# Diversidade nas organizações: o que pensam e fazem os profissionais de comunicação?[1]

Patrícia Milano PÉRSIGO[2]
Andréia Silveira ATHAYDES[3]
Universidade Federal de Santa Maria/Campus Frederico Westphalen e
Universidade Luterana do Brasil, Santa Maria/Canoas, RS

**RESUMO**
Nas últimas duas décadas, o Brasil ampliou as discussões sobre diversidade. A comunicação, neste sentido, deve colaborar para a sua compreensão, especialmente, em ambientes organizacionais. Cabe, portanto, saber em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais desta área contribuem para a prática da diversidade nas organizações. Com 191 participantes consultados, detectou-se que a maioria reitera a importância do tema, mas poucos são os que atuam nele. Em termos de conhecimentos para o desempenho efetivo da diversidade, àqueles relacionados com gênero, raça, e acessibilidade, por exemplo, foram os menos indicados por estes profissionais como necessários para atividades de comunicação, como o planeja mento e o mapeamento de públicos, que são as básicas de qualquer estrutura comunicativa.

**Palavras-chave**: comunicação, competências, diversidade;

## 1 Diversidade e comunicação nas organizações

Dados recentes do IBGE[4] registram 201,1 milhões de brasileiros, cujos hábitos e costumes apresentam diferenças marcantes em cada região ou mesmo estado do país. Historicamente, o Brasil acolhe imigrantes, cujas culturas se fundem com as dos seus nativos, conferindo nuances distintas a cada região, de acordo com as comunidades estrangeiras ali instaladas. Afora o fator etnia, outras particularidades relacionadas ao gênero e idade colaboram para uma sociedade diversa e plural. Neste contexto, o país apresenta em sua composição aproximadamente 52% de mulheres, 54% de negros declarados e em torno de 24% de pessoas com algum tipo de deficiência. Os

[1] Trabalho apresentado no GT– Comunicação e Mercado, do PENSACOM BRASIL 2019
[2] Doutora em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen, UFSM/FW, e-mail: patriciapersigo@gmail.com Pós-doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Promoção da Saúde, ULBRA/Canoas. Líder do Grupo de Pesquisa EstratO – Estratégias Midiáticas Organizacionais.
[3] Doutora dos Cursos de Comunicação da Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) e das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat), email: andreia.athaydes@ulbra.br/athaydes@faccat.br
[4] Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25278-ibge-divulga-as-estimativas-da-populacao-dos-municipios-para-2019> Acesso em 10 de janeiro de 2020.

prognósticos, segundo o Ministério da Saúde[5], relatam que em 2030 o Brasil abrigará a quinta população mais idosa do mundo. Além disso, observa-se um número crescente da população LGBTI+, que, segundo dados divulgados em 2010, chegava a mais de 18 milhões da população brasileira, isto é, quase 10% dela.[6]

Cada um desses segmentos da sociedade brasileira traz sua colaboração, positiva ou negativa, de acordo com suas experiências, valores, sentimentos. Portanto, quando falamos de diversidade, necessitamos compreender do que se trata. No levantamento realizado para este estudo, além do significado da palavra (variedade, pluralidade, diferença, tudo que é diverso e tem multiplicidade[7]), destacam-se as raízes históricas e sociais que, no caso do Brasil, sustentam posições, naturalizadas ou até mesmo invisíveis, como, por exemplo, o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio profissional de acordo com origem econômica e racial (FLEURY, 2000). Assim, o conceito de diversidade extrapola as diferenças de gênero, idade e etnia, pois tem relação direta com religião, região de origem, história pessoal, formação educacional, função e personalidade, entre outros (THOMAS, 1991 apud NKOMO E COX JR., 1999), o que remete à discussão das "minorias x maiorias" e, por conseguinte, as relações de poder entre os grupos sociais (FLEURY, 2000).

Trazendo a diversidade para o ambiente organizacional, foco desta pesquisa, outras características são observadas, como tempo de serviço na organização, papeis assumidos internamente, liderança formal e informal, *status* de acesso ou não à alta administração (THOMAS, 1991, *apud* SILVA, 2019). Características estas que, aliadas a outras, dão forma e consistência à cultura organizacional, outro elemento implicado na gestão da diversidade. Afinal, gerir a diversidade demanda um trabalho reflexivo quanto aos hábitos, costumes, valores e crenças dos envolvidos. Em suma, as organizações são levadas "a pensar seus processos comunicacionais de maneira planejada, a partir do eixo onde estratégias de interação com a sociedade se estabeleçam de forma alinhada às suas políticas e práticas de gestão" (OLIVEIRA E PAULA, 2007, p. 25).

Revendo as práticas organizacionais quanto ao tema, identificamos pesquisa realizada com 366 empresas ao redor do mundo, na qual uma das constatações é de que

[5] Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/em-2030-brasil-tera-a-quinta-populacao-mais-idosa-do-mundo/>. Acesso em 10 de janeiro de 2020.
[6] Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/298/potencial-do-mercado-homossexual-no-brasil.html> Acesso em: 10 de janeiro de 2020
[7] Disponível em: <https://www.significados.com.br/diversidade/> Acesso em: 28 de setembro de 2019.

aquelas com maior diversidade de gênero, racial e étnica têm melhor performance financeira (MCKINSEY, 2018). Mesmo que essa seja uma perspectiva utilitarista da diversidade, os motivos para esse desempenho positivo são vários, como a possibilidade de maior inserção em mercados, comunicação mais inclusiva e mais atenta a diversas linguagens, assim como o fato de o negócio estar mais alerta/próximo a necessidades específicas dos públicos.

No contexto nacional, nas duas últimas décadas, ampliaram-se as experiências, especialmente, no setor privado brasileiro: o jornal Folha de São Paulo abordou o tema com a reportagem "A diversidade é a campeã: o que a copa do mundo e as empresas lucrativas ensinam sobre inclusão" (FSP, 23/07/2018). No texto, Liliane Rocha, fundadora e CEO da Gestão Kairós Consultoria de Sustentabilidade e Diversidade, elucida que as discussões sobre diversidade nas organizações iniciaram a partir da ideia de sustentabilidade. Tornando-a mais ampla ao percebê-la não só pela perspectiva do pilar ambiental, mas também pelo impacto social. Em fevereiro de 2019, o site de rede social, Facebook, lançou a ferramenta *Ads 4 Equality*. Por meio de algoritmos, as campanhas publicitárias de agências e anunciantes são analisadas quanto à representatividade de seus personagens em relação à população brasileira, em termos de sexo, raça e tipo de corpo (COLETIVA.NET, 2019). A iniciativa vai além, pois oferece outras três opções nesse mesmo sentido: um teste online de representatividade, uma lista de estereótipos e alguns conselhos para trabalhar sua desconstrução, assim como uma "um guia de Marketing Science para ajudar as empresas na adoção da mentalidade de testar hipóteses e mensurar os resultados" (COLETIVA.NET, 2019).

Os exemplos citados anteriormente revelam que, sob perspectiva da administração organizacional, cabem algumas reflexões sobre o relacionamento com grupos sociais tão diversos, a fim de que as organizações possam atingir seus objetivos e colaborar para o desenvolvimento do seu entorno social. Portanto, a identificação e gerenciamento de conflitos; formulação de estratégias que possam equilibrar as diferenças e a representatividade perante diferentes segmentos de público são algumas das questões a serem analisadas com cuidado. As respostas para estas e outras questões decorrentes do tema exigem dos profissionais de comunicação, enquanto gestores responsáveis por estratégias comunicativas, uma postura proativa, resiliente e fundamentada em conhecimentos que colaborem para um ambiente organizacional cuja diversidade esteja presente e seja respeitada. (MORENO et al, 2019)

### 1.1 Comunicação e competência para a diversidade

Entre tantos desafios trazidos pela diversidade às organizações, a gestão da comunicação **para** e **pró**-diversidade é um deles. Torna-se relevante delinear o mercado para refletir sobre a complexidade dos processos comunicativos aí desencadeados, como, por exemplo, políticas, discursos e estratégias organizacionais que estabeleçam relações efetivas de comunicação com cada público e cada mercado.

Nesse sentido, Serrano (2007) acrescenta que políticas efetivas de diversidade são decorrentes de estudo e pesquisas as quais devem contemplar: a compreensão do significado de diversidade para aqueles grupos organizacionais; o significado do sentimento de inclusão/exclusão; e a formulação de programas de inclusão. Situações estas marcadas pelo papel do gestor, pelo planejamento de estratégias de enfrentamento de preconceitos, clichês e desinformação que podem circular nos ambientes, assim como pela aprendizagem coletiva e refinamento de competências profissionais.

As competências profissionais, discutidas mais intensamente nas ciências administrativas, são constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY E FLEURY, 2004; DURAND 1998). Muitos são os estudos acerca delas, mas a compilação proposta por Fleury e Fleury (2001, inspirado em Le Bofert) sobre sua composição básica é pertinente ao nosso estudo: saber *agir*, saber *mobilizar recursos*, saber *comunicar*, saber *aprender*, saber *engajar-se* e *comprometer-se*, saber assumir *responsabilidades* e ter *visão estratégica*.

Refletindo sobre a compilação proposta por Fleury e Fleury (2001) para a comunicação e diversidade, entendemos que os profissionais de comunicação, em tese, vêm desenvolvendo essas competências em suas formações acadêmicas, tanto na graduação como a pós-graduação ofertadas no país. Surge, portanto, a curiosidade de saber em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais desta área contribuem para a efetividade da diversidade nos ambientes organizacionais

## 2 O que pensam e fazem os profissionais de comunicação em relação à diversidade nas organizações

Em recente pesquisa do *Latin American Communication Monitor* (MORENO et al, 2019), foram detectados apenas 35,3% de departamentos de comunicação considerados excelentes, isto é, que cumprem com uma série de critérios que garantem

sua influência nas decisões da organização e demonstram um alto desempenho em relação aos resultados das suas estratégias e ações comunicativas. Portanto, como docentes da área de comunicação, a curiosidade das pesquisadoras estava relacionada com as competências profissionais (os conhecimentos, as habilidades e as atitudes) necessárias para a comunicação excelente das organizações no que diz respeito à diversidade e, por conseguinte, ao relacionamento equilibrado entre organização e seus diferentes grupos de público. Entender como os profissionais estão atuando e quais as suas dificuldades na atuação neste segmento passou a ser um objetivo central não apenas desta pesquisa, mas também referência para repensar a formação universitária atual destes profissionais e colaborar na revisão dos projetos pedagógicos das quais temos possibilidade de colaboração.

Assim, essa pesquisa teve caráter exploratório (GERHARDT E SILVEIRA, 2009), fazendo-nos levantar não apenas o referencial teórico (diversidade e temas correlatos) para entender a temática, mas o resultado de outras pesquisas científicas que demonstravam como as organizações vivenciam as diferentes nuances da diversidade em seus ambientes e em suas relações com diferentes grupos sociais. Sua abordagem foi qualitativa, pois nos interessou analisar a interação de certas variáveis a partir da experiência de pessoas, no caso os profissionais de comunicação, e a sua relação a processos e estruturas inseridos em determinados cenários sociais (SKINNER, TAGG E HOLLOWAY, 2000), no caso, as organizações e os departamentos de comunicação nos quais estavam vinculados.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário estruturado aplicado *on-line* a uma amostra não probabilística por acessibilidade (GIL, 2010). Durante dois meses no segundo semestre de 2019, especialmente pela rede social *Linkedin*, foram obtidas mais de duas centenas de respostas de profissionais de comunicação. Após a limpeza, os dados aqui apresentados dizem respeito ao pensamento e a rotina de 191 participantes, com as seguintes características: mulheres (71%), homens (28,5%) e outro gênero (0,5%), cuja faixa etária predominante é de 22 a 40 anos (71%). A maioria tem nível superior (93,2%), sendo que quase 40% deles possui pós-graduação stricto sensu. Provavelmente em função do *networking* das pesquisadoras, a maioria dos respondentes tem formação em relações públicas (57,6%), seguido por jornalismo (20,9%) e publicidade e propaganda (11%), com residência no Rio Grande do Sul (40,3%), São Paulo (22%), Minas Gerais (7,9%) e Santa Catarina

(5,8%). Entretanto, também recebemos respostas de profissionais formados em administração, design gráfico, psicologia, educação física, entre outros, e pelo menos um profissional em cada estado brasileiro, exceto no Amapá, Ceará e Tocantins.

Ainda no que diz respeito ao perfil dos respondentes, 77,5% afirmaram estar empregados na área da comunicação, outros como *free-lancers* (9,9%) ou empregados em outras áreas (9,4%). Destes, 77% estavam em organizações privadas e apenas 18,5% na administração pública. Os profissionais participantes relataram ter uma experiência relativamente recente na atual organização: 47% estão entre 1 a 5 anos, seguidos de quase 15% na faixa de 6 a 11 anos. No quesito liderança, mais de 40% está em postos de chefia: diretor/gerente (21,5%) ou chefe/supervisor (20.3%). E se considerarmos que a nomenclatura "assessor" também indica, em comunicação, o gestor de um departamento, temos mais 15,1% dos entrevistados.

Feita a apresentação dos respondentes, trazemos neste artigo alguns dos resultados obtidos, especialmente os relacionados com: a) as atividades desempenhadas pelos entrevistados e a relação com conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas para tal; b) diversidade nas organizações: o que fazem os profissionais de comunicação e o grau de importância que dão ao tema, bem como as tendências por eles percebidas.

## 2.1 Atividades desempenhas X conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados

A partir de um elenco de atividades relacionadas com as profissões de comunicação[8] e com a possibilidade de selecionar até seis opções, os profissionais participantes da pesquisa enfatizaram que a sua rotina engloba em muito o planejamento estratégico (64,7%), seguido do planejamento e gestão da comunicação digital (44,9%), relacionamento com o cliente (44,3%) e campanhas institucionais de informação, integração e conscientização (43,7%). Opostamente, as relações governamentais e de lobby (4,8%) e *advocacy* (1,8%) são as atividades menos desempenhadas por eles. Outro fator que chama atenção é que as atividades relacionadas com pesquisa de opinião e/ou auditoria de mídia e clima, consideradas fundamentais para o processo de

[8] Especialmente da área de relações públicas, cujo profissional é considerado o gestor de relacionamentos e, para tal, suas atividades principais são regulamentadas pela Lei n.º 5.377/69 e pela Resolução Conferp n. 043/2002.

planejamento, também foram indicadas por um percentual pequeno de profissionais, isto é: 12% e 9,6% respectivamente (Figura 1).

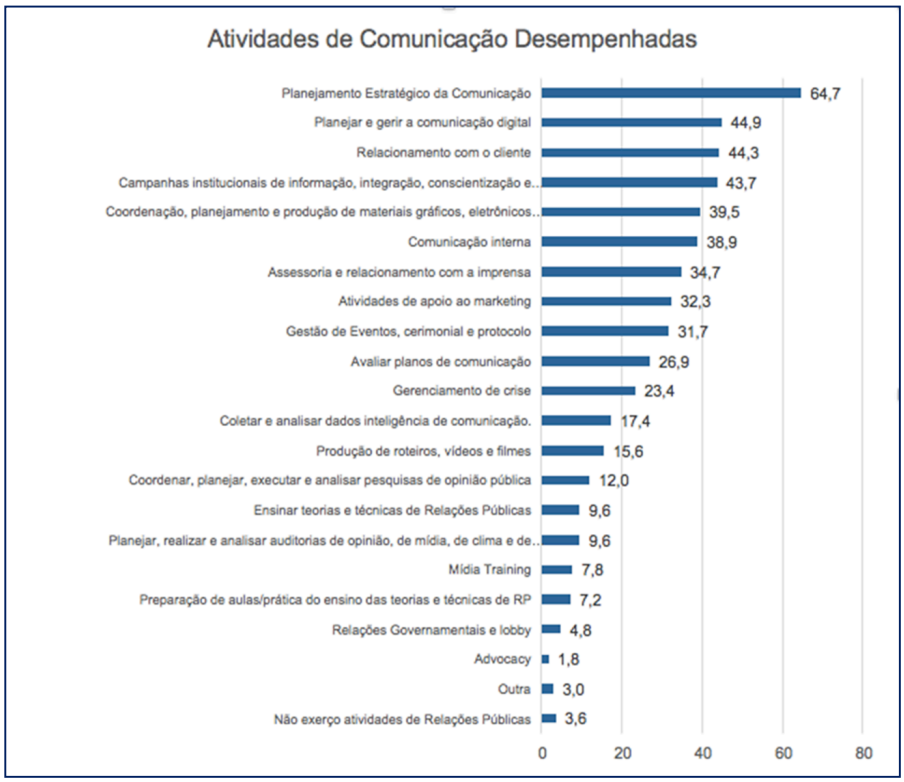


Figura 1: Atividades Desempenhas pelos Profissionais de Comunicação
Fonte: Autoria Própria (2019)

Quando consultados sobre os conhecimentos necessários para exercerem as suas rotinas, há coerência com as atividades desempenhadas, já que os profissionais indicam, como principais, os relacionados com planejamento (86,2%), redação (68,3%) e mapeamento de públicos (63,5%), assim como cultura organizacional (62,3%). Os conhecimentos relacionados à diversidade, tema desta pesquisa, são os que menos são mobilizados pelos entrevistados: sociologia, dados e informações sociais (20,4%), gênero, raça e religiões (16,8%), e acessibilidade na organização, empregabilidade das pessoas (7,8%). O percentual indicado para necessidade de conhecimentos em pesquisa e estatística (26,9%) corrobora a resposta dada à questão anterior, cujos participantes afirmam não ter a pesquisa como sua atividade principal (Figura 2).

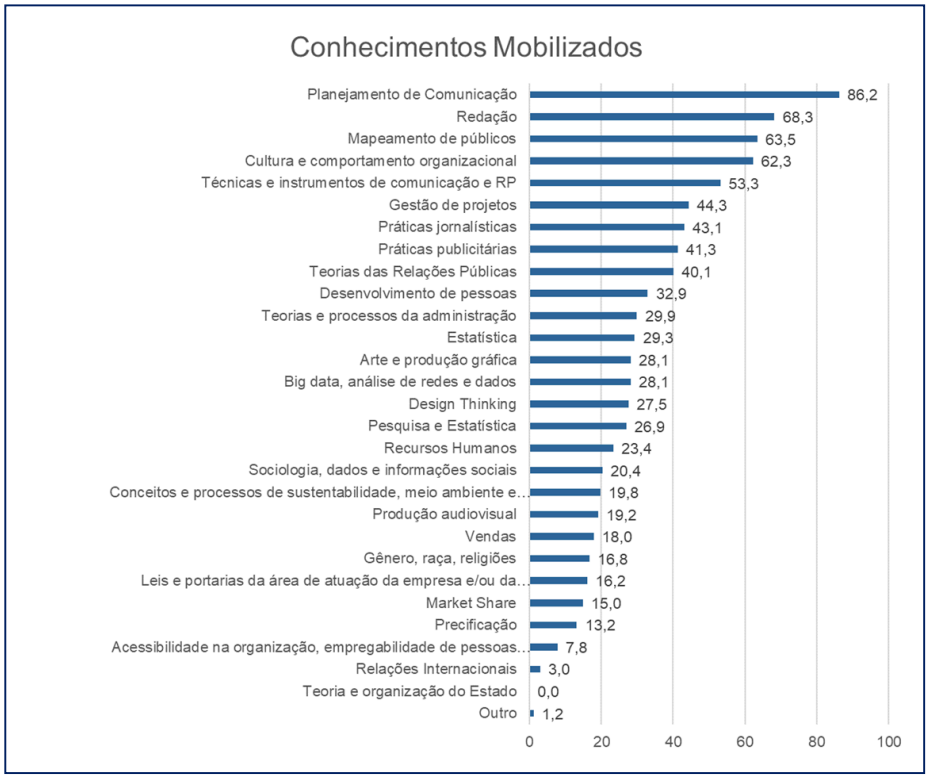


Figura 2: Conhecimentos Mobilizados pelos profissionais de Comunicação
Fonte: Autoria Própria (2019)

Mantendo certa coerência com as atividades rotineiras elencadas pelos profissionais participantes, a redação de textos (79%), a coordenação de equipes (61,7%) e o gerenciamento de projetos (59.9%) são as habilidades mais citadas por eles. E salientamos a expressão "certa coerência", já que o domínio de redação garante um documento de planejamento bem escrito, mas não necessariamente, eficiente e eficaz. Para isso, entendemos que uma habilidade que colabora em muito com o processo de planejamento diz respeito à utilização de aplicativos de mineração e análise de dados que, no caso dos participantes, apenas 12% registraram essa habilidade como necessária para exercer as atividades elencadas por eles mesmos nas questões anteriores. Habilidade esta, ao olhar das pesquisadoras, que agiliza e amplia as possibilidades de cruzamentos e conexões de informações, especialmente em uma sociedade tão diversa quanto à contemporânea e garante confiabilidade e redução de erros na tomada de decisão.

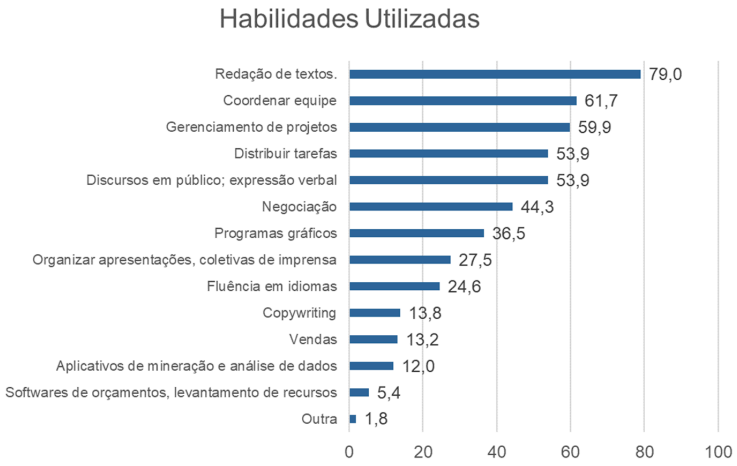


Figura 3: Habilidades Utilizadas pelos Profissionais de Comunicação
Fonte: Autoria Própria (2019)

As atitudes utilizadas pelos profissionais na pesquisa também apresentam aderência com as atividades por eles desempenhas, mas também pode-se pensar que têm uma relação com o estereótipo do comunicador: relacionamento interpessoal (80,8%), empatia (68,9%), flexibilidade (67,7%), criatividade (65,3%) e trabalho em equipe (62,9%). Novamente chama a atenção que em relação à temática da pesquisa, o posicionamento pró-diversidade organizacional só é utilizado por 14,4% dos entrevistados. Talvez se possa entender melhor essa atitude, quando, por exemplo, o pensamento inovador (48,5%), visão sistêmica (43,1%) e atitude empreendedora (26,3%) também não são mencionadas por sequer a metade dos participantes (Figura 4).

Figura 4: Atitudes Utilizadas pelos Profissionais de Comunicação
Fonte: Autoria Própria (2019)

Os dados levantados sobre o que e como fazem rotineiramente os profissionais de comunicação em suas organizações está dentro do escopo tradicional das funções e atividades de um departamento de comunicação, indicado e reiterado nas universidades brasileiras que oferecem a graduação na área. Entretanto, como a diversidade é pauta da sociedade mundial e as pesquisas em organizações, inclusive brasileiras, demonstram uma preocupação neste sentido, infere-se que os profissionais da área ainda não despertaram para essa prática. Tanto os conhecimentos, como as habilidades e atitudes que podem ser enquadradas dentro do perfil pró-diversidade não foram mencionados, em alguns casos, sequer pela metade dos participantes da pesquisa. Já as questões de gênero, raça e religião não são conhecimentos necessários citados nem por 20% dos profissionais. E a questão da acessibilidade, por menos de 10%, o que faz também refletir se o resultado predominante obtido não está pautado por aquilo que tradicionalmente se afirma sobre a comunicação.

E se ponderarmos sob a ótica das competências profissionais organizadas por Fleury & Fleury (2001), parece-nos que àquelas relacionadas com saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica ficam comprometidas.

## 2.2 Diversidade nas organizações sob a perspectiva dos profissionais de comunicação

Um bloco de questões da pesquisa aplicada aos profissionais de comunicação tratou de descobrir como está sendo tratada a diversidade nas organizações no qual eles atuam, bem como a opinião de cada um deles em relação a ela e a como sua organização está abordando a temática. Os resultados iniciais, como o esperado, reiteram que quase a totalidade dos participantes concorda com a importância da discussão e prática da diversidade no ambiente de trabalho (Figura 5). E os motivos desta importância está relacionada com a necessidade de a organização ter uma postura inclusiva frente à pluralidade da sociedade: 94% (Figura 6). Outro motivo, talvez mais realista, é apontado por quase 33% dos participantes: diversidade é rentável porque pesquisas comprovam que ambiente diverso produz mais, corroborando a perspectiva utilitarista.

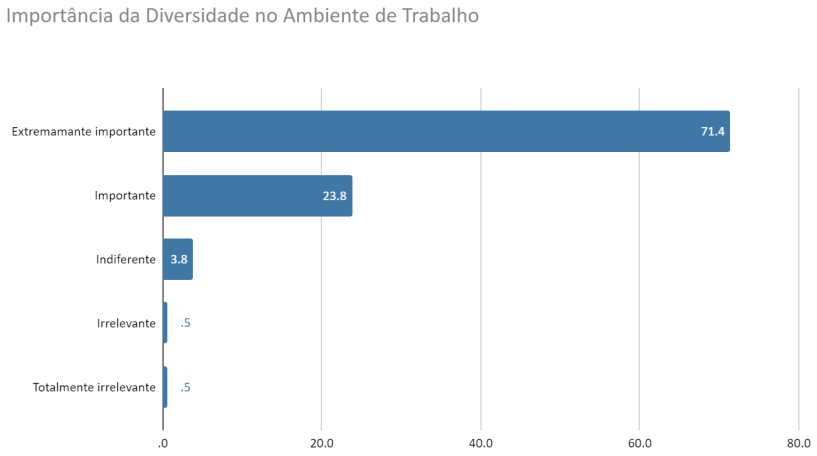


Figura 5: Importância da Diversidade nas Organizações
Fonte: Autoria Própria (2019)

Outras opiniões interessantes, mesmo que menos citadas pelos profissionais participantes, diz respeito ao cotidiano da diversidade nas organizações: 18,9% afirmam que a diversidade pode ser conflituosa se não for adequadamente planejada e trabalhada com o público interno; enquanto 2,16% assume que a temática é complicada sob à luz da cultura atual da sua organização. Fatos que, diante dos estudos mencionados anteriormente, sabemos ser reais. Muitas organizações têm discurso pró-diversidade, mas sua prática não existe ou, se existe, ainda está em uma fase inicial, com problemas comunicacionais relativos à estratégia abordada, clareza de mensagem ou mesmo definição assertiva do perfil de público. Situações estas que exigem o interesse e a capacitação dos profissionais para o assunto, mobilizando na íntegra as competências profissionais relacionadas com saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Fleury & Fleury, 2001)

.

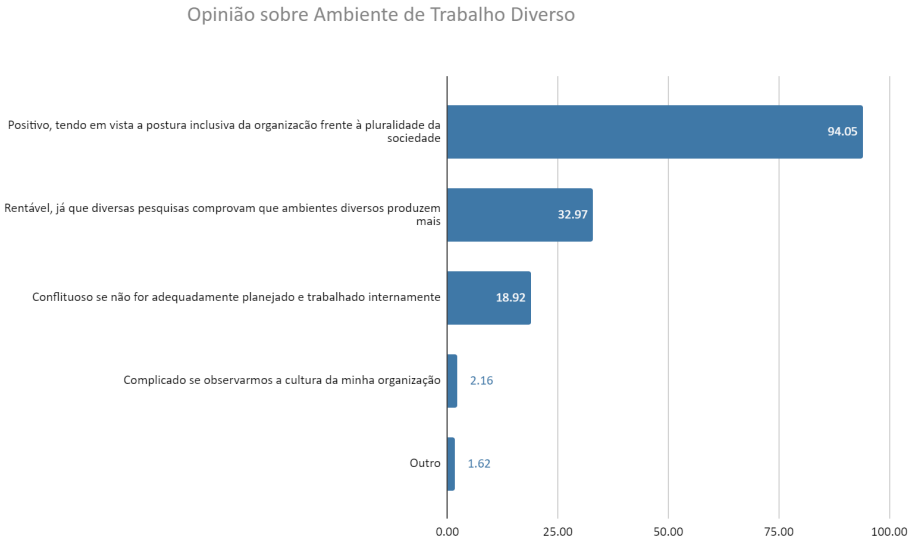


Figura 6: Opinião dos Profissionais de Comunicação Sobre Ambiente Diverso
Fonte: Autoria Própria (2019)

Quando consultados sobre as principais tendências nas práticas de comunicação dentro das organizações, metade dos profissionais mencionam a diversidade de forma direta (51.7%). Há, ainda, outras menções ligadas ao tipo ou situação, como: diversidade e sustentabilidade (4,2%); diversidade de gerações (3,5%) e diversidade e cultura organizacional (2,8%), reiterando, ao menos, um discurso pró-diversidade. Existe, ainda, o contraponto: àqueles que acreditam que a diversidade não é tendência (3,5%) e sim uma realidade organizacional (4,2%) ou, então, que a diversidade é apenas um discurso (2,8%). Essa perspectiva pessimista é coerente quando profissionais alegaram que a cultura da sua organização é desfavorável à prática da diversidade.

Figura 7: Tendências nas Práticas da Comunicação nas Organizações
Fonte: Autoria Própria (2019)

Ainda dentro da visão das organizações sobre a diversidade, o ramo da indústria é o que mais acredita que ela é necessária para o posicionamento organizacional (92,3%). Já o ramo de serviços foi o único que apareceu indicativo de não considerá-la importante (5,2%) para seu posicionamento organizacional. Talvez um dos motivos, além da variedade de segmentos de atuação e o predomínio de empresas de pequeno e médio porte, esteja relacionado com a exigência legal e competitiva das certificações ISO[9], mais rotineiras nas indústrias.

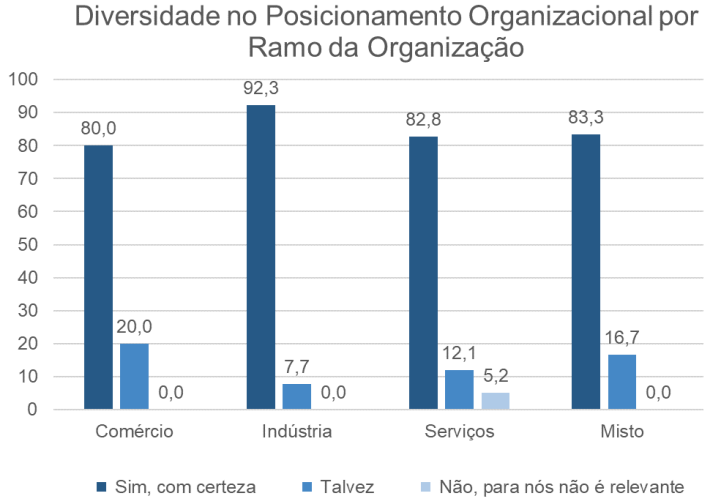


Figura 8: Posicionamento sobre Diversidade por Ramo da Organização
Fonte: Autoria Própria (2019)

[9] ISO refere-se a *International Organization for Standardization*, traduzido no Brasil como Organização Internacional de Normatização.

Como a pesquisa buscou conhecer a atuação dos profissionais de comunicação no que diz respeito à diversidade nas organizações, foi importante saber qual setor/departamento responsável por planejar e gerir as ações dessa temática. O departamento de recursos humanos (33.3%) ainda é a área principal mencionada pelos profissionais de comunicação. Como era uma questão aberta, muitas outras nomenclaturas surgiram, não de forma significativa, mas sinalizam que as organizações preocupadas com a temática começam a manifestar esse sentimento pela nomenclatura que atribuem para a área. Dentre essas nomenclaturas, destacamos o núcleo de diversidade (5,7%) e desenvolvimento organizacional (2,9%), além de núcleo de acessibilidade, recursos humanos (diversidade & inclusão), coordenação de ações inclusivas e pessoas e cultura, que foram contabilizados estatisticamente com diferentes nomenclaturas no item "outros" (29.5%).

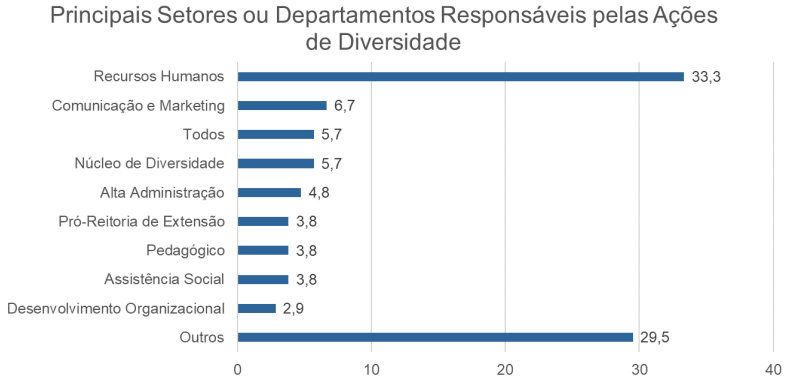


Figura 9: Departamentos Responsáveis pelas Ações de Diversidade nas Organizações
Fonte: Autoria Própria (2019)

Finalizado o descritivo dos dados obtidos com os profissionais de comunicação, passamos à reflexão sobre eles. Se associarmos as atividades rotineiras mais executadas pelos profissionais participantes, com os conhecimentos por eles mobilizados para tal, surge a primeira inquietação. Afinal, que tipo de planejamento, mapeamento de públicos ou estratégias de cultura e comportamento organizacional estão sendo praticados se os conhecimentos base (gênero, raça, religiões, assim como acessibilidade e empregabilidade de PCDs até sociologia e dados sociais) para a diversidade nas organizações são os menos citados? O cenário hipotético que poderia elucidar os dados pode estar relacionado com a possibilidade de os profissionais estarem reproduzindo determinados modelos mais frequentemente do que observando e estudando a

diversidade (físico-biológica, emocional, cultural, histórica, psicológica) dos grupos sociais com as quais suas organizações se relacionam para, assim, elaborar estratégias adequadas ao seu contexto. O risco, então, é de repetição "naturalizada" dos estereótipos, preconceitos ou mesmo dos entraves à ascensão profissional de determinados grupos.

A hipótese acima apresentada parece ganhar consistência quando verificamos que, em termos de habilidades, àquelas que permitiriam inovação na elaboração e execução de estratégias adequadas ao contexto diverso são menos indicadas pelos participantes da pesquisa. O uso de aplicativos para mineração e análise de dados e mesmo a fluência em outro idioma (o que permite aproximar-se de aspectos culturais de determinado país) são os menos citados por eles. Sob o ponto de vista das atitudes, parece-nos um sinal de alerta, quando temos pequenos índices de resposta para o posicionamento pró-diversidade organizacional e conciliação; e menos de 1/3 para atitude empreendera ou perfil curioso. Sob o foco das competências profissionais (FLEURY & FLEURY, 2001), o resultado obtido sinaliza que estamos, enquanto categoria, apresentando déficits no que diz respeito a saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar e saber aprender. E esse déficit nos leva a dificuldade em nos engajar e se comprometer, em assumir responsabilidades e, portanto, ser estrategista (FLEURY & FLEURY, 2001). Portanto, por meio de um estudo mais amplo sobre as competências atuais dos profissionais de comunicação, acreditamos ser possível detectar características e situações que colaborem para uma formação mais condizente com os ambientes organizacionais cada vez mais diversos.

## REFERÊNCIAS

COLETIVA **Facebook lança ferramenta que analisa representatividade em campanhas publicitárias.** Disponível em http://coletiva.net/comunicacao/facebook-lanca-ferramenta-que-analisa-representatividade-em-campanhas-publicitarias,293465.jhtml Acesso em: 25 de fevereiro de 2019.

DURAND, T. **Forms of incompetence. In: Forth International Conference on Competence Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a Diversidade Cultural**. RAE, Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. São Paulo, V. 40, n. 3. p. 18-25. 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD. W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MCKINSEY COMPANY. **A importância da diversidade**. Disponível em: < https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br> Acesso em: 28 de julho de 2018.

MORENO, A., MOLLEDA, J. C., ÁLVAREZ NOBELL, A. HERRERA, M., ATHAYDES, A. y SUÁREZ, A. M. **Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países.** Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom, 2019.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007

SERRANO, Cláudia. **Desenvolvimento de Competências no Contexto da Diversidade nas Organizaçõe**s. Programa de Pós-Graduação de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackeinze, São Paulo, 2007.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. Management Learning, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.

SILVA, Dhyonatan Júnior. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

THOMAS, R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of yourtotal work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook

de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. Harvard Business Review, Mar./Apr., p. 107-118, 1990.