. Nesse cenário, se o mundo neoliberal enxergar que cada novo habitante pode vir a ser um novo consumidor, a consequência é o aumento das emissões de carbono e o da utilização dos recursos naturais já escassos no planeta para atender a toda demanda consumista gerada por esse grande número de pessoas.

A terceira megatendência está ligada ao progresso tecnológico que ao longo do tempo esteve pari passu com a industrialização promovida pelas primeiras ondas revolucionárias. A chamada quarta revolução industrial, que apresentou ao mundo a Internet das coisas e a IA, por exemplo, produz e emite megatoneladas de CO₂ na atmosfera para garantir o pleno funcionamento dos armazéns de dados (*data centers*). Em contrapartida, esse mesmo progresso tecnológico pode ser útil para minimizar os danos ao meio ambiente e reduzir os impactos na mudança climática, através do desenvolvimento de novas tecnologias e a substituição de matrizes energéticas obsoletas (carvão e combustíveis fósseis) por energias renováveis e limpas.

A quarta megatendência é a mudança de comportamento das pessoas com relação aos hábitos de compra e consumo. Se por um lado muitas pessoas residentes em países em desenvolvimento almejam uma vida favorável ao consumo de produtos e serviços, por outro lado há moradores que estão revendo as suas preferências sociais, indicando um pensamento crítico quanto a aquisição de carros, produtos confeccionados por materiais plásticos ou decidir ou não se investem em empresas que poluem o meio ambiente. Esse movimento é amplificado pelas gerações mais novas que questionam empresas e governos sobre como os meios de produção atuais impactam as futuras gerações.

Nesse sentido, para que as consequências das megatendências citadas acima sejam favoráveis a uma reconfiguração do sistema produtivo faz-se necessário que os chamados *stakeholders* (partes interessadas de um negócio) adotem uma postura, que inclua a preocupação com o meio ambiente, os novos hábitos das pessoas, o respeito às leis e a busca pela lucratividade diluída ao longo do tempo. No capitalismo stakeholder:

os interesses de todos os stakeholders na economia e na sociedade são considerados, as empresas otimizam para mais do que apenas o lucro no curto prazo, e governos são os guardiões de igualdade de oportunidade, com um campo nivelado de jogo na competição, e uma contribuição justa e distribuição para todos os stakeholders em relação à sustentabilidade e inclusão do sistema (Schwab, 2023, p. 185).

A proposta se contrapõe a outros dois tipos de capitalismo vigentes na atualidade, o capitalismo de shareholder e o capitalismo de Estado. O capitalismo de *shareholder*, que tem como seu principal representante os Estados Unidos, tem por objetivo central potencializar a lucratividade de curto prazo para o acionista/investidor, tornando estes atores os mais importantes na cadeia produtiva. Além disso, à medida que as grandes empresas adentraram nos países em desenvolvimento, o poder dos acionistas e investidores ganhou uma escala global e sobrepôs aos interesses dos demais envolvidos como governos, sociedades, empregados e o meio ambiente.

O capitalismo de Estado, que tem a China como maior expoente, coloca o governo como protagonista das ações pautadas em uma cultura intervencionista que controla os recursos, as indústrias e os processos decisórios que direcionam a economia, a educação e a infraestrutura do país.

Porém, os dois sistemas possuem como maior problema o fato de um *stakeholder* ter uma supremacia em relação aos outros atores. "No capitalismo *shareholder*, os objetivos do *shareholder* costumam ser o único foco; o capitalismo de Estado, o governo exerce poder demais" (Schwab, 2023, p. 187).

4.2 A agenda DE&I nas empresas

No Brasil, é crescente o número de empresas que assumiram a pauta ESG em seus negócios. De acordo com a pesquisa Panorama ESG 2024 (Câmara Americana de Comércio, 2024), que ouviu 687 líderes brasileiros, 71% das empresas adotaram práticas sustentáveis, representando um aumento de 24 pontos percentuais em relação ao ano anterior. As principais razões para tal é fortalecer a reputação do mercado que integram e fortalecer a relação com seus *stakeholders*.

Em contraponto, o mesmo estudo revela que 40% dos respondentes têm dificuldades em mensurar os indicadores ESG; e 32% apontam ausência de cultura forte de ESG. Esse contexto deflagra as inconsistências no discurso corporativo que diz adotar "práticas sustentáveis" e, ao mesmo tempo encontra dificuldades em medir

ou estabelecer uma cultura sólida quanto ao tema (Câmara Americana de Comércio, 2024).

Ainda de acordo com a pesquisa, 72% dos respondentes afirmam priorizar o pilar social, revelando as seguintes práticas implementadas: 65% promovem a formação e capacitação dos funcionários; 61% estabelecem uma cultura de DE&I a geração de emprego; 54% geram emprego, renda e fomento da economia local e 50% ofertam um programa de bem-estar e qualidade de vida dos funcionários (Câmara Americana de Comércio, 2024).

Em outra pesquisa, o Instituto Ethos (2022), em parceria com a revista Época Negócios, realizou um levantamento com 199 empresas sobre as práticas de DE&I e constatou que 97% das respondentes apresentam área, instância ou pessoa responsável para implementar ações relacionadas a DE&I; 98% preveem e aplicam medidas disciplinares contra práticas discriminatórias; e 97% das empresas participantes têm profissionais para atender denúncias de discriminação e assédio moral.

Em consonância com os estudos citados, o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (2019) diz que as corporações devem se preocupar com a igualdade entre os seus funcionários para evitar questionamentos dos *stakeholders*. Contudo, "mesmo entre as empresas comprometidas com a responsabilidade social, ainda não são todas que dedicam tempo e recursos para promover a inclusão da diversidade nos seus ambientes internos" (Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial, 2019, p. 9).

Em tempos atuais, as lideranças precisam "olhar a todos como pessoas únicas, com diferentes experiências de vida, formações e crenças, além de valorizar e respeitar a todos por serem como são" (Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial, 2019, p. 11) o que significa que a busca pela inclusão e diversidade corporativa é mais do que cuidar das questões discriminatórias.

Como pode-se observar, a DE&I é um tema recorrente dentro das empresas, pois estabelecem rotinas que impactam diretamente a relação com os *stakeholders* e, de forma mais próxima, o cotidiano dos funcionários (público interno).

Adiante, serão analisados alguns documentos para verificar se existe paridade entre o que está disposto/escrito e as ações de DE&I praticadas nas organizações afeitas a tais políticas. Para isso, serão estudados o *Guia de boas práticas em Diversidade, Equidade e Inclusão* da B3 (2023), o documento *Padrões de conduta*

para empresas: enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo da ONU (2017) e o Princípios de empoderamento das mulheres criado pela ONU Mulheres (2017).

4.2.1 O guia de boas práticas em Diversidade, Equidade e Inclusão

A B3 (2023), empresa que opera na bolsa de valores, desenvolveu este guia com o objetivo de fortalecer a agenda DE&I, mostrando que a valorização da diversidade é um imperativo ético que tem impacto no negócio, esclarecendo cada um dos termos da sigla.

A diversidade, que está ligada aos marcadores sociais da diferença, possibilita que os grupos se reconheçam e convivam em sociedade.

Atualmente, em nossa sociedade, os marcadores sociais da diferença que mais têm sido mobilizados para pensar a temática da diversidade no contexto organizacional são: raça/etnia, gênero/identidade de gênero, orientação sexual, deficiências e faixas etárias, também chamada de gerações (Brasil, Bolsa e Balcão, 2023, p. 7).

A Equidade parte do princípio de que o percurso social é impactado pelas diferenças e pelos acessos aos recursos econômicos, sociais e culturais que determinada pessoa obtém ao longo da sua jornada. Nessa ótica, um conjunto de ações e políticas podem promover um tratamento mais justo e equitativo, corrigindo possíveis distorções estruturais.

Falar de equidade no contexto corporativo é reconhecer a responsabilidade das empresas em promover o desenvolvimento, a participação e a promoção dos indivíduos pertencentes a grupos sub-representados nas atividades e funções organizacionais, a fim de igualar as oportunidades (Brasil, Bolsa e Balcão, 2023, p. 8).

A Inclusão remete ao reconhecimento da diversidade, ao passo que pessoas de grupos minoritários possam exercer sua rotina em um ambiente acolhedor e seguro e que gere a sensação de pertencimento.

Uma companhia é diversa quando seu quadro de colaboradores/as espelha, de forma equilibrada, a demografia da população em que está inserida. Mas essa mesma companhia só será inclusiva quando seus/as colaboradores/as – sobretudo aqueles pertencentes aos grupos sub-representados – tiverem

segurança para participar de diferentes espaços e compartilhar suas ideias sem medo de juízos de valor, assim como oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional e evolução em suas carreiras (Brasil, Bolsa e Balcão, 2023, p. 8).

Para que as ações de DE&I tenham os resultados esperados, é necessário o entendimento das especificidades de cada um dos grupos sub-representados, observando a complexidade histórica e cultural de cada um deles. No processo corporativo, costuma-se atuar em cinco dimensões que contemplam raça/etnia; gênero/identidade de gênero; orientação sexual; deficiências e idade/geração. Vale destacar que esses parâmetros são aceitos pelo mercado de trabalho, porque contemplam um discurso narrativo que envolve o histórico de desigualdades no país, as leis e normas regulatórias, a pressão dos funcionários, clientes e investidores e a possibilidade de gerar métricas mensuráveis para "mostrar resultados favoráveis" aos interessados. Algumas informações relevantes sobre esse tópico (Brasil, Bolsa e Balcão, 2023):

- a) um estudo da B3 com 100 empresas mostra que apenas 6 delas têm 3 ou mais mulheres em cargos de diretoria estatutária, e 61 não apresentam nenhuma mulher entre esse grupo de executivos.
- b) numa empresa, deve-se observar a existência do racismo recreativo (piadas, expressões e caricaturas racistas socialmente aceitas), racismo institucional e racismo estrutural.
- c) 10% da população brasileira se identifica como pertencentes à comunidade LGBTQIAP+.
- d) 10,3% da população brasileira tem algum tipo de deficiência.
- e) a baixa autoestima e desvalorização profissional podem afetar a saúde mental de profissionais 40+ e 50+.

O guia sugere uma estrutura de sete etapas para implementação das ações de DE&I nas organizações que envolve diversas áreas, como a alta direção, recursos humanos, comunicação e jurídico.

- a) A construção de consensos: alinhar as estratégias com as lideranças para a criação de políticas perenes e transversais;

- b) Conhecendo a realidade interna: realização de uma pesquisa de censo interno para mapear os desafios da representatividade e pesquisa de clima organizacional para monitorar a efetividade das ações. Nessa etapa incentiva-se a realização de treinamentos, formação de grupos de afinidades e implementação de um canal de denúncia.
- c) A jornada do colaborador: garantir um ambiente saudável e acolhedor para conseguir atrair e reter profissionais de grupos sub-representados, realizar processos seletivos com vagas afirmativas e promover programas de trainees focados para a diversidade das futuras lideranças.
- d) Mudança de mentalidade: as lideranças devem oportunizar espaços dentro da empresa para debater a diversidade. A criação de uma diretoria da diversidade já é uma prática adotada por algumas empresas.
- e) Marca e produto: conectar marca e consumidores que buscam o equilíbrio entre propósito e custo-benefício.
- f) Governança, *compliance* e código de conduta: criação de mecanismos que norteiem e fiscalizem as regras internas de respeito à diversidade.
- g) Relações Institucionais, comunicação e gestão de crise: assumir publicamente os compromissos com a DE&I e adotar protocolos para mitigar possíveis crises internas e externas.

4.2.2 Padrões de conduta: enfrentando a discriminação contra LGBTQIAP+

O escritório de Direitos Humanos, ligado a ONU (2017), criou o documento *Padrões de condutas para empresas: enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo*, com objetivo de orientar as empresas sobre como apoiar e respeitar as pessoas LGBTQIAP+ no trabalho e fora dele.

O documento reforça a importância da promoção da diversidade e a criação da cultura de respeito e igualdade para a população LGBTQIAP+, colocando as empresas como agentes desse processo.

Figura 3. Os 5 padrões de conduta para empresas



Fonte: Organização das Nações Unidas (2017).

Com base nos cinco padrões, o documento afirma que as empresas devem colocar em prática políticas que garantem o direito das pessoas pertencentes à comunidade LGBTQIAP+ (Organização das Nações Unidas, 2017).

1. respeitar os direitos humanos através da criação de políticas que permitam identificar, mitigar ou prevenir possíveis impactos negativos oriundos do desrespeito e da falta de diálogo;
2. eliminar a discriminação através de igualdade de condições na contratação, oferecendo a mesma remuneração e benefícios, treinamentos de conscientização sobre diversidade e disponibilizar canal de denúncias com proteção para eventuais retaliações aos denunciantes;
3. apoiar o desenvolvimento pleno das pessoas, através de um ambiente seguro e positivo;
4. prevenir outras violações de direitos humanos combatendo a provocação, o bullying, a intimidação, os maus tratos ou abuso contra as pessoas LGBTQIAP+, tomando medidas concretas em casos de riscos ou incidentes;
5. agir na esfera pública comunicando suas políticas em contextos apropriados, incentivar ou patrocinar ações coletivas com grupos LGBTQIAP+ locais e questionar ou contestar normas abusivas oriundas de outros setores.

4.2.3 Princípios de Empoderamento das Mulheres

A publicação *Princípios de Empoderamento das Mulheres* foi criada pela ONU Mulheres (2017) e a Rede Brasil Pacto Global tem por objetivo divulgar os sete princípios adequados ao contexto nacional.

Embora muito se tenha conseguido através da integração dos princípios e ações sobre responsabilidade corporativa, diversidade e inclusão, ainda não se atingiu participação equilibrada das mulheres nos distintos postos de trabalho – desde a presidência da empresa até o chão da fábrica e a cadeia de suprimentos (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017, p. 5).

O documento atesta que, para a inclusão dos talentos e habilidades das mulheres nas empresas é necessário o desenvolvimento de políticas públicas, ações afirmativas e a articulação de propostas que visem a igualdade de gênero, a eliminação do racismo e a promoção da diversidade e dos direitos humanos (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

Quadro 3. Princípio de empoderamento das mulheres

Número	Princípios
1	A liderança promove a igualdade de gênero
2	Igualdade de oportunidades, inclusão e não discriminação
3	Saúde, segurança e fim da violência
4	Educação e formação
5	Desenvolvimento empresarial e práticas da cadeia de fornecedores e de marketing
6	Liderança comunitária e envolvimento
7	Transparência, medição e relatórios

Fonte: Organização das Nações Unidas Mulheres (2017).

O primeiro princípio aborda que a alta liderança precisa assumir a igualdade de gênero como um compromisso institucional, sendo considerado um valor a ser compartilhado por todos e todas. É papel da liderança criar métricas para gerar o compromisso das pessoas e realizar ações para fundir o tema à cultura da empresa (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

A igualdade de oportunidades está na compreensão que existem desafios históricos que envolvem a mulher e o mundo do trabalho e, por isso, uma empresa

não deve se basear somente em políticas meritocráticas para promover a igualdade de gênero (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

O princípio da saúde e a segurança preconiza que as empresas precisam ter uma política de tolerância zero para coibir assédios e abusos. Além disso, mudar os estereótipos de que as mulheres faltam mais por conta de filhos ou custam mais por conta da licença-maternidade (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

A educação e a formação devem ser pensadas de forma estratégica para colaborar com a formação das mulheres, visando a ocupação de cargos e áreas de atuação tidas como majoritariamente masculinas. Outra ação é realizar capacitações sobre igualdade de gênero, procurando estabelecer espaços seguros para discussão, diálogo e letramento (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

O princípio do desenvolvimento empresarial remete a um plano integrado com fornecedores e fornecedoras para o compartilhamento da visão quanto a desigualdade de gênero e estabelecer critérios para as ações de comunicação, pensando o público interno e externo (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

O princípio da liderança comunitária e envolvimento está ligado ao impacto que uma empresa pode exercer perante a sociedade. A corporação pode promover iniciativas que empoderem jovens e mulheres ou ainda inserir seu compromisso de igualdade de gênero nas ações de voluntariado e responsabilidade social (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

Por fim, o princípio da transparência, medição e relatórios recomenda que as empresas tenham um orçamento dedicado para as ações de igualdade de gênero e que as métricas sejam divulgadas através de relatórios de sustentabilidade ou algum outro instrumento que a empresa julgue adequado (Organização das Nações Unidas Mulheres, 2017).

Com base nas informações obtidas nesses documentos é possível identificar similaridades nos direcionamentos/recomendações para as empresas, tais como:

- a) Envolvimento da liderança: os líderes devem ser responsáveis em inserir a pauta DE&I nas rotinas e métricas administrativas; proporcionar um ambiente seguro para as pessoas pertencentes aos grupos minoritários; agir em casos de discriminação de acordo as políticas implementadas como a

instituição de um canal de denúncias; promover ações que fortalecerão a pauta na cultura da empresa.

- b) Educação corporativa: realizar treinamentos sobre DE&I com os funcionários, incluindo as lideranças; fomentar a criação de comitês ou grupos de representatividade; viabilizar ações educacionais que permitam a ocupação de postos de liderança por pessoas dos grupos sub-representados.
- c) Relação com stakeholders: incluir a comunidade e os fornecedores nas discussões sobre DE&I; Relatar para os acionistas a relação custo-benefício das ações implementadas.
- d) Comunicação: propagar as ações de DE&I para os públicos de interesse; construir uma reputação positiva da marca perante a temática; mostrar conexão entre a marca e o propósito dos consumidores.

Como pode-se perceber, os documentos seguem uma prática mercadológica de utilizar a DE&I como uma estratégia de negócios, alicerçada no movimento ESG e na retórica da sustentabilidade empresarial.

Ainda que não se coloque em questão a boa intenção dos documentos, vale fazer o contraponto sobre o uso do discurso organizacional para o alcance dos objetivos desejados pela empresa.

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009), os discursos empresariais, hoje alçados à categoria de estratégia, atuam em diversos níveis atingindo cidadão e comunidade em busca de legitimidade. Além disso, esses discursos buscam angariar a atenção e o esforço dos empregados se apresentando como "humanizado e atual" e evitando questionar o status quo do sistema vigente.

A rigor, na organização se disseminam discursos que procuram construir uma nova realidade, superando os limites capitalistas cotidianos, e se transformando em um espaço de afeto, a ser "amado" pelos empregados. A estes caberia dedicar-se, com cada vez mais afinco, à busca do reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que à organização caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno (Saraiva; Irigaray, 2009, p. 339).

Para mais, salienta-se que as discussões sobre a pauta ESG e DE&I, no Brasil, podem não ser prioridades no mundo corporativo e no mercado financeiro, por conta

de uma estrutura social alicerçada em desigualdades econômicas, sociais e culturais. Nesse sentido, concordamos com Alperowitch, que afirma que a obrigação das empresas em lidar com temas complexos, de forma rápida e sem conhecimento profundo teve como consequência o reducionismo. "O ESG no Brasil é extremamente superficial, celebratório, pouco crítico, trata de pouquíssimos assuntos" (Scognamiglio, 2022, online).

Então, um funcionário precisa entregar os resultados que a empresa espera e, ao mesmo tempo, estar alinhado com as políticas definidas e comunicadas por ela. O funcionário é impactado por um poder que visa extrair dele a proatividade, o senso de engajamento/comprometimento e a motivação para entregar as tarefas e se inserir na cultura da organização.

O sujeito de desempenho é mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência. O poder, porém, não cancela o dever. O sujeito de desempenho continua disciplinado. Ele tem atrás de si o estágio disciplinar. O poder eleva o nível de produtividade que é intencionado do dever. Mas em relação à elevação da produtividade não há qualquer ruptura; há apenas continuidade (Han, 2018, p. 25).

Por fim, observa-se que uma empresa, ao adotar as práticas ESG e DE&I, mesmo que de modo superficial, ganha um pilar comunicacional alinhado aos direcionamentos de documentos de instituições supranacionais, às expectativas do mercado financeiro, dos funcionários e do público consumidor. Essa abordagem permite uma maior integração entre a área de recursos humanos e a de comunicação: enquanto a área de recursos humanos se encarrega das políticas corporativas e do endomarketing, a comunicação se dedica a reforçar a imagem de uma empresa socialmente responsável.

5 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

5.1 As complexidades no mundo do trabalho

Como pode ser observado no capítulo anterior, as pautas ESG e DE&I chegam ao mundo do trabalho em meio a um complexo engendramento que envolveu o mercado de capitais e seus incentivos e aportes financeiros a fundos de investimentos criados para essas pautas, as instituições supranacionais com seus documentos tentam denunciar os problemas ambientais e sociais nas empresas, o público consumidor que passou a observar os movimentos das marcas nas redes sociais digitais e as novas configurações do trabalho que passa por transformações cada vez mais rápidas e difíceis de assimilar sem um pensamento crítico.

Nesse sentido, nos parece mandatório identificar algumas tendências do mundo do trabalho que refletem, direta ou indiretamente, nas políticas e práticas de DE&I adotadas pelas empresas nos dias atuais.

De acordo com Boltanski e Chiapello (2020), o discurso da gestão empresarial é um dos meios mais confiáveis de incorporar e compartilhar o espírito do capitalismo na sociedade, naturalizando, do ponto de vista social, a busca incessante pelo lucro e acumulação de capital. Esse discurso é voltado, de forma prioritária, para os executivos, que tem como função ser o porta voz do capital e, ao mesmo tempo, equilibrar as tensões advindas dos descontentamentos dos seus subordinados.

Destaca-se ainda, que o sucesso do discurso da gestão empresarial perpassa em manter os executivos fiéis ao espírito do capitalismo. Para isso, o capital oferece argumentos e justificativas que respaldam a tomada de decisões menos populares e, de certa forma, o blindam de possíveis ataques de outras instâncias corporativas. Além disso, a promessa de atividades estimulantes, liberdade de ação e a possibilidade de autorrealização compõem um pacote sedutor que garante a perpetuação da lógica do capital no ambiente do trabalho.

O capitalismo precisa conseguir inspirar nos dirigentes empresariais a confiança na possibilidade de auferir do bem-estar prometido benefícios duradouros para si mesmos (de modo no mínimo tão duradouro, se não mais do que as situações sociais alternativas às quais eles renunciariam) e assegurar para os filhos e acesso a posições que lhes permitam conservar os mesmos privilégios (Boltanski; Chiapello, 2020, p. 48).

O discurso sustentado pelos executivos serve como um farol que orienta o caminho a ser seguido pelos funcionários. No entanto, essas orientações estão passíveis às mudanças e rearranjos à medida que o capitalismo contemporâneo exige novas adaptações decorrentes de novos interesses comerciais, decisões legais, novidades tecnológicas, etc., e, por conta disso, passou-se a exigir do indivíduo trabalhador características como a adaptabilidade e flexibilidade.

Uma empresa flexível requer que seus processos possam ser alterados sempre que necessário e, por conseguinte, essas mudanças sejam acatadas e executadas rapidamente pelos trabalhadores. Do ponto de vista corporativo, um discurso amplamente propagado e socialmente aceitável é que a mudança é algo inerente ao mundo do trabalho e a capacidade de um funcionário acompanhar essas movimentações sem abalos e reclamações, lhe confere prestígio e reconhecimento simbólico (não financeiro). Sob essa ótica, o autor Richard Sennett (2014, p. 84) afirma que:

Nesse local de trabalho flexível, com seus trabalhadores políglotas sempre indo e vindo, e ordens radicalmente diferentes a cada dia, a maquinaria é o único padrão de ordem, e por isso tem de ser fácil para qualquer um, não importa quem operar. A dificuldade é contraprodutiva num regime flexível.

Neste caso, não ter obstáculos significa dizer que as demandas corporativas precisam fluir sem barreiras e obstáculos, logo após o comando de um porta-voz. Soma-se a isso, um conjunto de forças mercadológicas, entre eles o avanço tecnológico, que potencializou e valorizou um sujeito que se dispõe a agir, conectar, comunicar e interagir o tempo todo.

Esse fenômeno faz com que apareça uma nova mudança da relação com o trabalho, a saber: a dissolução da fronteira entre a vida privada e a vida profissional. Isso implica em muitos procedimentos organizacionais que vão desde os critérios para uma nova contratação, passando pelos tipos de remuneração e até a criação de políticas que dialogam com identidade do trabalhador e sua forma de se relacionar no ambiente corporativo. "Torna-se então difícil fazer a distinção entre o tempo de vida privada e o tempo da vida profissional, entre jantares com amigos e jantares de negócios, entre elos afetivos e relações úteis etc." (Boltanski; Chiapello, 2020, p. 193).

Nessa linha, o autor Jonathan Crary (2016, p. 18) critica a consolidação do slogan 24/7 (vinte e quatro horas do dia x sete dias na semana), que remete à ideia

de continuidade e rompimento com as "tessituras rítmicas e periódicas da vida". Um ambiente orientado em um esquema 24/7 traduz um "modelo não social" e que exige das pessoas um desempenho de máquina e força o apagamento das fragilidades inerentes à condição humana. Isso posto, torna-se aceitável "o trabalho sem limites", um estado de "necessidades ininterruptas" ou ainda a mistura de questões profissionais em momentos que seriam destinados ao lazer e vice-versa.

Conforme já exposto anteriormente, as complexidades atuais do mundo do trabalho estão diretamente ligadas a uma lógica neoliberal, que colocam as empresas não só como um importante ator econômico/político, mas também como um ator social que se conecta com as pessoas e altera a dinâmica das relações sociais.

As empresas, assim como outras organizações, passaram a influenciar como as pessoas se enxergam e como elas se comportam, dando origem à figura do "sujeito neoliberal". Conforme explicitado por Dardot e Laval (2016), o sujeito neoliberal assume para si decisões de vida que irão se fundir com o ideário corporativo, favorecendo os propósitos empresariais de produtividade, lucratividade e longevidade.

Dessa forma, espera-se do sujeito neoliberal a participação e o envolvimento necessários para alcançar as realizações pessoais, conseguir se motivar em meio às adversidades ou ainda executar projetos que satisfaçam o trabalhador, eliminando "qualquer sentimento de alienação e até mesmo qualquer distância entre o indivíduo e a empresa que o emprega" (Dardot; Laval, 2016, p. 327).

Para isso, é mandatório que o "eu empresarial" compreenda a eficácia como um modo de vida. Ser eficaz é gerenciar seus conhecimentos, habilidades e atitudes como se fosse uma empresa, visando o aumento da sua produtividade e do seu desempenho tanto no trabalho quanto em outras instâncias de sua vida cotidiana. Cada vez mais é exigido do sujeito a absorção de uma lógica produtiva que consiste em juntar os interesses pessoais e da empresa, ainda que a empresa tenha uma vantagem estrutural sobre o indivíduo.

Nesse sentido, o eu empresarial deseja mais do que receber ganhos abundantes. Ele deseja se mostrar como um "indivíduo competente e competitivo", que "procura, sobretudo trabalhar a si mesmo com o intuito de transformar-se continuamente, aprimorar-se, tornar-se sempre mais eficaz" (Dardot; Laval, 2016, p. 333). Além disso, o sujeito neoliberal procura se adequar às novas exigências do

mundo empresarial, às quais o coloca em uma condição de protagonista e exemplo a ser seguidos pelos seus pares. Algumas dessas exigências são:

- a) o funcionário exemplar é aquele que está sempre disponível para o trabalho, mostrando comprometimento com o empregador;
- b) o funcionário será o culpado pelos seus fracassos (baixa performance) em âmbitos pessoais e/ou profissionais, uma vez que é dever do sujeito manter-se sustentável (social e economicamente) perante a sociedade;
- c) o funcionário deve se enxergar como parte da empresa e, por consequência, compartilhar propósitos e assumir os riscos do negócio em comunhão;
- d) o funcionário deve buscar, de forma persistente, a autorrealização. Para isso, é mandatário a adaptabilidade frente às constantes mudanças do mundo e, ao mesmo tempo, encontrar o equilíbrio entre os diversos papéis sociais que permeiam e constituem a identidade do sujeito.

Com base no que foi exposto, identifica-se que: “a conjunção entre as aspirações individuais e os objetivos de excelência da empresa, entre o projeto pessoal e o projeto da empresa, somente é possível se cada indivíduo se tornar uma pequena empresa” (Dardot; Laval, 2016, p. 334).

Com essa interseção de interesses, não raro é a confusão entre ser bem-sucedido na carreira e ser bem-sucedido na vida. De imediato, surge um mercado de fortalecimento do eu, destinado às pessoas que precisam competir com pessoas que tem mais "êxito" que eu. A programação neurolinguística, o *coaching*, a psicologia positiva e os testes de personalidades são técnicas que, além de ajudar o indivíduo a lidar com as frustrações dessa concorrência, "vendem" a ideia de melhoria contínua, tão útil em tempos de rápidas e significativas mudanças.

Essas técnicas de governamentalidade encontram seu campo de aplicação mais vasto e, sem dúvidas, mais lucrativo no mundo profissional. A relação "aberta" e "positiva" com os outros é condição necessária à produtividade. As relações na empresa, das quais tudo depende, são consideradas em sua dimensão psicológica. O postulado fundamental é que o "desenvolvimento pessoal", uma melhor comunicação do trabalho e o desempenho global da empresa estão intimamente ligados (Dardot; Laval, 2016, p. 341).

Portanto, nota-se uma aproximação entre o sujeito neoliberal e a empresa, devido ao encontro de interesses que, em certa medida, são compartilhados e

comunicados entre esses atores. Assim, quando uma empresa adota o discurso da diversidade transmite uma mensagem de alinhamento com causas que podem ser importantes para um funcionário. Este, por sua vez, se sente acolhido e motivado para atuar em um local que "defende" ou "compartilha" valores em comum, equalizando a relação trabalhista a um patamar pessoal.

Aprofundando a premissa acima é perceptível que algumas empresas trouxeram para dentro do ambiente organizacional a discussão de temas como a identidade, a diversidade, o assédio, a contratação afirmativa, e a felicidade do funcionário. Com isso, as equipes de trabalho foram impactadas por novas políticas, rotinas e procedimentos, que tinham por objetivo facilitar as mudanças na cultura corporativa e, ao mesmo tempo, minimizar as insatisfações dos funcionários que resistentes a tais ideias.

5.2 A questão das identidades nas empresas

A discussão das identidades nas empresas acompanha um movimento de mudança sociais, políticas e econômicas que reconfiguram as formas de enxergar as relações humanas. Se antes as identidades se pautavam nos costumes fixos que eram transmitidos de gerações em geração, hoje ela dialoga com novas configurações das instituições que faz o homem se lançar a novas atitudes e reflexões.

O autor Byung Chul Han (2019, p. 96) afirma que o mundo vive em uma hiperculturalidade que é caracterizada por desintegração do horizonte fixo que servia de base para a constituição das identidades e, como consequência, os indivíduos seguem "as próprias inclinações, reconstrói-se a identidade a partir do fundo hipercultural de formas e práticas de vida. Surgem estruturas e identidades ao estilo *patchwork*".

Atualmente, muitas empresas concentram pessoas de diferentes etnias, culturas, raças, gêneros, religiões, inclinações sexuais, classes sociais, entre outras características que acabam tangenciando com a questão das identidades.

A identidade, que pode ser classificada como uma construção social, está ligada ao processo de socialização e convívio entre as pessoas e, ao mesmo tempo, nas marcações das diferenças existentes nas relações humanas. De acordo com Woodward (2014, p. 13), "a identidade é, na verdade, relacional, e a diferença é estabelecida por uma marcação simbólica relativamente a outras identidades".

A discussão sobre as diferenças perpassa por dialogar com as desigualdades sociais e outros problemas estruturais como racismo, sexismo, capacitismo e outros preconceitos, o que pode gerar desconforto dentro da organização, uma vez que nem todas as pessoas estão dispostas a aceitar as diferenças identitárias que apresenta em relação a um outro indivíduo. Isso porque a identidade se conecta com os nossos valores, emoções e crenças e quando estão alinhadas com a visão de mundo de uma outra pessoa ou de um outro grupo, as relações cotidianas tendem a ser mais fluídas. Caso contrário, a dissonância fará aumentar a tensão nas relações de convivência, colocando em perigo os benefícios da pluralidade.

Nesse sentido, as corporações precisam encontrar mecanismos de gestão para administrar os conflitos gerados pelas diferenças identitárias e, em paralelo propiciar condições para o estabelecimento da DE&I dentro do ambiente organizacional. Com isso, o conceito de gestão da diversidade passa a ser utilizado por profissionais da área de recursos humanos para se referir às ações implementadas nas empresas que visam diminuir as tensões provenientes entre as diferenças entre as pessoas.

De acordo com Silva (2019) há duas abordagens distintas no que tange a gestão da diversidade. A primeira com base na dissolução das diferenças, não considerando "as diferenças individuais associadas à identidade social, como etnia, gênero, idade, etc., pois acredita-se que todos os integrantes da organização possuem oportunidades iguais" (Silva, 2019, p. 34). A segunda abordagem estabelece a "valorização das diferenças, procurando reforçar as diferenças individuais – como etnia, gênero, religião, etc. – por entender que elas constituem elementos competitivos para as empresas" (Silva, 2019, p. 34). Essa segunda abordagem reconhece a desigualdade de acesso e por isso cria estratégias de compensação e correção histórica para os grupos minoritários.

No Brasil, recentemente, é possível identificar que corporações, em especial as de grande porte e as multinacionais, que utilizam a gestão da diversidade com base na segunda abordagem devido ao apelo de parte do público consumidor, dos documentos norteadores fornecidos por instituições, da pressão exercida pelo mercado de capitais e de iniciativas governamentais como a Lei n. 14.457 (Brasil, 2022) que atribui à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) medidas de combate ao assédio moral, sexual e outras formas de violência, incluindo atos discriminatórios.

5.3 A Gestão da Diversidade nas empresas

Esta revisão bibliográfica tem por objetivo aprofundar-se sobre o tema "gestão da diversidade", que passou a ser utilizado pelas empresas como um possível diferencial estratégico, muitas vezes espelhado nas ações de comunicação dessas organizações. Além disso, discutir a gestão da diversidade e seus impactos nas empresas brasileiras será útil para atingir um dos objetivos específicos deste estudo, a saber: observar os impactos da DE&I nas políticas e rotinas corporativas.

Destacamos que existe uma grande produção científica acerca do tema. Porém, ressaltamos três artigos, que possuem mais de 300 citações, frequentemente servem de base teórica para outras descobertas e certamente farão parte do nosso arcabouço de referências, conforme o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4. Artigos seminais sobre a gestão da diversidade

Ano	Título	Autores	Citações
2000	Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras	Maria Tereza Leme Fleury	504
2004	A crítica da gestão da diversidade nas organizações	Mario Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva.	429
2009	Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso?	Luiz Alex Silva Saraiva e Hélio Arthur dos Reis Irigaray	304

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Desta forma, para fazer o levantamento das produções científicas desejadas, foram escolhidas duas plataformas e/ou repositórios de trabalhos científicos: o Google Acadêmico, reconhecido por possuir um grande volume de publicações, e o Portal de periódicos da CAPES, através do acesso CAFé, que é ligado ao Ministério da Educação do Brasil.

O critério para a escolha das palavras-chave se deu pelo interesse de levantar estudos que abordassem de forma relacional, ainda que de forma indireta, a comunicação das ações de diversidade nas empresas. Para isso, utilizou-se a combinação "Gestão da diversidade" e "Comunicação organizacional", conforme percurso da combinação descrito no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5. Palavras-chave

Palavras-chave	Google Acadêmico	Portal CAPES
"Gestão da diversidade"	5.460 publicações	131 publicações
"Gestão da diversidade"; "Comunicação organizacional"	278 publicações	1 publicação
"Gestão da diversidade"; "Comunicação organizacional" + Recorte do ano: 2020.	135 publicações	1 publicação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Como recorte temporal, optou-se por selecionar artigos publicados a partir do ano de 2020, com a intenção de levantar informações que possam complementar as publicações seminais supracitadas e, ao mesmo tempo, ter contato com produções atuais que aborde a relação entre a diversidade e os aspectos comunicacionais da empresa. Para otimizar a busca, foram descartados estudos relacionados à COVID-19, trabalhos de conclusão de curso e artigos que não tivessem relação com a área de Comunicação e/ou Administração.

Devido ao grande número de trabalho restantes após os filtros iniciais, foram identificadas as 10 primeiras páginas de publicações que apareceram na plataforma e após uma prévia leitura dos títulos, resumos e conclusão, foram selecionados quatro artigos e uma tese para realização deste estado de conhecimento.

O trabalho de Andrelo e Marques (2024, p. 34), nos explica que a "gestão da diversidade, enquanto área de pesquisa e atividade organizacional surge a partir da década de 70 com a adoção de leis conhecidas como ações afirmativas".

No Brasil, a partir do trabalho de Alves e Galeão-Silva (2004), foram identificadas "inconsistências e contradições" entre o discurso corporativo e a prática organizacional. Para eles, a diversidade "é o termo principal quando acionamos discussões a respeito das diferenças sociais. A palavra em questão marca a nossa construção sobre relações desiguais e identidades" (Andrelo; Marques, 2024, p. 35).

Nesse sentido, os autores esclarecem como a diversidade impacta nas dinâmicas sociais de uma empresa e como as empresas podem se valer da comunicação organizacional para manter as relações de poder vigentes, ou ainda, lucrar através do uso de um tema contemporâneo e de interesse na sociedade em geral.

Para os autores, a diversidade é vendida como um elemento produtivo, pois a pluralidade de pensamentos e a valorização das diferenças propiciam uma empresa mais criativas, flexíveis, diversa e, por conseguinte, mais rentáveis. Nessa perspectiva

não são problematizados o contexto histórico, a cidadania e as questões sociais que impactam essas relações no trabalho, o que impede de acontecer "transformações políticas nos grupos subalternos" (Andrelo; Marques, 2024, p. 47).

Outra perspectiva trazida pelos autores mostra que o discurso da diversidade estabelece "papeis fixos aos atores sociais", colocando os grupos subalternos em posição de desprestígio, enquanto as empresas ou a liderança ocupam um papel de salvadores que, quando oportuno, bradam pelos direitos e acessos igualitários.

Por fim, a comunicação é utilizada para valorizar a diversidade como uma ferramenta mercadológica para realçar um diferencial competitivo das empresas para os atores envolvidos. Nessa lógica, a "complexidade da comunicação é encoberta, afinal, o potencial transformador do diálogo é indesejado, sendo assim, sua função é a de transmissão" (Andrelo; Marques, 2024, p. 47).

Persigo e Athaydes (2023) analisaram a visão dos profissionais de comunicação em relação ao tema gestão da diversidade, enviando um questionário online e obtendo 191 devolutivas. A pesquisa destaca que os profissionais reconhecem a necessidade de "ultrapassar o limite das iniciativas simples" em troca de visibilidade positiva perante os funcionários e ao mercado.

Para romper a barreira do pensamento simplista e ações superficiais, a pesquisa recomenda que as organizações iniciem um movimento estruturante para organizar "a compreensão de diversidade, o significado de inclusão/exclusão, a inserção do gestor, o reconhecimento e enfrentamento de preconceitos, a aprendizagem coletiva e o refinamento de competências profissionais" (Persigo; Athaydes, 2023, p. 17).

Segundo as autoras, a suposta gestão da diversidade pode ser vista "como uma vitrine" que serve para atrair/reter pessoas para as empresas, além de transmitir a ideia de um ambiente profissional com uma atmosfera acolhedora e amigável. No entanto, este processo não colabora para uma inclusão efetiva, mas sim para a "submissão com base nos argumentos de ganhos" e a continuidade das "relações de poder impostas".

O trabalho de Maria Aparecida Ferrari (2021, p. 25) reflete sobre os "aspectos simbólicos e culturais da comunicação organizacional e, em especial, sobre a gestão da diversidade nas organizações latino-americanas". O trabalho é estruturado em sete seções, sendo que a sexta apresenta um panorama da gestão da diversidade em âmbito latino-americano.

Nessa seção, a autora relembra o pensamento de Taylor Cox, que preconiza que as ações voltadas para a gestão da diversidade estão diretamente ligadas "a três grandes objetivos organizacionais: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados" (Ferrari, 2021, p. 31).

No contexto latino-americano, sobressai a "disputa de poder por vários atores como alta administração, trabalhadores, grupos minorizados, Estado, meios de comunicação, ONG, entre outros" (Ferrari, 2021, p. 31). Assim, nota-se uma diferença de pensamentos e interesses que geram tensões entre os atores acima citados. No entanto, o estudo afirma que já existem empresas que "estão em processo de transição da gestão autoritária para a gestão participativa", impactando nos aspectos comunicacionais das ações de diversidade:

Em muitas situações, a comunicação organizacional passa a atuar como uma função mais estratégica e menos instrumental, muito embora, sob a pressão do sistema capitalista, as organizações busquem maximizar a eficácia e a eficiência de seu desempenho para enfrentar a concorrência, e a comunicação torna-se útil para o mercado, sem assumir sua função de produção de sentido compartilhado para os trabalhadores (Ferrari, 2021, p. 32).

Nesse sentido, a autora conclui que é preciso avançar em várias questões sobre a gestão da diversidade. A "visão de mundo conservadora das sociedades latino-americanas" e a falta de um diálogo aprofundado sobre o tema deixa um vácuo para a criação de "formatos cada vez mais sofisticados de explorar e controlar os sujeitos, na maioria das vezes em benefício dos interesses corporativos" (Ferrari, 2021, p. 32).

No artigo intitulado *Comunicação e diversidade em marcas cariocas: Farm, Rede Globo e Petrobras*, os autores Freitas, Carmo e Howat (2023) estudaram ações de comunicação direcionadas para a comunidade LGBTQIAP+, através de levantamento de dados nas redes sociais e os relatórios de sustentabilidade das empresas citadas.

A marca Farm (loja de roupas voltadas para a classe média alta) transmite a imagem de uma empresa sustentável e alinhada às premissas ESG, em que pese que já esteve envolvida em polêmicas quanto à apropriação de estampas ligadas ao continente africano e indígenas. Há alguns anos,

A marca criou um comitê LGBTQIAPN+ com objetivo de trazer maior inclusão à comunidade, coordenado pelo assistente de marketing da marca, e que tinha a atriz e influenciadora Gabriela Loran, uma mulher trans, como madrinha (Freitas; Carmo; Howat, 2023, p. 6).

Já a Globo aponta em seu relatório de sustentabilidade a criação de uma diretoria de "diversidade e inovação em conteúdo" e realizou publicações para a comunidade LGBTQIAP+, ainda que concentrados em junho (mês do orgulho). Além disso, o perfil "Vem pra Globo" faz diversas postagens de conteúdos relativos à diversidade, visando "a autopromoção da empresa" (Freitas; Carmo; Howat, 2023, p. 7).

Freitas, Carmo e Howat (2023) afirmam que somente a partir de 2023, a Petrobrás voltou a fazer postagens destinadas ao público LGBTQIAP+ em suas redes sociais, considerando que a temática não era de afeição ao governo federal anterior.

O trabalho de Silva (2020), embora não tenha relação direta com a temática da gestão da diversidade, faz uma importante reflexão sobre a "noção de trabalhador gestor de si" e como a comunicação corporativa impacta na formação de um imaginário inalcançável, legitimando a ideia do profissional perfeito.

A cultura organizacional e a comunicação são conceitos que se interligam e propiciam a criação de uma atmosfera favorável aos interesses da empresa. Assim as estratégias comunicacionais legitimam a gestão de si no trabalho.

Nesse sentido, compreendemos que os aspectos conformadores da gestão de si no trabalho, tendem a ser, ao mesmo tempo, características universais do trabalho na atualidade, e também componentes da cultura de uma organização (e de muitas organizações), posto que, de acordo com cada contexto, as organizações e os/as próprios trabalhadores/as poderão adaptar esses padrões (Silva, 2020, p. 78).

Desta feita, é possível dizer que a comunicação organizacional, por diversas vezes, trabalha a favor da exaltação do emprego e contribui para a manutenção de situações precárias encontradas dentro do ambiente laboral.

Nesse sentido, a partir de agora, vamos entender como o grupo Heineken manifesta seu compromisso com as ações de DE&I e como essas práticas são comunicadas em seus canais de comunicação corporativa.

5.4 A questão da felicidade nas empresas

A inserção do tema felicidade no mundo do trabalho está ancorada na psicologia positiva, criada no final do século XX, e que tem como objetivo estudar o bem-estar das pessoas e o sentido de propósito humano. Sob essa ótica, os psicólogos positivos foram os responsáveis por chancelar um dos produtos mais exportados da cultura americana: a busca da felicidade. Essa nova corrente da psicologia procura trazer um lastro científico para difusão da felicidade como um fator motivacional, ligando-a ao sentimento de realização, conquista e sucesso.

Em sua obra *Happycracia: fabricando cidadãos felizes*, os autores Edgar Cabanas e Eva Illouz (2022), questionam a aceitação acrítica da psicologia positiva por diversas esferas da sociedade, tais como universidades, governos e empresas. Além disso, a crítica dos autores perpassa pelas inconsistências teóricas e metodológicas da ciência da felicidade e como este conceito adentrou ao mundo do trabalho.

A busca pela felicidade se tornou um dos principais objetivos de vida das pessoas no mundo contemporâneo. A idealização de uma vida feliz é retroalimentada pela mídia e por novas influências culturais que transmitem a mensagem de que ser feliz é um imperativo social. É cada vez mais comum ouvirmos a frase "Nós vivemos para ser feliz!" – com ponto de exclamação – e raramente é questionado se "Nós vivemos para ser feliz?".

Outro fato, aceito por muitos, é a suposta correlação entre a felicidade e o sucesso pessoal. Com o uso das redes sociais digitais, a comparação social foi potencializada e o sucesso está diretamente ligado quando um indivíduo tem uma ascensão na carreira, consegue adquirir bens materiais ou tem uma vida social animada, gerando frustração ou sentimento de incapacidade naqueles que não ostentam as aquisições proporcionadas pelo acúmulo de capital.

Além disso, a comercialização da felicidade se tornou um grande mercado que inclui os livros de autoajuda, palestrantes motivacionais, consultorias empresariais, processos de *coaching* e, agora, compõe estratégias corporativas das empresas. Logo, o imperativo da felicidade produz uma gama de "happycondríacos" que desejam ampliar seu contato com o eu interior e dedicar-se ao aprimoramento pessoal, seguindo os preceitos dos especialistas do bem-estar.

Nesse sentido, o uso da felicidade como fator motivacional dentro das organizações precisa ser refletido com atenção. De acordo com Cabanas e Illouz (2022), existe a tendência em colocar toda a responsabilidade de sucesso sobre o

indivíduo, isentando a empresa e outros fatores externos dessa complexa equação. Isso porque a nova estrutura de trabalho neoliberal e a psicologia positiva propiciaram "uma estrutura mais neutra e científica para ressignificar os fracassos ou sucesso dele nos termos de seu próprio eu 'deficiente' ou 'otimizado'" (Cabanas; Illouz, 2022, p. 144).

Já o pensador Han (2021, p. 22), nos ensina que "na sociedade disciplinar a dor ainda desempenha um papel construtivo", forjando a formação do ser humano e dos seus corpos para a vida disciplinada. Entretanto, na sociedade do desempenho há uma substituição intencional dos "espaços disciplinares por zonas de bem-estar", diminuindo as negatividades do mundo.

Em suas palavras,

Na sociedade do desempenho neoliberal, negatividade como mandatos, proibições ou punições dão lugar a positividade como motivação, auto otimização ou auto realização. No mundo corporativo contemporâneo, o mantra 'seja feliz' disfarça uma nova forma de dominação, que está pautada na autorregulação e na auto exploração (Han, 2021, p. 26).

Portanto, a felicidade corporativa dialoga com o poder *smart* que evita a repressão e a dor das pessoas no mercado de trabalho. Seu mecanismo de eficácia está na garantia de deixar os funcionários felizes em seus postos de trabalho em troca de altos índices de engajamento e produtividade.

O grupo Heineken adotou o conceito de felicidade corporativa como estratégia de negócios. De acordo com o site da empresa, "a felicidade é essencial para construir um ambiente de trabalho excepcional. Não é apenas um estado de espírito; é uma filosofia que permeia cada aspecto de nossa cultura organizacional" (Heineken, 2024a, online).

Tal afirmação vai ao encontro com os quatro valores da empresa que descreve em seu site e em seu código de conduta:

- a) a paixão por consumidores e clientes;
- b) cuidado com as pessoas e o planeta;
- c) coragem para sonhar e ser pioneiro;
- d) divertimento para a vida.

Como estratégia de espraiamento da felicidade pela empresa, a Heineken solicita em seus documentos que o funcionário seja um embaixador do consumo responsável. Isso implica o consumo moderado de bebidas alcoólicas em sua vida social, não beber em horário de trabalho para evitar acidentes dentro da companhia, usar carros de aplicativo ou transporte público após o consumo de álcool e não comercializar produtos alcoólicos para menores de idade, praticando um marketing responsável.

Em outras palavras, ser um embaixador do consumo responsável significa que cada funcionário é convidado a refletir sobre como suas ações e atitudes podem, em alguma instância, macular a imagem da empresa e a sua própria reputação.

O álcool jamais é uma desculpa para se comportar de maneira irresponsável ou inadequada em relação a um colega, por exemplo, e você pode sofrer medidas disciplinares ao fazê-lo. Use o bom senso e esteja atento à sua reputação e à da Empresa (Heineken, 2023a, p. 11).

Ainda sob a perspectiva do cuidado com as pessoas, a Heineken também estabeleceu os 10 padrões mínimos de direitos humanos. Essa medida tem por objetivo normatizar as referências de práticas corporativas justas e seguras em toda cadeia produtiva da empresa, como descrito em seu código de conduta.

1. colocamos a saúde e a segurança em primeiro lugar;
2. não fazemos discriminação;
3. dizemos não ao assédio;
4. respeitamos a liberdade de associação e o direito ao acordo coletivo dos nossos colaboradores;
5. não toleramos trabalho forçado;
6. protegemos os direitos das crianças;
7. reconhecemos o direito ao descanso e ao lazer;
8. promovemos salários e rendas justos;
9. reconhecemos o direito à água como um direito humano básico;
10. respeitamos os direitos humanos em contextos de alto risco.

Com isso, a Heineken procura implementar uma cultura de segurança e um ambiente saudável. O primeiro padrão reforça que o colaborador deve seguir o

conceito de segurança em todas as rotinas, cumprindo todos os procedimentos e regulamentos determinados pela segurança do trabalho. Os comportamentos e condições avaliadas como inseguras devem ser denunciadas para as instâncias superiores, pois não se deve realizar "trabalhos para os quais você não seja treinado, competente, clinicamente apto, suficientemente descansado e alerta o suficiente para fazê-los. Isso se aplica a você e às pessoas ao seu redor" (Heineken, 2023a, p. 13).

No que tange o segundo padrão, não fazer discriminação é celebrar a diversidade de pessoas e de pensamentos para gerar mais inovação e melhor desempenho. A empresa é bastante explícita quanto ao não fazer distinção "entre raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, nacionalidade ou origem social, idade ou deficiência" (Heineken, 2023a, p. 14). Há também a orientação para respeitar a identidade individual das pessoas para que compartilhamento de informações seja seguro e sem consequências negativas.

Por fim, pede-se para que a comunicação seja voltada para criar conexões com o interlocutor e para evitar comportamentos não inclusivos, como piadas sobre origem e cultura, evitando magoar as pessoas ou gerar um sentimento de inferioridade.

O terceiro padrão se refere a dizer não ao assédio. A Heineken parte da ideia de que qualquer tipo de assédio como o verbal, físico, sexual ou psicológico sempre causa um efeito nocivo às pessoas, à cultura e ao local de trabalho. Por isso, tenta-se coibir ameaças, brincadeiras ofensivas, falas intimidadoras, toques inadequados e comentários depreciativos para garantir uma interação respeitosa e profissional.

De acordo com o código de conduta, "um *feedback* ou crítica não é necessariamente um assédio verbal em si, mesmo se você se sentir chateado com isso" (Heineken, 2023a, p. 15). Vale destacar que ao descrever que um *feedback* ou crítica pode não ser um assédio, a empresa tenta sanar uma dúvida bastante comum nos dias de hoje: Um líder pode corrigir uma ação ou comportamento de um funcionário se achar necessário? Pela ótica da empresa, a resposta é sim.

E para garantir que essas diretrizes sejam praticadas por todos, a companhia criou a Diretoria da Felicidade, visando estruturar ações coordenadas para beneficiar os mais de quatorze mil colaboradores.

5.4.1 A diretoria da felicidade da Heineken

Em maio de 2023, o Grupo Heineken anunciou a criação de uma Diretoria de Felicidade em seu organograma corporativo (Filippe, 2023). Este departamento é composto por uma *Chief Happiness Officer*, médicos, psicólogos, consultores e profissionais de recursos humanos, refletindo a natureza multidisciplinar da equipe.

A Diretoria de Felicidade é responsável por planejar e implementar ações voltadas à saúde física e mental dos colaboradores, por meio de estratégias que promovem a integração da felicidade no ambiente de trabalho e o bem-estar das pessoas e equipes (Oréfice, 2023).

Para divulgar essa nova diretoria foi realizada uma parceria entre o perfil do influencer La Na Firma (2023, online) e o perfil do grupo Heineken no Instagram, através de um vídeo bem-humorado e um texto que reforça a intenção de "manter a consistência da sua estratégia de felicidade mesmo em momentos desafiadores para o negócio".

Figura 4. Reel para divulgação da diretoria da felicidade



Fonte: La Na Firma (2023).

Segundo Maurício Giamellaro, presidente do Grupo Heineken no Brasil, essa iniciativa tem como objetivo compreender como a empresa pode cuidar de seus funcionários, cultivando o respeito e cuidado no ambiente corporativo. Em março de 2024, em um *Reel* publicado para comemorar a Semana da Felicidade, Maurício afirma que um líder de impacto deve ter quatro responsabilidades para gerar uma atmosfera feliz no ambiente de trabalho:

- a) comunicar e estar disponível;
- b) tirar pedras do caminho;
- c) ser exemplo nas suas ações;
- d) gerar um ambiente positivo, sendo este último uma nova característica da liderança atual.

Figura 5. Presidente do grupo Heineken participa da Semana da felicidade



Fonte: Heineken (2024b).

A diretoria da felicidade também criou os embaixadores da felicidade. Esses funcionários são responsáveis, de forma voluntária, por disseminar as ideias e práticas desenvolvidas pela diretoria de felicidade. Atualmente, a Heineken conta com cerca de 1.300 embaixadores e para o próximo ano o desejo é de ampliar o número de voluntários.

Para capacitar esses embaixadores, a empresa oferece uma formação de 18 horas, distribuídas em nove encontros de duas horas cada um, abordando trinta conceitos relacionados à felicidade com um consultor especializado. Durante cada semana, são apresentados dois conceitos, estimulando os funcionários a gerarem ideias de implementação prática em seus locais de trabalho, com o potencial de impactar positivamente aproximadamente 1.000 pessoas em sua região.

Entre as inovações desenvolvidas pelos embaixadores, destaca-se a "roleta da felicidade", uma ferramenta que tem sido amplamente adotada em reuniões para promover o compartilhamento de experiências e emoções positivas, contribuindo para um ambiente mais leve e produtivo. Outro exemplo significativo é a ampliação da Semana da Felicidade, que inclui rodas de conversa, entrega de brindes, promoção de atividades físicas voltadas para a vitalidade e reconhecimento positivo entre colegas de equipe.

Além disso, a cada quinze dias, a diretoria envia uma pesquisa para apurar o índice de felicidade dos 14 mil funcionários da Heineken. Através do questionário é possível mensurar os resultados das ações realizadas, bem como elaborar futuras ações, a partir do olhar dos funcionários.

Os resultados também servem para que as lideranças tomem decisões estratégicas alinhadas com a proposta de cuidado e bem-estar das equipes, gerando mais segurança psicológica e sentimento de inclusão. O índice de resposta à pesquisa é de 82% dentre os mais de quatorze mil colaboradores, sendo o score de felicidade equivalente a 8,7 pontos (Filippe, 2024).

Em seu relatório de sustentabilidade, a Heineken (2023a, online) explica que a jornada da felicidade está pautada no modelo PERMA-V, desenvolvido por Martin Seligman, um dos fundadores da psicologia positiva, que aborda os seguintes pilares fundamentais: "emoções positivas, engajamento, relações positivas, significado, realizações". A figura abaixo mostra que a Heineken conseguiu a adesão de 53% dos colaboradores para responder à pesquisa de satisfação e que a implementação do projeto mobilidade, que procura mostrar a importância sobre a segurança na direção, resultou em mais mulheres atuando na área de vendas externas.

Figura 6. Jornada da felicidade da Heineken

SEGURANÇA
Jornada da Felicidade

Escolhemos a felicidade como uma prioridade a ser trabalhada com os nossos colaboradores em 2022 e 2023. Com base no Respeito e no Cuidado que temos pelas nossas pessoas e pensando na saúde integral e na segurança no ambiente de trabalho, buscamos saber como os nossos colaboradores estão se sentindo e quais são os principais desafios que eles têm na HEINEKEN Brasil.

Pilares da Jornada da Felicidade

- EMOÇÕES POSITIVAS
- RELAÇÕES POSITIVAS
- SIGNIFICADO
- ENGAJAMENTO
- REALIZAÇÕES

A Jornada começou com conversas com os líderes em 2022, durante as quais identificamos a segurança psicológica como um tema a ser abordado na companhia a fim de que as pessoas se sintam seguras para expressar seus sentimentos e suas necessidades. Assim, levamos esse assunto para os treinamentos para a liderança em 2023.

Adotamos, também, rituais para falar de felicidade, como conversas dos líderes com suas equipes e abordagem desse tema em diálogos de segurança. E estamos formando um time de 110 multiplicadores, os embaixadores da felicidade, que serão responsáveis por disseminar o assunto em suas localidades.

Além disso, quinzenalmente, enviamos um convite para que todos respondam à Pesquisa de Felicidade Corporativa e Bem-Estar. A partir das respostas e da análise de indicadores internos, podemos desenhar ações que favoreçam a saúde mental e a segurança psicológica e assegurar o bem-estar dos nossos times.

- 8,4 de score de felicidade em 2022, com evolução para 8,7 no início de 2023
- 53% de adesão dos colaboradores à pesquisa

Projeto Mobilidade

No Grupo HEINEKEN, segurança vem em primeiro lugar. Pensando nisso, criamos o Projeto Mobilidade, a fim de reduzir riscos de acidentes em motocicletas, melhorar a efetividade das nossas rotinas e contribuir para a inclusão e a diversidade. Com essa iniciativa, desenvolvemos políticas internas para orientar nossos colaboradores sobre segurança na direção e, assim, permitir que eles usem seus veículos próprios para atividades laborais de forma segura.

Desde a implementação do uso do carro próprio no projeto, crescemos 3 pontos percentuais no número de mulheres em vendas, e 12% das novas contratações em 2022 foram nessa modalidade.

Fonte: Heineken (2023a).

A instituição da diretoria da felicidade pode colaborar com os objetivos da gestão da diversidade ao considerar que as pessoas valorizem suas identidades e seu modo de vida. De acordo com a empresa, implementar os "rituais para falar de felicidade" a empresa abre um espaço seguro para que aconteçam diálogos acerca das diferenças de modo saudável e participativo, promovendo a reflexão sobre temas complexos como o racismo e sexismo, por exemplo,

Compreendemos que a felicidade corporativa vai além dos momentos efêmeros. Ela está intrinsecamente conectada às questões fundamentais de Diversidade, Equidade e Inclusão. A Diretoria de Felicidade abraça ativamente os indicadores de DEI, trabalhando em total sintonia com o Comitê de Inclusão & Diversidade. Estamos comprometidos em criar uma comunidade onde a diversidade é celebrada, a equidade é irrevogável e a inclusão é praticada diariamente. Juntos, estamos construindo um ambiente onde cada pessoa do nosso time não só contribui para o sucesso, mas também encontra um espaço para ser quem é (Heineken, 2024a).

5.5 A questão do assédio nas empresas

Com a chegada dos conceitos de sustentabilidade e do ESG no mundo corporativo, os diferentes tipos de assédios passaram a ser pauta nas lideranças das empresas. A Lei nº 14.457/22 (Brasil, 2022), sancionada em 21 de setembro de 2022, instituiu o programa Emprega + Mulheres que visa inserir e manter mais mulheres no mercado de trabalho, através da proteção e bem-estar no ambiente profissional.

Os principais pontos da lei, dividida em dez capítulos, envolvem as questões de apoio à parentalidade, qualificação de mulheres em áreas estratégicas, apoio após o término da licença-maternidade e o estímulo ao microcrédito para as mulheres (Brasil, 2022).

Em que pese que todos os itens acima são importantes, esta pesquisa irá destacar o capítulo VI, que trata da prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no âmbito do trabalho, pois seus desdobramentos e aplicações promoveram a inserção desta temática nas empresas.

O artigo 23 da lei descreve que:

Para a promoção de um ambiente laboral sadio, seguro e que favoreça a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho, as empresas com CIPA deverão adotar as seguintes medidas, além de outras que entenderem necessárias, com vistas à prevenção e ao combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho (Brasil, 2022, online).

As medidas citadas no artigo acima implicam na adoção obrigatória de procedimentos que discutem de forma aberta os diferentes tipos de assédio nas organizações e, ao mesmo tempo, minimizem esse problema entre os funcionários e equipes. Os procedimentos são:

- I - inclusão de regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência nas normas internas da empresa, com ampla divulgação do seu conteúdo aos empregados e às empregadas;
- II - fixação de procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias, para apuração dos fatos e, quando for o caso, para aplicação de sanções administrativas aos responsáveis diretos e indiretos pelos atos de assédio sexual e de violência, garantido o anonimato da pessoa denunciante, sem prejuízo dos procedimentos jurídicos cabíveis;
- III - inclusão de temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência nas atividades e nas práticas da CIPA;
- IV - realização, no mínimo a cada 12 (doze) meses, de ações de capacitação, de orientação e de sensibilização dos empregados e das empregadas de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre temas relacionados à

violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho, em formatos acessíveis, apropriados e que apresentem máxima efetividade de tais ações.

§ 1º O recebimento de denúncias a que se refere o inciso II do caput deste artigo não substitui o procedimento penal correspondente, caso a conduta denunciada pela vítima se encaixe na tipificação de assédio sexual contida no art. 216-A do Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), ou em outros crimes de violência tipificados na legislação brasileira.

§ 2º O prazo para adoção das medidas previstas nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo é de 180 (cento e oitenta) dias após a entrada em vigor desta Lei (Brasil, 2022, online).

Mesmo com a promulgação da Lei n. 14.457 (Brasil, 2022) é possível notar que as empresas ainda estão aprendendo a lidar com a questão do assédio dentro das organizações e de como implementar de maneira efetiva as diretrizes determinadas pelo governo.

Em outubro, a empresa KPMG (2024) divulgou a pesquisa *Mapa do assédio*, que contou com a participação de mais de quinhentas pessoas do Brasil de diferentes condições socioeconômicas e profissões. A pesquisa revela que "92% dos entrevistados que sofreram algum tipo de assédio optaram por não reportar o fato aos canais competentes" (KPMG, 2024, p. 8). Portanto, apenas 8% dos respondentes optaram por denunciar o caso, reforçando a necessidade de criar ações corporativas que possibilitem a quebra da barreira do silêncio nas situações que envolvem assédio e abuso de poder.

Ainda de acordo com a pesquisa (KPMG, 2024), as principais motivações para não levar o caso adiante estão relacionadas ao medo pela integridade física e psicológica (18%), medo de exposição (22%), medo de retaliação (23%) e a crença de falta de apuração da denúncia (27%).

A pesquisa também identificou que 30% dos participantes sofreram algum tipo de assédio nos últimos 12 meses, sendo que assédio moral/psicológico (46%), assédio por gênero (15%) e assédio sexual (14%) foram os mais citados. Além disso, apenas 42% das pessoas que reportaram o caso para as instâncias competentes tiveram algum tipo de retorno da denúncia (KPMG, 2024).

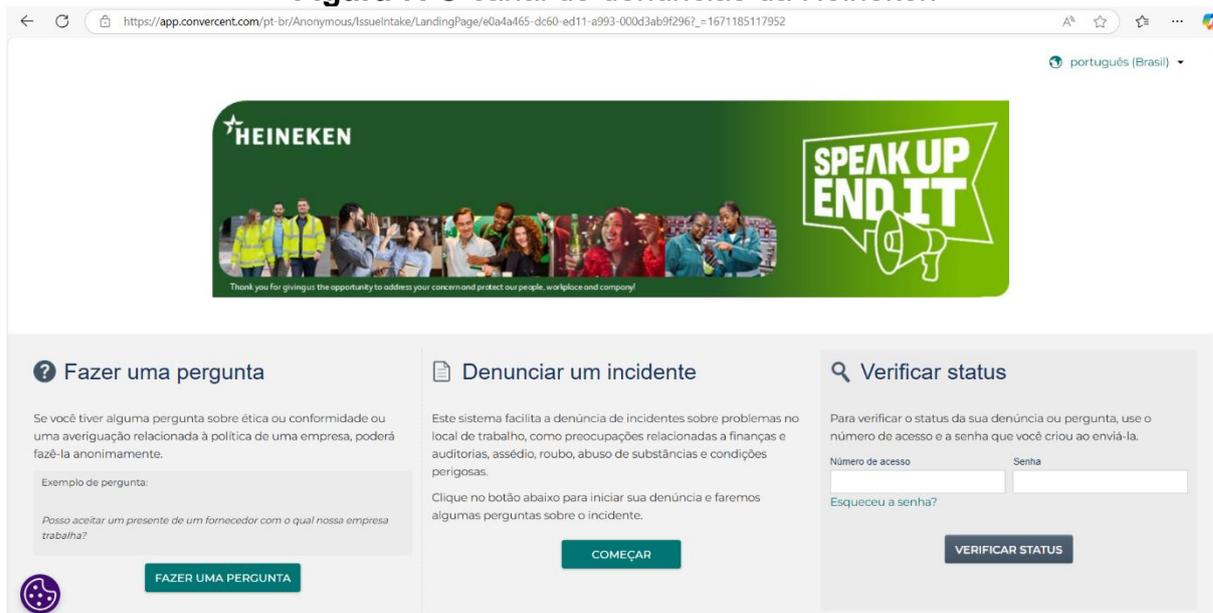
Em relação aos locais onde ocorreram os assédios relatados, 41% afirmam que foi no escritório/ambiente de trabalho, 13% local aberto como rua/local descampado e 10% ambiente familiar, de amigos ou de conhecidos (KPMG, 2024). Logo, os canais de denúncias devem ser amplamente comunicados aos funcionários e seu uso deve ser encorajado, considerando que o ambiente corporativo é um local onde as relações

humanas são permeadas pelas hierarquias e as noções de respeito e convivência nem sempre estão evidentes para os funcionários.

O grupo Heineken (2023b), conforme previsto em lei, implementou ações que coíbem o assédio no âmbito organizacional, reforçando a importância do assunto em seu código de conduta empresarial. De acordo com o documento, “um local de trabalho respeitoso e seguro dá a todos a oportunidade de apreciar o trabalho e dar o seu melhor. Portanto, não toleramos assédio e esperamos que cada um de nós interfira se presenciar algo” (Heineken, 2023b, p. 15).

Além disso, o documento afirma que os casos de assédio verbal, físico ou sexual, incluindo ameaças, piadas, comentários ou toques indesejados não podem ser tolerados. Nessas situações, o funcionário pode acionar a área de recursos humanos ou o canal de denúncias da empresa, o *Speak up*.

Figura 7. O canal de denúncias da Heineken



Fonte: Heineken (2023b).

Vale destacar que a Gestão Da Diversidade, a Diretoria da Felicidade e o Canal de Denúncias são iniciativas que se interconectam ao tentar promover um ambiente de trabalho ético, saudável e inclusivo. Enquanto a Gestão da Diversidade valoriza e integra diferentes perspectivas, a Diretoria da Felicidade atua no bem-estar e na satisfação dos colaboradores. O Canal de Denúncias, por sua vez, garante um espaço seguro para relatar condutas inadequadas. Juntos, esses elementos ajudam a prevenir conflitos, corrigir práticas discriminatórias e fortalecer uma cultura

organizacional baseada em respeito, transparência e igualdade, criando um ciclo contínuo de melhorias.

6 A COMUNICAÇÃO DA HEINEKEN PARA DE&I

Em tempos contemporâneos, a comunicação organizacional além de cumprir sua função operacional também assume um papel cada vez mais estratégico e abrangente, uma vez que "envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos constitutivos e a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos" (Kunsch, 2010, p. 42). Ou seja, a comunicação organizacional atravessa os indivíduos que estão inseridos em uma coletividade e, por conta da atividade profissional, são obrigados a se relacionar, interagir e conviver por meio dela.

O autor Rudimar Baldissera (2009, p. 116) defende que a comunicação organizacional é "entendida, a partir do paradigma da complexidade, como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais". Baldissera (2009, p. 118) amplia o debate ao estabelecer três dimensões da comunicação organizacional, diferenciando-se em:

- a) Organização Comunicada: Refere-se àquilo que a empresa deseja comunicar sobre si mesma e transmitir aos seus públicos de interesse. Trata-se de ações planejadas estrategicamente, que podem ser veiculadas por meio de diversos canais, como assessoria de imprensa, redes sociais digitais, anúncios televisivos, patrocínios, entre outros. Essa forma de comunicação é autorizada pela instituição e frequentemente envolve a designação de porta-vozes, responsáveis por disseminar informações de maneira clara e alinhada aos objetivos organizacionais de ganho de capital simbólico e autoelogio.
- b) Organização Comunicante: Este nível abrange o anterior e se refere a todas as interações e conversas, inclusive aquelas não autorizadas, que ocorrem dentro da organização. Em outras palavras, refere-se a outras formas de materializações comunicativas que "irrompem sem que a organização tenha conhecimento".
- c) Organização Falada: Este nível diz respeito às falas sobre a organização que não possuem relação direta com o planejamento estratégico da empresa. Exemplos incluem comentários de indivíduos mencionando a organização ou reportagens sobre uma marca. Cada vez mais, torna-se

essencial prestar atenção a esses espaços de comunicação falada, uma vez que o que é dito impacta diretamente no valor da marca. Assim, é crucial aumentar a capacidade de escuta e monitoramento para compreender e gerir essas interações.

Considerando tal complexidade, as empresas podem mudar o seu discurso oficial, inserindo ou excluindo uma nova pauta, de acordo com seus interesses mercadológicos e/ou institucionais. Até o presente momento, a diversidade ainda se mostra uma pauta interessante para tanto para o público interno, quanto para o público externo.

De acordo com Toth (2010, p. 130), a diversidade está relacionada como lidamos com "a divisibilidade que surge com as diferenças". Se por um lado, do ponto de vista ético, existe um ideário discursivo que se deve respeitar as diferenças individuais por conta das identidades, por outro lado, as diferenças podem gerar conflitos devido às divergências de pontos de vista sobre como determinadas ações sociais devem ser conduzidas.

Nesse sentido, a comunicação passou a ser utilizada estrategicamente para abordar a diversidade, a equidade e a inclusão tanto para o público interno (funcionários) quanto para o público externo (clientes e *stakeholders*).

A comunicação mais eficaz com grupos distintos resulta na atração e conservação de funcionários, na melhoria da reputação da empresa e na construção de *market share* com grupos distintos. Comunicar-se com grupos distintos de maneira bem-sucedida abre o diálogo para aprender como a diferença cultural pode auxiliar as organizações a se tornarem mais inovadoras na busca de seus objetivos (Toth, 2010, p. 131).

Para o público interno, a comunicação de assuntos acerca da DE&I propõe o desenvolvimento de competências dos funcionários, através da disseminação de novos conhecimentos, aprimoramento de habilidades e reforço das atitudes e valores desejados pela corporação. Portanto, pode-se afirmar que uma competência é a integração de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores voltados para um objetivo pré-determinado, que neste caso, é a propagação das políticas de diversidade e formas de boa convivência entre os indivíduos que formam o coletivo daquele espaço social, sempre com vistas para a produtividade, a lucratividade e a reputação da marca.

O conhecimento, um dos pilares do desenvolvimento de uma competência, representam o "saber". Dentro de uma organização, a comunicação da DE&I tem por objetivo trazer a pauta para todos os níveis hierárquicos, apresentando para os funcionários os impactos das diferenças econômicas e socioculturais, pessoas e personagens que são referências, marcadores e contextos históricos, literaturas especializadas, datas comemorativas, eventos sociais, implementação de novas políticas e o reforço da importância do respeito nas relações.

Em paralelo, a comunicação organizacional também assume o papel de evidenciar quais habilidades (saber fazer) estão em consonância com as políticas e os preceitos da DE&I na empresa. Isso requer que um funcionário desenvolva atributos pessoais como flexibilidade, bom humor, empatia, autoconsciência cultural, escuta ativa e saber trabalhar em equipe, estabelecendo um alinhamento entre o que uma empresa espera de um funcionário e o que o funcionário deve demonstrar.

Ainda sob a ótica do cenário de desenvolvimento de competências, a última dimensão se refere às atitudes e valores, que devem garantir que comportamentos e decisões dos funcionários reflitam as políticas da empresa. A comunicação do "saber ser" está ligada à ideia de um tratamento justo, pertencimento aos grupos e inclusão nos processos e nas equipes, discutindo a observância nas relações de trabalho e seus impactos na vida das pessoas.

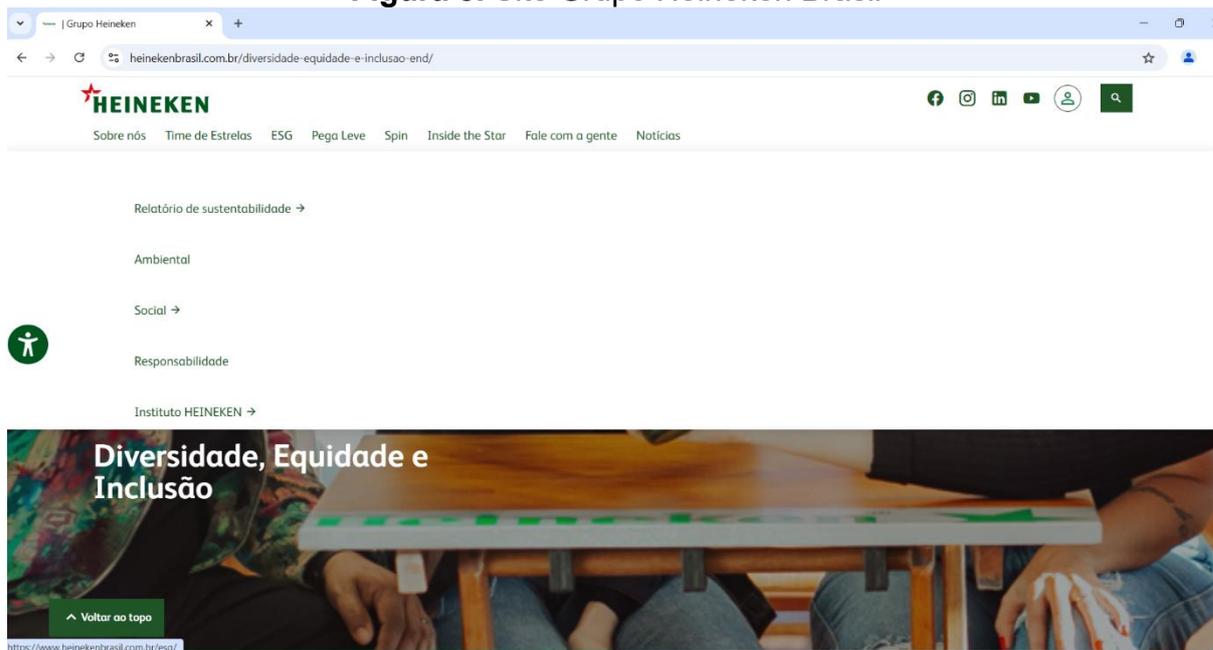
Portanto, uma empresa também pode ser vista como um espaço de disputa de interesses que coloca frente a frente sujeitos em relação, cujas visões de mundo são moldadas por suas vivências e experiências. Em outras palavras, cada indivíduo se comunica a partir de sua trajetória de vida e de seus desejos, o que pode resultar em divergências sobre diversas questões cotidianas. Nesse sentido, é possível concordar com Baldissera (2009, p. 61), que assegura que é através da comunicação que "os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentem certa estabilidade como significados organizados/organizadores".

6.1 O site do grupo Heineken no Brasil

O site do grupo Heineken Brasil (2022) apresenta oito seções em seu menu principal, destacando-se, entre elas, a seção dedicada ao tema ESG. Essa seção reúne informações relevantes sobre as iniciativas da empresa relacionadas às

questões ambientais, sociais, ao consumo responsável, ao Instituto Heineken e ao relatório de sustentabilidade. Essa abordagem evidencia uma diferença na estratégia corporativa e na comunicação adotada pela filial brasileira, especialmente quando comparada ao site da matriz, que dispõe de apenas cinco seções e não apresenta menção explícita a essas temáticas.

Figura 8. Site Grupo Heineken Brasil



Fonte: Heineken (2022).

Na seção destinada para a DE&I estão descritos os compromissos da Heineken para aumentar a diversidade nas lideranças da empresa. O primeiro compromisso estabelece a meta de "50% das posições de liderança ocupadas por mulheres até 2026", enquanto o segundo compromisso promete "40% de pessoas negras (pretas e pardas) em cargos de liderança até 2030" (Heineken, 2022, online).

Uma das estratégias para atingir as metas supracitadas é o fortalecimento dos chamados grupos de afinidades. Os grupos de afinidades reúnem funcionários com interesses, experiências e identidades em comum para combater estereótipos, oferecer apoio e suporte, realizar palestras e workshops ou aumentar o senso de pertencimento. O site destaca e explica os cinco grupos de afinidade que atuam na organização:

- a) Origens: Celebra a força e a criatividade de pessoas pretas;
- b) X da questão: Tem como missão promover a equidade de gênero;
- c) Além do colorido: Dedicado a acolher e engajar a comunidade LGBTQIAP+;
- d) Conectando gerações: Inclusão de pessoas com +50 anos;
- e) Quebrando barreiras: Inclusão de pessoas com deficiência.

Aproveitando a formação desses comitês, a Heineken atribuiu um propósito para algumas das suas marcas, sob o slogan "*Brew a better world*" ou "Prepare um mundo melhor", em tradução livre para o português. De acordo com a empresa, a proposta é fazer com que as marcas desenvolvam um "território com impactos socioambientais relevantes para a sociedade" (Heineken, 2023, online).

Figura 9. Prepare um mundo melhor



Fonte: Heineken (2023a).

6.2 O relatório de Sustentabilidade da Heineken

O relatório de sustentabilidade é um documento gerado por uma empresa, cujo formato está calcado nos princípios que contornam as questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Sua origem data do início dos anos 2000, quando algumas

empresas procuraram inovar ao apresentar relatórios com informações financeiras e não financeiras integradas (Santos, 2017, p. 14).

É através desse relatório que as empresas comunicam suas práticas, políticas, metas, intenções futuras e ações presentes, sendo uma fonte de informação para os seus *stakeholders*. Para Kassai, Carvalho e Kassai (2014, p. 21), o uso do relato integrado envolve uma "mudança de cultura por parte das organizações e de suas partes interessadas e implica regulamentações internacionais e locais, os resultados finais serão alcançados no longo prazo".

Vale ressaltar que há instituições que normatizam esses documentos com a intenção de padronizá-los para cumprimento das exigências de órgãos reguladores, como os governos. Abaixo destacam-se duas delas:

As diretrizes (*framework*) do Relato Integrado estão sob responsabilidade da *International Integrated Reporting Council* (IIRC), criada em 2010 e no Brasil representado pela CBARI (2021, p. 6), que afirma que o objetivo principal de um relato integrado é "explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo".

O *Global Reporting Initiative* (GRI, 2021, p. 7) fornece diretrizes para a confecção dos relatórios de sustentabilidade para "propiciar transparência sobre como a organização está contribuindo ou pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável". Os *stakeholders* poderão avaliar a organização com base nos dados apresentados e, no caso de investidores, medir riscos ou encontrar oportunidades de investimentos.

Como isso, pode-se dizer que dos relatórios da IIRC e do GRI atendem a dois grandes propósitos (Kassai; Carvalho; Kassai, 2014, p. 31):

- a) fomentar a ideia de um pensamento integrado dentro das organizações, sendo o relato integrado tentativa de concretização de "um processo de harmonização, de convergência dos sistemas de gestão organizacional e do processo de comunicação corporativa";
- b) atender os interesses dos investidores financeiros, fornecendo informações estratégicas e confiáveis para facilitar a tomada de decisões quanto aos investimentos futuros em uma empresa.

No site da empresa é possível encontrar o seu relatório de sustentabilidade a partir do ano de 2020, reforçando a ideia de que tal prática é relativamente nova do ponto de vista histórico e está em consonância com o cenário exposto acima, visto que os movimentos pró ESG se intensificaram após esse período.

O relatório de 2022-2023 do grupo Heineken (2023a) está em formato de um hotsite e é dividido em onze partes distintas, abordando o panorama institucional (seções 1, 2 e 3), meio ambiente (seção 6), social (seções 7, 9, 10 e 11) e governança e responsabilidade corporativa (seções 4, 5 e 8), conforme detalhado no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6. Iniciativas de DE&I da Heineken em 2022/2023

Seção do relatório	Breve descrição
História	Vínculo da marca à valores como tradição, vida equilibrada e consumo moderado. De acordo com o relatório, "nosso posicionamento de negócio promove o consumo moderado: preferimos vender nove cervejas para nove pessoas distintas a vender nove cervejas para uma pessoa apenas".
Nossas Marcas	Apresentação das 17 marcas alcoólicas e as 5 marcas não alcoólicas do grupo Heineken.
Nossa estrutura no Brasil	A Heineken tem mais de 1 milhão de pontos de venda, 12 fábricas no Brasil e mais de 14 mil colaboradores (sendo 23% mulheres) que contribuem para a produção de 88,5 milhões de hectolitros nas Américas, tendo o Brasil como protagonista.
Governança corporativa	O relatório afirma que há um Programa de Integridade que atua em consonância com o Código de Conduta Empresarial e o canal de denúncias da empresa. Aderiu ao pacto global da ONU e passou a integrar o Fórum LGBT+ "ampliando nosso compromisso com ações de diversidade, equidade e inclusão".
Nossa estratégia	Brew a better word – Raise the bar 2030: Compromisso para produzir um mundo melhor, alinhado às ODS da ONU.
Atuação na esfera ambiental	Atuação pautadas nas iniciativas net zero, 100% de circularidade de embalagens no canal Bares e Restaurantes e a 100% de circularidade do plástico até 2025.
Atenção ao social	A empresa se diz comprometida com a equidade na liderança, sendo que até 2030: meta de 40% de pessoas pretas e pardas em posição de liderança (supervisor +); e até 2026: 50% de mulheres em cargos de liderança. Também criou a jornada da felicidade com a fim de que as pessoas se sintam seguras para expressar seus sentimentos e suas necessidades.
Exercendo nossa responsabilidade	Para tornar visível as propostas de consumo consciente: Investimento de 10% do orçamento anual de mídia da marca na plataforma de consumo responsável; e 100% de cobertura de Heineken zero álcool (Heineken 0) em bares e restaurantes até 2025.

		continua conclusão
Seção do relatório	Breve descrição	
Brand causes	"As marcas foram estimuladas a desenvolver territórios com impactos socioambientais relevantes para a sociedade e alinhados à agenda global de sustentabilidade da Heineken".	
Instituto Heineken	"Queremos humanizar a realidade e a percepção social de catadores e vendedores ambulantes, investindo em instrumentalização, inclusão produtiva e geração de renda. Para os jovens, nossa ambição é estimular uma relação mais saudável e equilibrada com o álcool por meio do autoconhecimento".	
Programa de Voluntariado HNK	"O Programa de Voluntariado está alinhado às causas das marcas, e o colaborador pode escolher com qual delas ele tem mais afinidade. Todos estão autorizados a dedicar três horas de sua carga horária de trabalho mensal para realizar atividades voluntárias".	

Fonte: Heineken (2023a).

Nos relatórios de sustentabilidade, é comum conter informações sobre a composição dos funcionários, equivalente a um censo populacional, que descreve o quão a diversidade está presente naquela organização. O que se observa até o momento é que dos 14 mil trabalhadores, apenas 23% são mulheres e não estão especificadas a quantidade de pessoas se autodeclaram negras ou pardas, pertencentes à comunidade LGBTQIAP+ ou pessoas com deficiência.

Figura 10. Composição dos funcionários da Heineken



Fonte: Heineken (2023a).

6.3 Os Reels publicados pelo Grupo Heineken

Com o objetivo de analisar os *Reels* publicados pelo Grupo Heineken (2024c) em seu perfil oficial no Instagram (@grupoheinekenbr) coletaram-se 200 vídeos que foram veiculados na plataforma de 6 de janeiro de 2022 a 1 de outubro de 2024.

A escolha deste período tem por intenção obter um material abrangente para identificar algumas estratégias de comunicação organizacional do grupo e, ao mesmo tempo, encontrar as respostas para os questionamentos norteadores:

- a) Quantos *Reels* são publicados por ano?
- b) Quais os temas abordados nessas publicações?
- c) As questões de ESG e DE&I são contempladas nessas ações?
- d) Há padrão de periodicidade?
- e) A comunicação dos *Reels* está em consonância com ações relatadas nos documentos divulgados pela Heineken?

Ao responder a essas perguntas entende-se que estaremos mais próximos de alcançar os objetivos propostos para essa pesquisa, bem como complementar as informações levantadas nos documentos e nas bibliografias utilizadas nos capítulos anteriores.

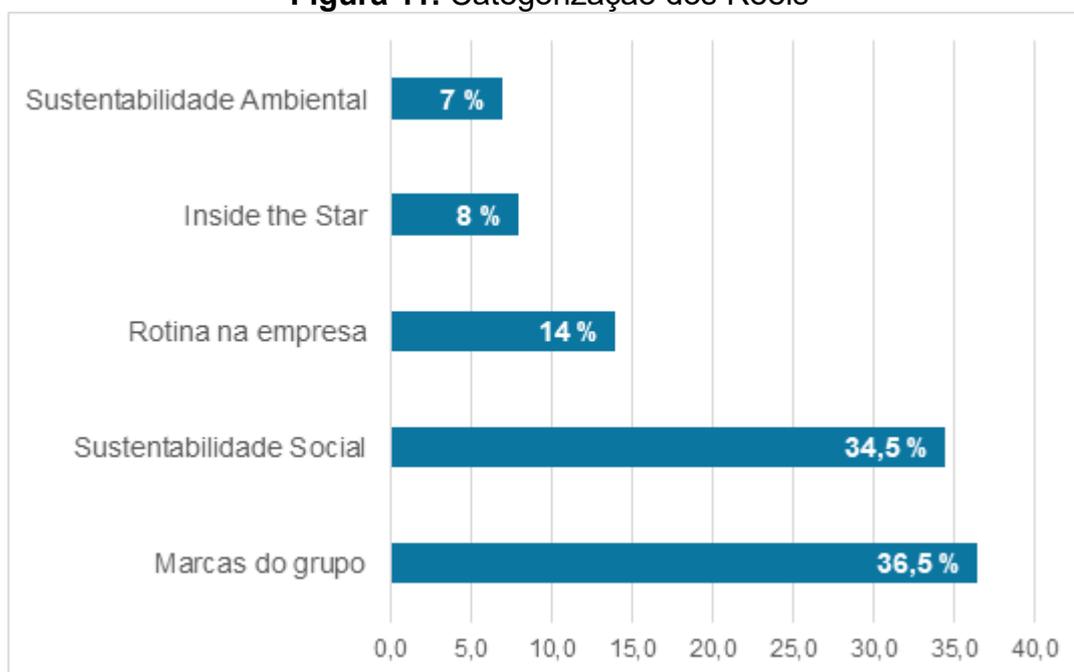
Nesse sentido, com base na análise de conteúdo dos *Reels*, foram estabelecidas cinco categorias distintas, nas quais cada vídeo pode ser classificado e enquadrado de acordo com suas características específicas. São elas:

- a) Marcas do grupo (36,5%): Nesta categoria foram inseridos os *Reels* que "vendem" de forma explícita e direta um produto ou uma marca, incentivando a compra e o consumo da cerveja.
- b) Sustentabilidade Social (34,5%): Trata-se dos *Reels* que abordam as questões de DE&I, considerando os assuntos relacionados às pautas identitárias, ações criadas pelo Instituto Heineken, projetos destinados ou com participação dos funcionários.
- c) Rotina na empresa (14%): Estão as publicações, em sua maioria protagonizadas por funcionários, que contam a sua rotina na empresa.

Essas publicações transmitem a ideia de que a Heineken é um ótimo lugar para trabalhar, porque tem um ambiente salutar e feliz.

- d) Inside the star (8,0%): Esta categoria contempla os vídeos, que divulgam a agenda de inscrições para as visitas às fábricas da empresa. A proposta oferece ao consumidor uma experiência com a marca, por meio de um tour guiado, degustações e interações digitais.
- e) Sustentabilidade ambiental (7,0%): Os *Reels* que abordam as questões de proteção ambiental, tais como o uso racional da água, aquisição de frotas de caminhões elétricos, circulação de embalagens recicláveis e celebração do dia do meio ambiente.

Figura 11. Categorização dos Reels



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

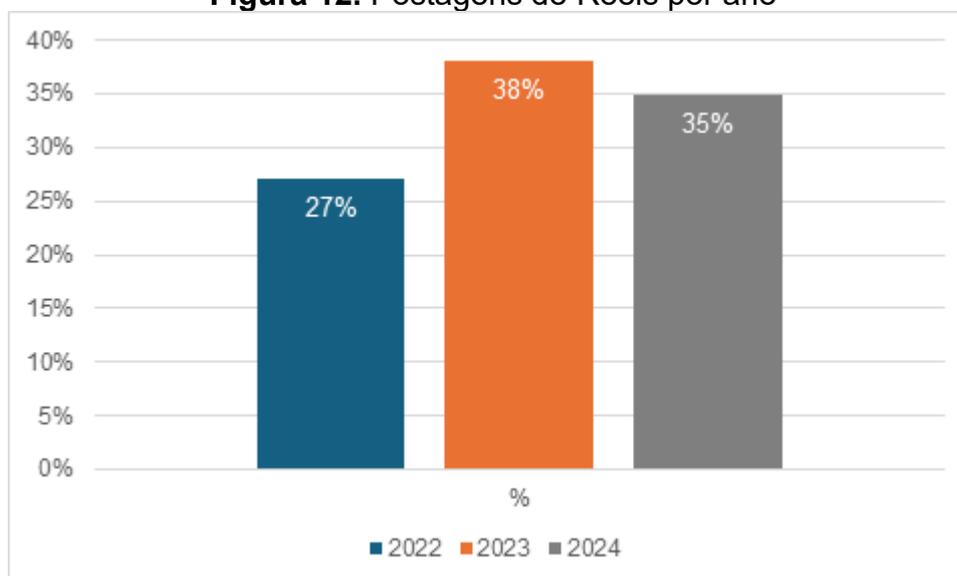
Outra informação relevante é o crescimento de 11% nas postagens realizadas entre os anos de 2022 e 2023. Para 2024, o grupo Heineken deve superar as publicações de 2023, uma vez que já foram divulgados 70 *Reels* até o primeiro dia do mês de outubro, conforme a Tabela 1 e Figura 12 abaixo:

Tabela 1. Postagens de Reels por ano

Ano	Quantidade	%
2022	54	27,00
2023	76	38,00
2024	70*	35,00
Total	200	100,00

Nota: * Análise realizada até 01/10/2024.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 12. Postagens de Reels por ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esse dado mostra que os *Reels* estão se consolidando como uma parte estratégica da comunicação do grupo, com o aumento das publicações ano após ano. Vale destacar que essa conta no Instagram é relativamente nova, datada de janeiro de 2020, com 111 mil seguidores e mais de 600 publicações no total.

Na bio do perfil, a Heineken (2024c, online) afirma que "criamos momentos de uma verdadeira união para inspirar um mundo melhor. #GenteFelizBrindaMais. Conteúdo 18+. Pega Leve na Bebida". Essa mensagem otimista acompanha grande parte das postagens e mostra que a empresa transmite a mensagem da felicidade nas relações e a importância do consumo consciente, desde o primeiro contato com o perfil.

Ao realizar o cruzamento de dados que envolve os *Reels* publicados x anos x meses identificou-se que os meses de fevereiro com o total de 22 *Reels*, junho com 23 *Reels* e setembro com 27 *Reels* foram os meses que tiveram o maior número de postagens ao longo dos anos pesquisados, conforme destacado na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2. Postagens de Reels: anos x meses

	2022	2023	2024
Janeiro	2	2	2
Fevereiro	2	11	9
Março	2	8	6
Abril	4	4	8
Maió	2	6	7
Junho	8	6	9
Julho	2	3	5
Agosto	3	5	11
Setembro	7	8	12
Outubro	4	7	1*
Novembro	6	10	0
Dezembro	12	6	0
Total	54	76	70

Nota: * Análise realizada até 01/10/2024.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As postagens referentes ao mês de fevereiro estão ligadas ao carnaval, período propício para a venda de cervejas. Entretanto, em 2022, não houve carnaval de rua devido à pandemia de COVID-19 e a comunicação sugeriu aproveitar o feriado em casa, bebendo "aquela gelada".

Já em fevereiro de 2023, o grupo Heineken divulgou o lançamento do Instituto Heineken que "tem o compromisso de impactar 10 mil vendedores ambulantes, catadores e catadoras de materiais recicláveis e jovens até 2025" (Heineken, 2024c, online). Para isso, nomeou a influencer Anne Caroline (@annecatadora) como embaixadora do Instituto. Ela possui mais de 400 mil seguidores e é catadora de

materiais de rua, aproveitando seu trabalho para gerar conteúdo no Instagram. E em fevereiro de 2024, o grupo Heineken fez duas ações de publicidade com a influencer Mari Krüger (@marikrugerb). Com 1,8 milhão de seguidores no Instagram a bióloga propôs um repensar o consumo de álcool em excesso durante o carnaval. Além disso, a empresa também divulgou o vídeo de formatura da primeira turma do *Cri. Ativos da favela*, um projeto do Instituto Heineken que capacita jovens em situação de vulnerabilidade social para atuarem na área audiovisual.

Nesse sentido, evidencia-se que o grupo Heineken utiliza o mês de fevereiro para comunicar temas referentes às questões sociais como o "consumo consciente de álcool" e as iniciativas do Instituto Heineken, utilizando influencers para aumentar o alcance da mensagem e transmitir a ideia de empresa socialmente responsável.

O mês de junho apresenta diversas oportunidades para uma empresa se comunicar com seus públicos de interesse, pois é repleto de celebrações relacionadas ao ESG e comemorações socialmente instituídas e valorizadas dependendo do seu *target*. No ano de 2022, a empresa aproveitou a semana do meio ambiente para divulgar alguns projetos de sustentabilidade ambiental como o uso de caminhões elétricos, a utilização das caldeiras de biomassa e a circularidade de água e garrafas nas fábricas. Ainda em 2022, aproveitando a semana do orgulho LGBTQIAP+, divulgou o patrocínio da marca Amstel na 20ª Feira Cultural da Diversidade da Parada LGBTQIAP+, reforçando o posicionamento e a identificação da Amstel com o público LGBTQIAP+ (Heineken, 2024c).

A Heineken também divulgou uma série de testemunhais, que reportaram a importância de ter um ambiente de trabalho seguro e sem preconceitos. A campanha chamada "além do colorido" contou com a participação de três funcionários identificados com as causas LGBTQIAP+. O funcionário Bruno Guedes trouxe que a "Heineken é uma empresa diferente e que tem liberdade de ser quem eu sou" (Heineken, 2024c, online). A funcionária Daiana Mendonça afirmou que "Hoje na Heineken eu consigo ser a Daiana e consigo me sentir respeitada" (Heineken, 2024c, online). E a funcionária Giuli Félix demonstrou surpresa por ser promovida de cargo naquele ano e verbalizou que "por ser uma pessoa trans achava que não teria essa possibilidade de crescimento" (Heineken, 2024c, online).

Em 2023, a Heineken adotou uma estratégia parecida, mas com o incremento da parceria com a influencer de sustentabilidade Cristal Muniz (@cristalmuniz) que tem mais de 64 mil seguidores. O patrocínio da festa de São João de Caruaru e a

criação da diretoria da felicidade do grupo também foram divulgados neste período. E em junho 2024 observou-se uma pulverização de *Reels*, divulgando as marcas de cervejas do grupo ligadas a alguma ação cultural como festa junina ou dia dos namorados. Além disso, os influencers de filmes e *lifestyle* Yogo Costa (@costa.yogo), com 917 mil seguidores, Ailton Júnior (@ailtonjvnior) com 3 milhões de seguidores e Amanda Fará (@eumandafarah) com 102 mil seguidores foram contratados para fazer a publicidade do primeiro filme/mini documentário do Instituto Heineken feito pelos alunos do projeto *Crl.Ativos da Favela*.

Dessa forma, constata-se que a Heineken adotou diferentes abordagens de comunicação nos meses de junho, sendo que em 2022 foi explorada a sustentabilidade ambiental e social, com destaque aos *Reels* protagonizados por funcionários da empresa. Já em 2023 e 2024 o foco foi para as ações de patrocínio realizadas pelas marcas do grupo e a divulgação dos primeiros resultados obtidos no projeto *Crl.Ativos da Favela*, com o uso de influencer digitais.

O terceiro mês com mais postagens de *Reels* é setembro, que é menos convidativo em comparação aos outros meses citados acima, uma vez que não há datas comemorativas que servem de mote para o departamento de marketing e comunicação. Entretanto, em anos alternados, é em setembro que acontecem dois grandes eventos de música do cenário nacional: O *The Town* e o *Rock in Rio*, ambos patrocinados pela Heineken.

Em setembro de 2022, a abordagem foi premiar funcionários com ingressos para o *Rock in Rio* com intuito de promover a "diversão" como parte da cultura corporativa da empresa. Outro vídeo mostrou um "processo seletivo relâmpago" para o programa de estágios da Heineken. Os candidatos foram levados ao evento e participaram de atividades que serviram de base para a contratação para estagiarem no grupo Heineken.

Em 2023, as publicações giraram em torno das ativações das marcas de cervejas Heineken, Lagunitas e Heineken 0 no evento *The Town*. Foi criado um vídeo para divulgar que todo o montante arrecado nas vendas da Heineken 0 destinou-se para o projeto *Crl.Ativos da Favela*. Um segundo *Reel* mostra o presidente Maurício Giamellaro e a gerente executiva Vânia Gvil explicando o funcionamento do projeto e valorizando a parceria com a Central Única das Favelas (CUFA). E, por fim, onze funcionárias foram convidadas para visitar o evento e participar do programa *Elas que brilham*, destinado para mulheres que sonham em se destacar na cervejaria e, ao

mesmo tempo, corroborando com a meta da empresa de ter 50% de liderança feminina até 2026.

Já em setembro de 2024, a empresa seguiu a mesma linha de comunicação, mostrando as ativações da marca no *Rock in Rio* e divulgando a renovação da parceria entre Instituto Heineken, a CUFA e a Favela Filmes para formar mais jovens na área de Inteligência Artificial (I.A.) e audiovisual.

Com 12 *Reels* publicados no período detectou-se produções que envolvia funcionários contando a sua rotina de trabalho e os bastidores de montagem dos equipamentos da Heineken para o Rock in Rio. Em paralelo, os influenciadores Gabi de Pretas (@gabidepretas), Patrick Maia (@patrickmaia) e Rhudson Victor (@orhudsonvictor) mostraram as interações entre as marcas e o público que foi ao festival.

Com base na análise acima é possível inferir que o grupo Heineken:

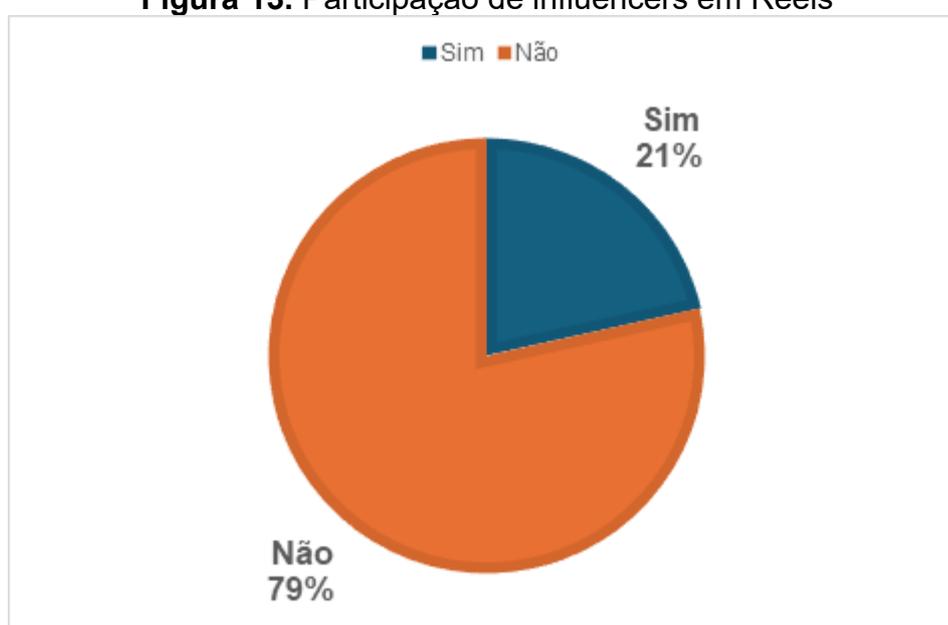
- a) em períodos de alto consumo da bebida como o carnaval e grandes eventos, a empresa atrela sua comunicação às questões sociais como o consumo responsável, parceria com catadores de lata ou formação de jovens em situação de vulnerabilidade social;
- b) o uso do calendário de celebrações para comunicar alguns valores da sua cultura corporativa, tais como: a sustentabilidade ambiental, o bem-estar, a diversidade e a inclusão;
- c) capitalização de imagem de marca e comunicação nos diversos eventos patrocinados pelo grupo, evidenciando a "vocação da marca" para cada um deles.
- d) a parceria com influencers para potencializar o alcance dos *Reels*;
- e) a participação de funcionários para humanizar a comunicação.

Aproveitando o item sobre a estratégia de parceria com influencers digitais, verificou-se a participação desses profissionais em 22% dos *Reels* coletados.

Tabela 3. Participação de influencers em Reels

Participação de Influencers	Quantidade	%
Sim	43	21,50
Não	157	78,50
Total	200	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 13. Participação de influencers em Reels

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Considerando os números absolutos, há um aumento das contratações dos influencers para protagonizarem as campanhas veiculadas no Instagram. Em 2024, eles apareceram em 22 vídeos, enquanto em 2022 tiveram apenas 3 aparições.

Tabela 4. Contratação de influencers por ano

	2022	2023	2024
Sim	3	18	22
Não	50	57	48
Total	53	75	70

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto aos temas propagados nessas publis é possível notar diferentes abordagens que variam de "como deixar sua cerveja gelada em 10 minutos", "maternidade e carreira corporativa", "projetos sociais", "consciência ambiental" e "hidratação em comemorações com bebidas alcoólicas" (Heineken, 2024c), entre outros.

No total, 30 influencers diferentes foram contratados para fazer as ações de comunicação do grupo Heineken. Os perfis variam tanto em número de seguidores, quanto em temas de interesse e/ou área de atuação, denotando o uso estratégico a partir do contexto da mensagem, da intenção da marca e do diálogo com o público-alvo.

Quadro 7. Influencers contratados com mais seguidores

Número	Influencer	Perfil @	Seguidores	Temas de interesse
1	Renata Fan	renatafan	6,5 milhões	Apresentadora esportiva
2	Diogo Defante	diogodefante	3,8 milhões	Apresentador, comediante e músico
3	Ailton Junior	ailtonjvnior	3 milhões	Storyteller que indica filmes, viaja e conta histórias da vida

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em linhas gerais, quando uma empresa multinacional contrata influenciadores conhecidos têm por objetivos centrais ao menos três estratégias:

- a) o aumento da visibilidade, aproveitando o grande número de seguidores;
- b) a transferência de credibilidade e/ou confiança, observando a fidelidade e a crença no discurso do influencer;
- c) a caracterização do validador social, estratégia que utiliza uma figura pública como exemplo, para incentivar outras pessoas a seguirem a mesma ação.

A apresentadora esportiva Renata Fan assistiu à final da *Champions League* de futebol feminino em um evento organizado pela marca. No evento, destinado para o público feminino, as convidadas assistiram a um show de uma escola de samba, degustaram produtos da marca e participaram de jogos nos espaços ambientados. O vídeo alcançou mais de 140 mil visualizações e reforçou dois pontos reconhecidos da

marca Heineken: a conexão com o futebol, patrocinando o principal campeonato do mundo, a *Champions League* e a busca por renovação de público, se aproximando das mulheres que gostam do esporte. Uma pesquisa recente aponta o interesse pelo futebol feminino cresceu 34% nos últimos 5 anos (Exame, 2023).

O apresentador e comediante Diogo Defante foi um dos responsáveis de apresentar o evento *King's Day*, que celebra o aniversário do Rei Willem-Alexander e popular nos Países Baixos. O *Reel* registrou as interações escrachadas do influencer com o público participante da festa e obteve mais de 514 mil visualizações.

E, conforme já comentado acima, o vídeo com o *storyteller* Ailton Junior alcançou mais de 157 mil *views* e divulga a iniciativa Criativos da Favela, idealizado pelo Instituto Heineken em parceria com a CUFA e a Favela Filmes.

Quadro 8. Influencers contratados com menos seguidores

Número	Influencer	Perfil @	Seguidores	Temas de interesse
1	Pretas Cervejeiras	pretascervejeiras	13 mil	Conectando mulheres pretas e cultura cervejeira
2	Samira Soares	narrativasnegras	25,2 mil	Estilo de vida, cultura e experiências
3	Ismael Carvalho	ismaelcarvalhoss	55,5 mil	Comunicador, consciência social sobre negritude

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Sobre os influencers com menos seguidores, fica evidente a estratégia da comunicação nichada e direcionada para causas específicas.

O comunicador Ismael Carvalho divulgou a 4ª edição do Portas Abertas Heineken, um evento dedicado a discutir o empoderamento dos profissionais negros e negras para o mercado de trabalho. O vídeo tem mais de 16 mil visualizações e a marca Devassa foi a apoiadora da ação.

O perfil @narrativasnegras, da influencer Samira Soares, promoveu o Programa de Estágio Corporativo, com vagas afirmativas para pessoas pretas ou pardas. O vídeo, com 10,8 mil visualizações, reforça a diversidade como valor da empresa e a intenção de formar um "time plural".

Com mais de 1,1 milhão de *views*, a publicidade com a influencer Pretas Cervejeiras demonstra como harmonizar diferentes pratos com as diversas marcas de

cervejas ofertadas pela empresa. Ao que parece, trata-se de um impulsionamento (ferramenta que permite divulgar o *Reel* para mais pessoas, por meio de pagamento para a plataforma), considerando o número de inscritos x *views* conquistados.

Outra estratégia percebida é o *crossover* entre influenciadores. Uma das definições de *crossover* é a combinação de elementos, marcas e públicos de segmentos diferentes, visando criar uma nova solução e o interesse mútuo. Um exemplo foi no lançamento do Instituto Heineken. A apresentadora Rafa Brites (@rafabrites), que tem 2,3 milhões de seguidores, participou de uma conversa com a Anne Caroline (@annacatodora). No vídeo, com mais de 77 mil visualizações, abordaram que a empresa doou equipamentos de segurança como luvas, chapéus e pegadores de latinha para 200 catadores informais. Também aproveitaram para divulgar os movimentos sociais como o Pimp My Carroça (@pimpmycarroca) com 72,4 mil seguidores e o Catakiapp (@catakiapp), com 80,8 mil seguidores, que atuam em prol dos catadores de recicláveis.

Já a influencer Gabi Oliveira (@gabidepretas), que tem 621 mil seguidores, participou em maio de 2023 para falar com funcionárias sobre maternidade e carreira e em setembro de 2024 para falar sobre o projeto Criativos na Favela.

Quanto ao uso de influenciadores é possível inferir que:

- a) a contratação de grandes influenciadores para fazer *publiposts* estabelece uma conexão entre marcas, produtos diversos e figuras públicas, atingindo muitas pessoas através de uma comunicação mais abrangente.
- b) a contratação de pequenos influencers dialoga com as pautas mais específicas e nichadas como a questão da negritude e outras questões identitárias, frequentemente abordadas no perfil.
- c) durante o carnaval, o *crossover* entre uma pessoa reconhecida do *mainstream* e uma pessoa que recolhe recicláveis na rua, tentou "vender a ideia" de que a foliã e o trabalhador podem estar em harmonia nas festividades. Tudo isso cancelado pelo Instituto Heineken, que distribuiu EPIs para os trabalhadores ambulantes.
- d) a empresa não descarta patrocinar vídeos de pequenos influencers para aumentar o alcance e obter mais visualizações.

Um dos resultados identificados na análise diz respeito ao número de *Reels* que obtiveram mais de 1 milhão de visualizações. No total, 27 publicações atenderam

a esse critério e alcançaram aproximadamente 176,6 milhões de *views*. Outro dado relevante é que 6 propagandas ultrapassaram as 10 milhões de visualizações, deixando evidente que a empresa injeta recursos financeiros para impulsionar o alcance de algumas ações ligadas a DE&I, conforme descrição presente no Quadro 9 abaixo:

Quadro 9. Reels acima de 10M de visualizações

Data	Visualizações	Tema abordado
05/09/2024	28,5 M	Animação que promove a parceria entre o Instituto HEINEKEN, CUFA e Favela Filmes em prol do projeto Criativos na Favela
08/03/2024	20,5 M	Lançamento da campanha <i>Verdades difíceis de engolir</i> , criticando a falta de mulheres nas lideranças
22/05/2024	17,8 M	A influenciadora Bela Reis participa do podcast da empresa, falando sobre maternidade e carreira
20/09/2024	11,5 M	Divulgação das ativações da marca Heineken durante o Rock in Rio 2024
26/09/2023	10,6 M	Divulgação do <i>Elas que brilham</i> , o programa do grupo para desenvolver a liderança feminina
05/11/2023	10,4 M	Divulgação das ativações da marca Heineken na fórmula 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Entre as campanhas mais vistas no perfil do Instagram, quatro delas dialogam com as pautas sociais de DE&I. No entanto, é importante reforçar que os interesses corporativos também estão presentes nessas publicações, como o incentivo de consumo da cerveja Heineken 0 e a reversão do valor arrecadado para o projeto criativos na favela.

Figura 14. Trecho do Reel mais visualizado no perfil do grupo Heineken



Fonte: Heineken (2024d).

O segundo *Reel* que obteve mais de 20 milhões de visualizações, celebra o "dia das mulheres" com um experimento junto à alta cúpula da empresa. Algumas lideranças masculinas provam uma bebida de gosto duvidoso, que foi criada para retratar a falta de mulheres na liderança de empresas brasileiras. Em sua embalagem, dados estatísticos mostram a urgência desse debate, que ainda enfrenta muita resistência dentro do mundo do trabalho. A campanha "verdades difíceis de engolir" propaga o compromisso da empresa em aumentar o número de mulheres na liderança da Heineken até 2030, conforme relatado nos documentos destinados aos *stakeholders*.

Figura 15. Trecho do segundo Reel mais visualizado no perfil do grupo Heineken



Fonte: Heineken (2024e).

Entretanto, a maioria das curtidas deriva do uso de influencers nos vídeos que alcançaram mais de 591 mil curtidas, somando mais que o dobro dos *Reels* sem influencers.

6.4 Os funcionários como webcelebridades

O mundo contemporâneo vivencia as resultantes das grandes mudanças que ocorreram nas últimas décadas, tais como o processo de globalização, o surgimento de novas tecnologias e a reconfiguração das formas de comunicação.

O advento da internet e a consolidação da prática de interação entre as pessoas em âmbito virtual gerou uma nova perspectiva nas esferas "pública" e "privada". A superexposição do indivíduo, a possibilidade de trocas de informações e a livre participação no ciberespaço facilitam a quebra das barreiras entre essas

esferas. Além disso, essa dinâmica oportuniza o indivíduo a escolher o que mostrar de si mesmo para a chamada "rede". Qual rede social digital usar? Quais opiniões emitir? Quais assuntos engajar? Quais fotos publicar? Quando comentar, curtir ou compartilhar? Esses são alguns dos questionamentos mais comuns no momento de interação com a rede.

Sob essa mesma ótica, Martino (2015, p. 117) aponta para uma expansão da esfera privada e, por conseguinte, uma perda do direito à privacidade e mesmo à solidão causada, entre outras razões, pela mercantilização da privacidade para atender aos interesses particulares e comerciais, sob "complexo sistema de relações que envolvem a participação em redes, o trabalho e, sobretudo, o consumo, seja de bens materiais ou simbólicos".

A autora Paula Sibilia (2016, p. 17) acrescenta que uma das características da sociedade contemporânea é que "a capacidade de criação costuma ser capturada pelos tentáculos do mercado, que atacam como nunca essas forças vitais e, ao mesmo tempo, não cessam de transformá-las em mercadorias".

O cenário exposto acima permite conectar as informações de foro íntimo com os interesses mercadológicos, tornando os dados pessoais uma mercadoria valiosa. De forma voluntária, os gostos pessoais, os hábitos de consumo, as relações pessoais e as rotinas cotidianas são expostas no cyberspaço e esses rastros de preferências são utilizados de forma estratégica para um fim comercial.

Nesse momento, percebe-se que as fronteiras entre o público e privado, em alguma instância, se mesclam e se articulam, variando de acordo com a subjetividade do indivíduo. As pessoas ditas *low profile* optam por expor sua privacidade em menor escala, enquanto as pessoas ditas *high profile* não se importam de tornar público os aspectos mais íntimos da sua privacidade. Em muitos casos, os *high profiles* criam alternativas para capitalizar com seus posts, vídeos e comentários nas redes sociais digitais.

Não à toa, desde o início dos anos 2000 os *blogs* passaram a ser alvos de estudos da comunicação que retratam a "visibilidade do 'eu' como produto de exposição pública" (Martino, 2015, p. 170). No começo um blogueiro era uma pessoa que compartilhava parte de sua rotina pessoal na internet e, em dias atuais, é possível encontrar blogueiros que disseminam informações e ganham relevância pública, especialmente para a sua audiência. Se antes, as mídias de massa detinham o monopólio das pautas que mobilizavam a opinião pública sobre determinado assunto,

hoje os perfis, os *blogs* e os canais da internet também conseguem gerar o *buzz* necessário para dar um *hype* em um tema.

Ato contínuo, a combinação entre o uso das redes sociais digitais, a visibilidade do eu e os interesses comerciais ao redor das interações na internet gestaram as webcelebridades. Se tornar uma celebridade a partir do mundo virtual passou a ser uma possibilidade para qualquer pessoa. No século passado, as mídias de massa também funcionavam como um *gatekeeper* que, em alguma instância, filtrava quem estava apto a ser considerada uma celebridade, sendo um dos requisitos era o indivíduo ter feito/conquistado algo "acima da média" e ser reconhecido por isso. Hoje, ser uma pessoa ativa na internet, com muitos seguidores e algum grau de reconhecimento, pode ser suficiente para alguém alcançar o posto de celebridade, neste caso, webcelebridade.

Não raro, uma webcelebridade aparece em programas televisivos quando viraliza na internet, inserindo uma nova prática mercadológica no *show business*. De certa forma, o indivíduo já foi aprovado e celebrado no ambiente virtual, "Diminuindo os riscos de fracassos de um programa e alimentando, em termos econômicos, uma lógica de produção cultural que se renova nos ambientes virtuais a partir da colaboração dos próprios consumidores" (Martino, 2015, p. 175).

Vale reforçar que nem todas as pessoas se tornarão webcelebridades. Entretanto, é possível encontrar muitas pessoas dispostas a mostrar seu cotidiano, ainda que não tenha grandes recompensas para isso. Afinal,

As confissões diárias de você, eu e todos nós estão aí, em palavras e imagens, à disposição de quem quer bisbilhotá-las. Para isso, basta um clique no mouse; e, de fato, tanto você como eu e todos nós costumamos dar esse passo (Sibila, 2016, p. 52).

Em consonância com os conceitos expostos acima, identificou-se que o grupo Heineken, entre janeiro de 2022 e outubro de 2024, publicou 82 *Reels* com a participação de funcionários, conforme a Tabela 5 e Figura 16 abaixo:

Tabela 5. Reels com participação de funcionários

Participação dos funcionários nos Reels	Quantidade	%
Sim	82	41,00

Não	118	59,00
Total	200	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 16. Reels com participação de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dos 82 vídeos publicados, o presidente da empresa foi protagonista em 10, o que mostra uma participação atuante nos processos de comunicação da empresa. Já os outros 72 vídeos contavam com funcionários de diferentes profissões e níveis hierárquicos, tais como estagiários, motoristas, *sommeliers*, mestre cervejeiros, monitor de visitas na fábrica e diretores.

Para compreender melhor esse fenômeno destacamos o autor canadense Erving Goffman (2014) em sua obra *A representatividade do eu na vida cotidiana*. Nela, o autor utiliza a metáfora do teatro para explicar a relação eu-mundo, conectando os atores (indivíduos), palco (sociedade) e plateia (pessoas que se relacionam).

O Reel chamado *Um dia com a Jenifer, nossa estagiária de marketing*², foi criado para celebrar o dia do estagiário e atrair a atenção de pessoas interessadas

² Disponível em Heineken (2023c).

em estagiar na empresa. O vídeo, que tem a duração de 1 minuto e 12 segundos, mostra a funcionária Jenifer narrando e mostrando sua rotina de trabalho *em home office*.

De acordo com Goffman (2014, p. 36), o conceito de fachada se refere aos equipamentos expressivos da aparência que podem,

Incluir os distintivos da função ou da categoria, vestuário, sexo, idade e características raciais, altura e aparência; atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes.

No vídeo, este conceito pode ser observado no momento em que a funcionária acorda e realiza a sua primeira refeição com uma camiseta da marca de cervejas Eisenbahn, pertencente ao grupo Heineken. Logo após, ela aparece vestida de maneira profissional com uma roupa, relógio e maquiagem para iniciar as atividades do trabalho, evidenciando a troca de papéis de uma pessoa comum para uma funcionária da Heineken (2023c).

Figura 17. Jenifer tomando seu café da manhã



Fonte: Heineken (2023c).

A representação dramática é notada quando a Jenifer mostra sua estação de trabalho com garrafa de água com a marca, notebook, agenda do Outlook com compromissos agendados, caderno de anotações, fone de ouvido e a interação com

as colegas em uma reunião de alinhamento, pois "se a atividade do indivíduo tem de tornar-se significativa para os outros, ele precisa mobilizá-la de modo tal que expresse, durante a interação, o que ele precisa transmitir" (Goffman, 2014, p. 43). Embora a funcionária Jenifer exerça um papel de entrada na empresa (estagiária), ela procura demonstrar a eficiência do seu trabalho ao interagir por meio de reuniões e mostrar uma agenda com muitos compromissos.

Figura 18. Jenifer em reunião com a equipe



Fonte: Heineken (2023c).

Na idealização, pessoas apresentam imagens idealizadas de si para o outro, visando mostrar conquistas ou características positivas por meio de interações pessoais. Neste caso, Jenifer envia a mensagem de equilíbrio de vida (valor muito desejado no âmbito corporativo), pois encontra tempo de cuidar da sua cachorrinha em seu intervalo de almoço. De acordo com Goffman (2014, p. 48),

Quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tende a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade e até realmente mais do que o comportamento do indivíduo como um todo.

Figura 19. Jenifer cuida da cachorrinha Sol



Fonte: Heineken (2023c).

Portanto, entendemos que os conceitos explicitados por Goffman (2014) continuam atuais e perceptíveis nas comunicações organizacionais e nos processos de mídia, considerando que a construção de nossa identidade e imagem está diretamente ligada a esse processo de representação e construção de ideias.

Outro ponto de destaque é a nova perspectiva entre o público e o privado que as redes sociais digitais modificaram através da sua forma de circulação de informações e dados. Em uma sociedade baseada em consumo, imagem e autoimagem, as redes sociais digitais facilitam a entrada do indivíduo na sociedade do espetáculo, sendo ele mesmo a mercadoria, muitas vezes.

Atualmente, o indivíduo passa muito tempo exposto e se torna presa fácil para o mundo mercadológico. Ele vive a experiência do espetáculo do consumo e, muitas vezes, não percebe que "o espetáculo é o momento em que a mercadoria ocupou totalmente a vida social. Não apenas a relação com a mercadoria é visível, mas não se consegue ver nada além dela: o mundo que se vê é o seu mundo" (Debord, 1997, p. 30). Nessa perspectiva, a estagiária Jenifer tornou-se o produto da empresa expondo para o mundo exterior sua imagem, seu quarto, seus pertences e parte da sua vida pessoal, na tentativa de convencer a audiência que trabalha em uma boa empresa e que é uma pessoa realizada no mercado de trabalho.

O acadêmico estadunidense Douglas Kellner (2004) corrobora com Debord (1997), ao afirmar que a influência da cultura imagética multimídia envolve as pessoas em um mundo novo de entretenimento aliado à informação e consumo.

"Para ser bem-sucedidas no ultracompetitivo mercado global, as corporações precisam fazer circular suas imagens e marcas para que os negócios e a publicidade se combinem no mecanismo de divulgação que se faz sob forma de espetáculo" (Kellner, 2004, p. 6).

Por isso, nas redes sociais digitais, as empresas utilizam cada vez mais influencers e funcionários para compor o espetáculo de suas marcas, tentando associá-las a uma série de características positivas se espraia na sociedade atual, conforme relatado nos exemplos acima. Além disso, tornou-se um hábito comum, quase que natural, revelar o que está acontecendo na vida privada. Qualquer objeto, pessoa ou ação ganhou um valor expositivo e a superexposição ganha uma funcionalidade mercadológica.

Nesse sentido, o autor Antônio Fausto Neto (2018) vai dizer que a comunicação é uma atividade voltada para elucidar fenômenos complexos, estando ligados às interações entre sistemas institucionais, midiáticos e atores sociais, sob o contexto da midiaticização. Esses sistemas podem estar em embates ou disputas de sentidos, resultando em debates, em desacordos ou em novas estratégias de uso que promovem o excesso de opiniões, o combate discurso e a ascensão de amadores. Ademais, "a circulação vai além da zona de passagem, sendo o lugar de acoplamentos de dois conjuntos de relações – produção/reconhecimento – que são colocados em contato segundo manifestações de feedbacks complexos" (Fausto Neto, 2018, p. 30).

Para concluir, concordamos com Kellner (2004, p. 14), que afirma que existe uma nova cultura do espetáculo que perpassa por uma nova "configuração de economia, sociedade, política e vida cotidiana, envolvendo novas formas de cultura e de relações sociais e novos modelos de experiência".

6.5 A psicopolítica nas empresas

Diante de um mundo com tantas variáveis torna-se uma tarefa árdua entender as complexidades da sociedade e do tempo em que vivemos. A chamada sociedade informacional, baseada em tecnologia, cultura digital e cultura de dados tornou a informação um ativo valioso e de suma importância para produção de bens imateriais. Assim sendo, um indivíduo está mobilizando, em alguma instância, aspectos econômicos, políticos e sociais quando acessa suas redes sociais digitais, usa um aplicativo para diferentes finalidades, visita um site ou realiza uma compra online.

Nesse contexto, a economia agregou o mundo digital à sua dinâmica. Atualmente movimenta-se um impensável volume de recursos financeiros através do e-commerce e das mídias sociais digitais, considerando que qualquer pessoa com internet e acesso ao computador ou smartphone, consegue anunciar produtos e serviços, ministrar um curso ou ainda realizar uma consulta médica à distância no formato digital. Apesar dessas facilidades, entretanto, a cada clique, *like*, interação ou compra realizada são gerados metadados que são analisados por *softwares* e máquinas de processamentos. Para Silveira (2017), o capitalismo cognitivo é imaterial e cibernético, baseado nos fluxos de informação comunicados, capturados, processados e analisados e afeta a ciência, a educação, a soberania e a tecnodiversidade.

Do ponto de vista político, percebe-se uma disputa de interesses entre os Governos e as *big techs*, representadas pelo acrônimo GAFAM: Google, Apple, Facebook (Meta), Amazon e Microsoft. A principal discussão gira em torno do enquadramento e da criação de leis que regulamentariam situações como a captura e extração de informações nas plataformas, a abertura de "caixa preta" dos algoritmos e a venda e o fornecimento de dados dos usuários desses serviços.

De acordo com Silveira (2017), todo um ecossistema de tecnologia está na base de dados de escolas, hospitais, aeroportos e na gestão das cidades, fazendo com que os dados se tornem parte integrante nas mais diversas esferas da nossa vida

cotidiana. Nesse aspecto, o Estado tem, ou deveria ter, o papel garantidor da preservação dos dados e dos conhecimentos gerados pelas relações comerciais entre empresas e usuários. Para tanto, observa-se que, na Europa, através do Parlamento Europeu, foram intensificadas as discussões sobre a criação de protocolos regulatórios acerca do uso das inteligências artificiais e das redes sociais digitais. A primeira lei de regulamentação de Inteligência Artificial preconiza que os sistemas criados e utilizados sejam seguros, rastreáveis, não discriminatórios e supervisionados por pessoas. Além disso, foram estabelecidas diferentes regras a partir de uma classificação de risco que inclui:

- a) risco inaceitável (sistemas que são considerados ameaças e serão proibidos);
- b) risco elevado (sistemas que devem seguir normas restritas de segurança);
- c) risco limitado (sistemas que devem cumprir requisitos mínimos de transparência);
- d) Inteligência Artificial generativa (sistemas como o Chat GPT que devem coibir conteúdos ilegais e proteger dados de autores).

Do ponto de vista social, as preocupações vão do padrão de uso das mídias sociais digitais até as novas formas de dominação. Han (2018) apresentou o conceito de psicopolítica em contraste ao conceito de biopolítica desenvolvido pelo filósofo francês Michel Foucault (2017). Para Han (2018), o psicopoder é mais eficiente que o biopoder porque estabelece um controle que vai além dos fatores externos e se empodera do comportamento social das massas ao acessar a sua lógica inconsciente. Assim sendo, pode-se afirmar que a psicopolítica é a expressão de uma nova forma de controle que atua não somente sobre os corpos, como denunciara Foucault no século passado, mas principalmente sobre as mentes.

A psicopolítica, portanto, estabelece um novo paradigma de controle e amplia o olhar proposto pelo poder biopolítico, conforme exposto no Quadro 10 abaixo:

Quadro 10. O controle biopolítico e psicopolítico

Controle Biopolítico	Controle Psicopolítico
Foco na coerção externa	Foco na coerção interna
Pressiona de fora para dentro	Pressiona de dentro para fora
O corpo como forma produtiva	A mente como forma produtiva
Controle através da disciplina	Controle através da liberdade
Intervenção em processos físicos	Intervenção em processos psicológicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O poder que vigorava na sociedade disciplinar era repressivo e poderia gerar resistências e protestos, porque havia um "inimigo" visível, alguém a ser batido. Atualmente, o poder neoliberal é sustentado pelo fascínio e pela possibilidade de cada pessoa se tornar um empreendedor de si mesmo ou um projeto de sucesso. O eu como projeto está ligado com a questão da liberdade. Somente um sujeito que acredita estar livre das coerções externas é capaz de empreender em si mesmo, agir, tomar decisões e realizar as diversas demandas que surgem ao longo do dia. A ideia de estar livre também facilita a adaptação às novas condições de vida que operam em ambientes incertos e ambientes competitivos, ou seja, a liberdade propicia a autonomia necessária para que o sujeito possa performar e se credenciar a ser o "eu otimizado" e não o "eu deficiente".

No entanto, a eficácia da psicopolítica está no fato dela promover uma coerção interna que leva o indivíduo a uma autocobrança por resultados positivos em todas as facetas da sua vida. Ser uma boa mãe, ser um profissional acima da média, ser um estudante exemplar, manter o corpo bonito e saudável ou ter uma vida que contemple lazer e diversão são apenas alguns exemplos de como o sujeito neoliberal, que se julga livre, é na realidade um servo: é um servo absoluto, na medida em que, sem um senhor, explora voluntariamente a si mesmo (Han, 2018). A pressão por um desempenho e performance compatíveis com o ideal neoliberal vem de dentro para fora, fazendo da autocobrança uma auto exploração em que a pessoa se culpa ou se envergonha por um eventual fracasso ou desapontamento. Problematiza-se a si mesmo em vez de problematizar a sociedade (Han, 2021). Não à toa, em 2019, quase 1 bilhão de pessoas viviam com algum tipo de transtorno mental, incluindo doenças psíquicas como depressão, ansiedade ou *burnout*, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022).

Portanto, nota-se que a psicopolítica atua não só em nossas mentes, mas também em nossas emoções pessoais, promovendo uma espécie de mercantilização

das paixões. Para Han (2018), existem diferenças entre sentimento e emoção. O sentimento indica algo objetivo, permite a construção de uma narrativa e tem uma profundidade maior em comparação com a emoção. Por outro lado, a emoção e o afeto estão ligados à subjetividade e são, essencialmente, mais fugazes. O capitalismo neoliberal se vale das emoções para potencializar o desejo e as necessidades de compra. Hoje, em última análise, não consumimos coisas, mas emoções e estas podem ser expostas e consumidas em um *looping* infinito (Han, 2018).

Dessa forma, é possível estabelecer um paralelo entre a psicopolítica e o mundo do trabalho. O mundo do trabalho, dentro do contexto neoliberal, encontrou na positividade um instrumento que motiva o sujeito a buscar de forma incessante a performance perfeita e a felicidade pessoal. Esse cenário é relativamente novo, do ponto de vista histórico, e vem sendo construído e aprimorado na medida em que a sociedade contemporânea se depara com novas tecnologias e saberes.

6.5.1 A positividade no trabalho como instrumento da Psicopolítica

De acordo com Foucault (2017), o trabalho possui uma função tripla, sendo elas: a função produtiva, a função simbólica e a função de adestramento, ou função disciplinar. Sob essa ótica, as empresas se preocupavam em contratar uma pessoa que tivesse uma qualificação técnica e específica para realizar determinado tipo de trabalho. Tendo como base as escolas de Taylor e Fayol, as premissas corporativas estavam calcadas em uma hierarquia rígida, processos definidos e na relação de domínio do indivíduo, imposto pela obediência aos comandos realizados pela chefia.

Porém, por volta da década de 60 do século passado, as teorias da administração passaram a estudar a felicidade humana e sua relação com a produtividade e o trabalho. Como resultado, entendeu-se que cuidar das emoções e motivar os funcionários era uma estratégia vantajosa para os empregadores, uma vez que um funcionário feliz é mais produtivo e dedicado.

De acordo com Cabanas e Illouz (2022), uma das mudanças mais características que a nova ética do trabalho trouxe foi o destaque à responsabilidade pessoal. O sujeito se autocontrola para se mostrar apto e digno para executar determinada tarefa e, ao mesmo tempo, obter a confiança da chefia que não precisará supervisioná-lo.

Outro fator que torna o ambiente de trabalho mais feliz e eficaz perpassa pela crença de que os interesses da corporação e de seus empregados não são vistos como complementares, mas como idênticos (Cabanas; Illouz, 2022). Nesse caso, o sujeito cria um laço afetivo com a empresa e os colegas de trabalho, intensificando a noção de pertencimento ao grupo e parte da cultura corporativa.

Com efeito, fica evidente que o trabalho contribui como um normatizador de subjetividades, controlando comportamentos e interferindo nas nossas emoções e nossas crenças.

No mês de maio de 2023, a Heineken realizou uma campanha de comunicação chamada *Apoie uma mãe* (Oliveira, 2023), em comemoração ao dia das mães.

O vídeo, que atualmente conta com mais de quatorze mil curtidas e mil e trezentos comentários, foi divulgado no Instagram da empresa e no perfil da influencer Gabi Oliveira (@gabidepretas), que protagonizou a peça publicitária juntamente com mais quatro mães que trabalhavam na cervejaria. Em formato de testemunhal, cada participante relatou as dificuldades impostas pela maternidade e a importância da rede de apoio e da empresa nos momentos de maior complexidade.

Figura 20. Gabi Oliveira no vídeo *Apoie uma mãe*



Fonte: Oliveira (2023).

Nesse ponto, é possível identificar o encontro de interesses mútuo onde, em teoria, a empresa através dos seus gestores, "acolhe" as demandas da nova família.

Com isso, a colaboradora reforça o afeto e a noção de pertencimento supracitados e, em contrapartida, se dedicará com mais afinco às entregas exigidas no seu trabalho, reforçando o autogerenciamento e a busca pelo desempenho perfeito, caracterizando a psicopolítica.

Outro fator a ser destacado é o uso da diversidade como estratégia de comunicação. Não à toa, a escolha de uma influencer preta, mãe e com muitos seguidores, corroborou com a ideia da transparência e cuidado para com os seus grupos de interesse. Já a funcionária da empresa Cristiane Fagundes expôs as dificuldades de uma mãe LGBTQIAP+ que não conta com o apoio dos pais.

Figura 21. Cristiane Fagundes no vídeo Apoie uma mãe



Fonte: Oliveira (2023).

O capitalismo da emoção (Han, 2018, p. 59) pode ser representado em pelo menos dois momentos da campanha. O primeiro deles é quando a funcionária Fernanda França chora ao relatar "que precisa e posso ter ajuda", expondo suas emoções sem receios ou filtros. O segundo momento nos remete ao encerramento do vídeo, quando a influencer digital Gabi Oliveira demonstra o afeto e a felicidade através de um abraço e um sorriso, positivando toda e qualquer negatividade da ação.

Figura 22. Fernanda França no vídeo Apoie uma mãe



Fonte: Oliveira (2023).

A exposição voluntária se dá principalmente pela liberdade e pela facilidade de comunicação, quase que ilimitadas, disponíveis numa sociedade informacional. O sujeito entrega seus dados e suas emoções não por coação, mas a partir de uma necessidade interna. Ele está envolto em uma cultura digital que incentiva a geração e o compartilhamento contínuo de novas informações.

O contato com as mídias digitais é constante, prazeroso e, em muitos casos, instintivo. A mídia social digital permite que você a opere com pouca reflexão, já que ela está em toda a parte como o ar que respiramos. O vento digital da comunicação e da informação penetra em tudo e deixa tudo transparente (Han, 2019). A mídia social digital está em nós e entre nós. Tornou-se um hábito comum, quase que natural, revelar o que está acontecendo na vida privada. Qualquer objeto, pessoa ou ação ganhou um valor expositivo e a superexposição ganha uma funcionalidade

mercadológica. O indivíduo passa a ser seu próprio "garoto propaganda" e seu valor está atrelado ao que está sendo desempenhado em sua vida (mercadoria).

Assim sendo, se faz necessário criarmos estratégias para equilibrar os benefícios da cultura digital, com a necessidade de salvaguardar valores sociais, éticos e democráticos em meio a essas transformações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que adotaram a promoção de ações ligadas às premissas ESG e DE&I acabam conectando duas grandes áreas corporativas: Recursos Humanos e Comunicação Corporativa.

A área de recursos humanos é responsável por promover a pauta, discutir as dissonâncias, sensibilizar os funcionários e criar/manter uma cultura positiva acerca da DE&I nos diferentes níveis hierárquicos da companhia. Já a área de comunicação é responsável por propagar as ações executadas, reverberar os exemplos positivos, reduzir a complexidade e correlacionar a marca com a pauta.

Assim, observa-se que as duas áreas se retroalimentam, desempenhando papéis complementares e interdependentes. Trabalhando em conjunto, elas buscam criar e sustentar uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva, ao mesmo tempo em que comunicam, de forma estratégica, o compromisso da empresa com questões socioambientais aos públicos internos e externos.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o grupo Heineken acatou as diretrizes recomendadas no discurso *mainstream* disponíveis nos diferentes documentos ofertados pelo mercado e pelas instituições supranacionais.

Do ponto de vista da gestão da diversidade, não se pode ignorar que a empresa adotou políticas que reverberam positivamente nos funcionários, ainda que o objetivo final seja o aumento da produtividade e do lucro. O plano de aumentar as lideranças pretas, as lideranças femininas, contratar através de políticas afirmativas, criar grupos de afinidades e instituir uma diretoria da felicidade mostram intenções positivas que são incomuns na maior parte das empresas.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, o grupo Heineken utiliza de forma estratégica os conceitos do ESG e da DE&I no seu site, no relatório de sustentabilidade do ano de 2022-23 e no perfil oficial do Instagram.

No site, a seção ESG dispõe as metas ambientais da empresa, tais como reduzir a emissão de CO2 em 30% até 2030 ou garantir 100% de circularidade das embalagens até 2025. Também aborda o compromisso assumido pelo recém-criado Instituto Heineken, que promete impactar dez mil vendedores ambulantes, catadores de materiais recicláveis e jovens em situações de vulnerabilidade social com o projeto audiovisual criativos na favela. No campo social, o site traz os grupos de afinidade e

os objetivos de ocupar, até 2026, 50% dos postos de liderança com mulheres e até 2030, ocupar 40% dos postos de liderança com pessoas pretas ou pardas.

O relatório de sustentabilidade contém informações adicionais às relatadas acima. Ao longo das suas onze partes, nota-se a promessa de investimento em campanhas e ações que remetem ao consumo responsável, incluindo a distribuição da cerveja Heineken zero álcool em 100% dos pontos de venda até 2025. Além disso, o relatório explica a estratégia mercadológica atribuída a cada marca, visando “preparar um mundo melhor” e ligando-as às pautas como sustentabilidade, proteção animal, equidade racial ou energias renováveis.

No que tange as publicações no Instagram, identificou-se 36,5% dos *reels* analisados divulgavam as marcas do grupo, visando a venda explícita da cerveja, enquanto 34,5% do *reels* abordavam as questões de diversidade, equidade e inclusão. Logo, a empresa procurou deixar evidente que a sustentabilidade social é um valor da cultura corporativa e pautas como maternidade, mulheres na liderança, equidade racial ou felicidade corporativa foram amplamente divulgadas para os públicos de interesse.

Outro destaque é o uso de influenciadores digitais e/ou figuras públicas para massificar ou segmentar mensagens. Em 2022, apenas três publicações contaram com a participação de influenciadores, enquanto, em 2024, até o mês de outubro, esse número para 22 publicações.

Além disso, identificou-se a participação de funcionários em 41% dos vídeos analisados, mostrando que os interesses corporativos e os interesses pessoais podem se misturar. A popularidade, mesmo que de curta duração, e a diferenciação perante os outros funcionários são fatores motivacionais para participação nessas ações de comunicação. Para além, fica evidente a superexposição dos funcionários que deflagra o estreitamento entre as esferas público e privado. Em tempos de redes sociais digitais, falar das fragilidades, mostrar sua rotina, compartilhar os gostos e publicizar segredos passou a ser o "novo normal", que foi bem explorado pela empresa.

Também é importante dizer, que no momento em que concluo essa pesquisa identifica-se uma crescente contra narrativa sobre a importância da DE&I no mundo corporativo, fazendo com que algumas empresas revejam suas políticas e optem por se distanciar do tema.

No final de 2024, a fabricante de carros Toyota nos Estados Unidos decidiu que não vai mais apoiar e/ou patrocinar eventos culturais, desfiles e a parada LGBTQIAP+, justificando que as discussões em torno da diversidade estão altamente politizadas e, focando seus esforços de investimento em ações voltadas para ciência, tecnologia, engenharia e matemática e à preparação da força de trabalho (Mundo do Marketing, 2024).

Já a rede de lanchonetes McDonalds divulgou que não vai mais exigir que seus fornecedores tenham objetivos mercadológicos relacionados à DE&I (Universo Online, 2025). Também retirará o apoio às instituições de pesquisas externas que medem o impacto das ações de diversidade nas empresas e alterará o nome da equipe de diversidade para equipe de diversidade global.

As chamadas *big techs* seguem pelo mesmo caminho. O bilionário Elon Musk, proprietário da rede social X e extinguiu a equipe de DE&I e a equipe de moderadores que combatiam a desinformação e o discurso de ódio. O também bilionário Mark Zuckerberg, proprietário da Meta, empresa que controla o Facebook e o Instagram, anunciou que eliminará as equipes de checagem de fatos, além de permitir que usuários gays e trans sejam classificados como "doentes mentais" (G1, 2025).

Há pelo menos quatro fatores que levam as empresas a adotar essa posição e amplificar o discurso contra a diversidade. O primeiro deles é que a morte de George Floyd, no "longínquo" ano de 2020, já caiu no esquecimento e não é mais uma pauta vendável em um mundo que prevalece as realidades líquidas ensinadas por Bauman. O segundo fator está ligado à suprema corte americana que tirou as ações afirmativas das obrigatoriedades das universidades americanas e, por tabela, algumas empresas seguiram o mesmo processo.

O terceiro item é a eleição de Donald Trump que traz aos Estados Unidos uma perspectiva mais conservadora e contrária às pautas identitárias. As primeiras medidas de Trump focaram nas políticas anti-imigração, expulsando centenas de pessoas sem documentação dos Estados Unidos e o anúncio do fim das políticas de diversidade nas áreas do governo. Soma-se a isso, o fortalecimento midiático que essa contra narrativa ganhará, após o alinhamento político dos bilionários que detém o monopólio das redes sociais digitais. O último fator nos remete aos fundos ESG tiveram uma queda de investimentos e o tema passou a ser menos interessante do que já fora há 3 anos atrás.

Sob essa perspectiva, é importante observar se surgirão novas políticas e novos paradigmas que poderão enfraquecer as pautas ESG e sua relação no mundo do trabalho. O grupo Heineken estabeleceu objetivos de curto, médio e longo prazo, considerando as premissas ESG e DE&I e, até o momento, não mostra sinais de mudanças no seu discurso empresarial.

Nesse sentido, outras pesquisas serão capazes de analisar se uma possível onda conversadora influenciará as relações dentro das empresas e a comunicação corporativa.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>. Acesso em: 16 jan. 2025.

ANDRELO, R.; MARQUES, L. A ideologia da gestão da diversidade: análise dos conteúdos das revistas Exame e Istoé Dinheiro. **Paulus**, São Paulo, v. 7, n. 13, p. 33-50, abr. 2024. Disponível em: <https://revista.fapcom.edu.br/index.php/revista-paulus/article/view/658>. Acesso em: 10 maio 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Prática recomendada – ABNT PR 2030: a ambiental, social e governança (ESG) – conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações**. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, jun. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2021.

BATISTA, R. L.; TEIXEIRA, K. M. D. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 6, p. e210022, maio 2021.

BECK, U. **A metamorfose do mundo: novos conceitos para uma nova realidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BLACKROCK. **BlackRock's 2020 letter to clientes: sustainability as BlackRock's new standard for investing**. Nova Iorque: BlackRock, 2020. Disponível em: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-blackrock-client-letter>. Acesso em 14 abr. 2024.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2020.

BRASIL. Lei n. 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 set. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm. Acesso em: 16 jan. 2025.

BRASIL, BOLSA E BALCÃO. **Investimos em Diversidade, Equidade e Inclusão: guia de boas práticas**. São Paulo: B3, 2023.

CABANAS, E.; ILLOUZ, E. **Happycracia**: fabricando cidadãos felizes. São Paulo: Ubu, 2022.

CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO. **Panorama ESG 2024**. Nova Lima: AMCHAM, 2024.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE. **Declaração de Estocolmo sobre o ambiente humano**. Nova Iorque: ONU, 1972.

CHAPLIN, Charles. **Tempos modernos**. Direção: Charles Chaplin. Los Angeles: United Artists, 1936.

COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO. **Estrutura conceitual internacional para relato integrado**. São Paulo: CBARI, 2021.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Nova Iorque: ONU, 1987.

CRARY, J. **24/7**: capitalismo tardio e os fins do sono. São Paulo: Ubu, 2016.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Mulheres no mercado de trabalho**: desafios e desigualdades. São Paulo: DIEESE, 2024.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

EXAME. **Interesse pelo futebol feminino no Brasil cresceu 34% nos últimos cinco anos**. São Paulo: BTG Pactual, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esporte/interesse-pelo-futebol-feminino-no-brasil-cresceu-34-nos-ultimos-cinco-anos/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

FAUSTO NETO, A. Circulação: trajetórias conceituais. **Rizoma**, Santa Cruz do Sul, v. 6, n. 2, p. 8-40, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/rzm.v6i2.13004>. Acesso em: 16 jan. 2025.

FERRARI, M. A. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. **Organicom**, São Paulo, v. 18, n. 37,

p. 23-35, dez. 2021. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/188608>. Acesso em: 10 maio 2024.

FILIPPE, M. **Grupo Heineken anuncia Diretoria de Felicidade**. São Paulo: Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/grupo-heineken-anuncia-diretoria-de-felicidade/>. Acesso em: 22 abr. 2024.

FILIPPE, M. **Como o Grupo Heineken promove felicidade no dia a dia dos colaboradores**. São Paulo: Cajuína, 2024. Disponível em:
<https://cajuina.org/principais/como-faz/heineken-promove-felicidade-no-dia-a-dia-dos-colaboradores/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 16 jan. 2025.

FONSECA JÚNIOR, W. C. Análise de conteúdo. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 280-303.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

FREITAS, R. F.; CARMO, M. H.; HOWAT, M. **Comunicação e diversidade em marcas cariocas**: Farm, Rede Globo e Petrobras. São Paulo: Intercom, 2023.

G1. **Meta, dona de Facebook e Instagram, encerra programa interno de diversidade e inclusão**. Rio de Janeiro: Globo, 2025. Disponível em:
<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2025/01/13/meta-dona-de-facebook-e-instagram-encerra-programa-interno-de-diversidade-e-inclusao.ghtml>. Acesso em: 16 jan. 2025.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GOFFMAN, E. **Representação do eu na vida cotidiana**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Normas GRI para relato de sustentabilidade**. Amsterdã: GRI, 2021.

GRUPO DE TRABALHO DA SOCIEDADE CIVIL PARA A AGENDA 2030. **VII relatório luz da sociedade civil da agenda 2030 de desenvolvimento sustentável – Brasil**. Recife: GT Agenda 2030, 2023.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 12. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.

HAN, B. C. **No enxame**: perspectivas do digital. Petrópolis: Vozes, 2018.

HAN, B. C. **Sociedade da transparência**. 2. edição. Petrópolis: Vozes, 2019.

HAN, B. C. **A Sociedade paliativa**: a dor de hoje. Petrópolis: Vozes, 2021.

HEINEKEN. **Diversidade, equidade e inclusão**. São Paulo: Heineken Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.heinekenbrasil.com.br/diversidade-equidade-e-inclusao-end/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

HEINEKEN. **Relatório de sustentabilidade 2022-2023**. São Paulo: Heineken Brasil, 2023a. Disponível em: <https://www.heinekenbrasil.com.br/relatorio-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

HEINEKEN. **Speak up**: código de conduta empresarial. São Paulo: Heineken Brasil, 2023b. Disponível em: https://app.convercent.com/pt-br/Anonymous/Issuelntake/LandingPage/e0a4a465-dc60-ed11-a993-000d3ab9f296?_=1671185117952. Acesso em: 14 abr. 2024.

HEINEKEN. **Um dia com a Jenifer, nossa estagiária de marketing**. São Paulo, 18 ago. 2023c. Instagram: @grupoheinekenbr. Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/CwGbAorrr-z/?igsh=NXk1ZWZiNWS4Y2Zs>. Acesso em: 14 abr. 2024.

HEINEKEN. **Gente feliz brinda mais**. São Paulo: Heineken Brasil, 2024a. <https://www.heinekenbrasil.com.br/gente-feliz-brinda-mais/#>. Acesso em: 14 dez. 2024.

HEINEKEN. **De 0 a 10, como você está se sentindo hoje?** São Paulo, 20 mar. 2024b. Instagram: @grupoheinekenbr. Disponível em: https://www.instagram.com/reel/C4wFOwAPU2_/. Acesso em: 16 jan. 2025.

HEINEKEN. **Perfil Grupo Heineken**. São Paulo, 1 out. 2024c. Instagram: @grupoheinekenbr. Disponível em: <https://www.instagram.com/grupoheinekenbr/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

HEINEKEN. **Em 2024, o Crl.Ativos da Favela retorna com ainda mais força e impacto!** São Paulo, 5 set. 2024d. Instagram: @grupoheinekenbr. Disponível em: https://www.instagram.com/reel/C_iilc9sPxy/. Acesso em: 16 jan. 2025.

HEINEKEN. **E se o que as mulheres vivem no trabalho tivesse um sabor? Que gosto teria?** São Paulo, 8 mar. 2024e. Instagram: @grupoheinekenbr. Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/C4QfQFDotol/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL. **Caderno das melhores práticas de DE&I nas empresas**. São Paulo: IBDEE, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101972>. Acesso em: 23 maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html>. Acesso em: 22 maio 2024.

INSTITUTO ETHOS. **Ethos/Época de inclusão 2022**: a diferença que faz diferença. Rio de Janeiro: Época, 2022.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1-4, jul./ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>. Acesso em: 16 jan. 2025.

KASSAI, J. R.; CARVALHO, L. N. G.; KASSAI, J. R. S. **Contabilidade ambiental**: relato integrado e contabilidade. São Paulo: Atlas, 2014.

KELLNER, D. **A cultura da mídia e o triunfo do espetáculo**. São Paulo: Líbero, 2004.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. 26, n. 51, p. 38-51, jul./dez. 2007. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200005. Acesso em: 16 jan. 2025.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

KPMG. **Pesquisa Mapa do assédio no Brasil 2024**. Belo Horizonte: KPMG, 2024.

LA NA FIRMA. **Felicidade importa!** São Paulo, 30 jun. 2023. Instagram: @la_nafirma. Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/CuHmXUzoSco/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

LOBATO, J. A. M.; NEIVA, R. C. S. Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: um estudo da comunicação ESG em relatórios corporativos. **Organicom**, São Paulo, v. 19, n. 39, p. 71-86, nov. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200808>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MARTINO, L. M. S. **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes, redes. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 269-279.

MUNDO DO MARKETING. **Toyota deixa de apoiar eventos LGBTQIA+**. São Paulo: Mundo do Marketing, 2024. Disponível em: <https://mundodomarketing.com.br/toyota-deixa-de-apoiar-eventos-lgbtqia>. Acesso em: 20 dez. 2024.

OLIVEIRA, G. **Apoie uma mãe**. São Paulo, 11 maio 2023. Instagram: @gabidepretas. Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/CsHpP5agIrc/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

ORÉFICE, G. **O que faz a Diretoria de Felicidade da Heineken?** São Paulo: Meio e Mensagem, 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/o-que-faz-a-diretoria-de-felicidade-da-heineken>. Acesso em: 22 abr. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração do Rio sobre o meio ambiente e desenvolvimento**. Nova Iorque: ONU, 1992.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Padrões de condutas para empresas: Enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo**. Nova Iorque: ONU, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **PNUMA relembra 50 anos de multilateralismo ambiental**. Nova Iorque: ONU, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/184841-pnuma-relembra-50-anos-de-multilateralismo-ambiental>. Acesso em: 7 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Nova Iorque: ONU, 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 1 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres**. Nova Iorque: ONU, 2017. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/#:~:text=Os%20Princ%C3%ADpios%20de%20Empoderamento%20das,a%20discrimina%C3%A7%C3%A3o%20contra%20as%20mulheres>. Acesso em: 15 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **World mental health report: transforming mental health for all**. Genebra: OMS, 2022.

PACTO GLOBAL. **Dez princípios universais**. Nova Iorque: Pacto Global das Nações Unidas, 2000.

PACTO GLOBAL. **ESG**. Nova Iorque: Pacto Global das Nações Unidas, 2004. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 20 maio 2023.

PERSIGO, P. M.; ATHAYDES, A. S. Sob a ótica da comunicação: o negócio da diversidade. **Comunicologia**, Brasília, DF, v. 16, n. 1, p. 1-19, mar./abr. 2023. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/12816>. Acesso em: 9 maio 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. **Who cares wins: connecting financial markets to a changing world**. Genebra: ONU, 2004.

ROCHA, L. **Como ser uma liderança inclusiva: fuja do diversity washing e valorize a diversidade: seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva.** São Paulo: Scortecci, 2023.

SANTO CAOS. **Demitindo preconceitos – por que as empresas precisam sair do armário.** São Paulo: Santo Caos, 2022. Disponível em: <https://estudos.santocaos.com.br/demitindopreconceitos/>. Acesso em: 24 maio 2024.

SANTOS, M. A. G. F. **Relatório integrado: um fator de aumento de performance na informação empresarial.** 2017. 78 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/20915>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SCHWAB, K. **Capitalismo stakeholder: uma economia global que trabalha para o progresso, as pessoas e o planeta.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.

SCOGNAMIGLIO, H. **Brasil está décadas atrasado na agenda ESG, diz Fábio Alperowitch.** São Paulo: Estadão, 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governanca/brasil-esg-entrevista-fabio-alperowitch/>. Acesso em: 2 maio 2024.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 2014.

SIBILIA, P. **O show do eu.** 2. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2016.

SILVA, D. J. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. *In*: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (org). **Gestão de Pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações.** São Paulo: Senac SP, 2019.

SILVA, C. A. L. **Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas Você S/A e Você RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho.** 2020. 345 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/213068>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SILVEIRA, S. A. **Tudo sobre tod@s: redes digitais, privacidade e venda de dados pessoais.** São Paulo: Edições Sesc, 2017.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa bibliográfica. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 51-61.

TOTH, E. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 125-134.

TV CULTURA. **Gro Brundtland – uma das principais lideranças mundiais nas áreas de meio ambiente e de saúde**. São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3pqys-lv1fk>. Acesso em: 11 mar. 2024.

UNIVERSO ONLINE. **McDonald's desiste de práticas de diversidade**. São Paulo: Grupo Folha, 2025. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/afp/2025/01/07/mcdonalds-desiste-de-praticas-de-diversidMcDonald's-desiste-de-praticas-de-diversidadeade.htm>. Acesso em: 9 jan. 2025.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. *In*: SILVA, T. T. (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 7-72.

ZWEIG, S. **Brasil, um país do futuro**. São Paulo: Montecristo, 1941.