Diversidade e felicidade na comunicação organizacional da Heineken no Brasil

Diversity and happiness in Heineken's organizational communication in Brazil

Diversidad y felicidad en la comunicación organizacional de Heineken en Brasil

Andres Raphael Cabral Colmenero

- Mestre em Linguagens, Mídia e Arte pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas
- Graduado em Comunicação Social, pós-graduado em Gestão Escolar e Marketing e especialista em Gestão da Qualidade
- Coordenador de Negócios Educacionais no Senac Campinas
- E-mail: andresraphael@yahoo.com.br
- Orcid: http://lattes.cnpq.br/9488757079293242

Tarcisio Torres Silva

- Doutor em Artes Visuais pela Universidade Estadual de Campinas
- Professor pesquisador na Escola de Linguagem e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas
- Colaborador do Centro de Estudos Africanos e Afro-brasileiros (CEAAB)
- E-mail: tarcisio.silva@puc-campinas.edu.br
- Orcid: http://lattes.cnpq.br/9488757079293242

RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender como a gestão da diversidade e da felicidade refletem na comunicação corporativa no Brasil. Através de um estudo de caso da Heineken, observou-se que a empresa utiliza a felicidade para fortalecer sua imagem social, tanto com ações que impactam os funcionários, quanto externamente, comunicando seu compromisso com as questões sociais. Como resultado, observamos que tal estratégia demonstra um cenário recorrente em que os valores do indivíduo são postos em consonância com os objetivos empresariais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO CORPORATIVA • GESTÃO • DEI • FELICIDADE • HEINEKEN.

ABSTRACT

This article seeks to understand how diversity and happiness management reflect in corporate communication in Brazil. Through a case study of Heineken, it was observed that the company uses happiness to strengthen its social image, both through actions that impact employees and externally, communicating its commitment to social issues. As a result, it was found that this strategy demonstrates a recurring scenario where individual values are aligned with business objectives.

KEYWORDS: CORPORATE COMMUNICATION • MANAGEMENT • DEI • HAPPINESS • HEINEKEN.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender cómo la gestión de la diversidad y la felicidad se reflejan en la comunicación corporativa en Brasil. A través de un estudio de caso de Heineken, se observó que la empresa utiliza la felicidad para fortalecer su imagen social, tanto con acciones que impactan a los empleados como externamente, comunicando su compromiso con los temas sociales. Como resultado, se observó que esta estrategia demuestra un escenario recurrente en el que los valores del individuo se alinean con los objetivos empresariales.

PALABRAS-CLAVE: COMUNICACIÓN CORPORATIVA • GESTIÓN • DEI • FELICIDAD • HEINEKEN.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão da diversidade nas organizações está relacionada a um conjunto de fatores que influenciam as dinâmicas do mundo do trabalho. As discussões sobre a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), em consonância com a pauta *Environmental, Social, and Governance* (ESG), se tornaram práticas, políticas e estratégias que servem, prioritariamente, para aumentar os resultados da empresa. De acordo com Silva (2019, p. 34), "a expressão gestão da diversidade pressupõe que, para as empresas, é necessário — ou ao menos desejável — administrar as diferenças, utilizando técnicas adequadas para garantir que a diversidade da força de trabalho seja direcionada para ganhos da organização".

Para isso, há duas abordagens distintas, sendo 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.

Assim, a autora Maria Tereza Leme 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. Entretanto, nota-se que as tensões sociais que reforçam a desigualdade em nossa sociedade são replicadas dentro das empresas, deflagrando a necessidade de "trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos" (Fleury, 2000, p. 21).

Sob essa mesma ótica, os autores Alves e Galeão-Silva (2004) 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. Ao considerar a DE&I uma mercadoria, são identificadas inconsistências e contradições entre o discurso corporativo e a prática organizacional. Para Andrelo e Marques (2024), 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. Logo, 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).

Nesse sentido, é possível identificar uma intersecção entre os interesses corporativos, pautados na produtividade e lucratividade e os interesses dos funcionários, que buscam no trabalho uma forma de obter a autorrealização e o reconhecimento simbólico e financeiro. Logo, a gestão da diversidade passou a ser tema sensível para a área de recursos humanos, que elabora estratégias para manter os funcionários motivados e para a área de comunicação, que propaga as ações criadas pela empresa, agregando valor à marca.

Assim sendo, identifica-se que a gestão da diversidade pode ser uma estratégia corporativa para tornar o ambiente de trabalho mais positivo e com menos conflitos, diminuindo as resistências e os obstáculos que atrapalham o bom andamento das demandas organizacionais. Além disso, nota-se que a felicidade no mundo do trabalho passou a ser um assunto recorrente dentro das corporações, considerando as premissas da psicologia positiva e da cultura contemporânea, que associa a felicidade individual com o sucesso profissional.

São exemplos dessa iniciativa a Ambev, que mantém programas de suporte à saúde mental de seus funcionários; a Chilli Beans, que instituiu o cargo de *Chief Happiness Officer* (CHO) em seu organograma; e a Heineken, que estruturou um departamento de felicidade corporativa responsável por implementar estratégias e políticas voltadas à promessa de um ambiente de trabalho mais plural, saudável e psicologicamente seguro, razão pela qual será adotada como objeto de estudo neste artigo.

Com base nesses preceitos, buscaremos neste trabalho compreender como a gestão da diversidade e da felicidade se apresentam na comunicação corporativa brasileira. Para tanto, utilizaremos como método a revisão bibliográfica com autores contemporâneos que vêm tratando do tema. Em seguida, traremos o estudo de caso da Heineken, descrevendo suas práticas como um fenômeno particular (Duarte, 2009). Por meio de análise documental, observaremos as diretrizes sobre a felicidade no site, no seu código de ética e em seu relatório de sustentabilidade. Por fim, observaremos ações selecionadas em suas redes sociais digitais.

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

As autoras Persigo e Athaydes (2023) afirmam que a gestão da diversidade não deve ser apenas uma estratégia para atrair e reter pessoas e recomendam 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).

Já 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", reforçando 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). Nesse sentido, Ferrari (2021, p. 32) aponta que as empresas devem aprofundar o diálogo sobre a gestão da diversidade para evitar a criação de "formatos cada vez mais sofisticados de explorar e controlar os sujeitos, na maioria das vezes em benefício dos interesses corporativos".

Em consonância, Freitas, Carmo e Howat (2023) identificaram que as marcas cariocas Farm, Rede Globo de Televisão e Petrobrás procuram estabelecer uma imagem de sustentabilidade social por meio de ações direcionadas para a comunidade LGBTQIAP+. O estudo conclui que as empresas públicas e privadas "começaram a valorizar e adotar políticas de diversidade de inclusão, visando tanto seus públicos internos quanto externos, aparentemente incorporando esses valores a uma lógica de mercado" (Freitas; Carmo; Howat, 2023, p. 11).

Por fim, ressalta-se o trabalho de Silva (2020), que propõe 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 já encontradas dentro do ambiente laboral. Esse discurso corporativo, promovido pelas lideranças, é respaldado pelas novas dinâmicas do mundo do trabalho, que utilizam temas como a identidade, a felicidade, a autorrealização e a ética para motivar as pessoas a produzirem mais e melhor.

AS NOVAS DINÂMICAS DO MUNDO DO TRABALHO

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 têm 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 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. Um funcionário que acompanha as

movimentações sem abalos e reclamações, ganha prestígio e reconhecimento simbólico (não financeiro), reforçando o pensamento de Richard Sennett (2014, p. 84) de que "a dificuldade é contraprodutiva um regime flexível".

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

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.

As empresas 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 perpassam pela disponibilidade para o trabalho, a adaptabilidade perante as constantes mudanças no ambiente de trabalho, compatibilidade de propósitos e persistência na autorrealização.

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).

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 resistentes à tais ideias.

A GESTÃO 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. Nesse sentido, 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. 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.

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 felizes!* — com ponto de exclamação — e raramente é questionado se *Nós vivemos para ser felizes?*

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.

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).

A COMUNICAÇÃO DA FELICIDADE NA HEINEKEN

Para compreender o fenômeno da gestão da felicidade nas empresas, trazemos como estudo de caso o Grupo Heineken. Nossa análise será fundada na observação da comunicação sobre o assunto no site da empresa. Em seguida, analisaremos alguns documentos lá presentes, como o código de conduta e o relatório de sustentabilidade. Por fim, faremos a análise de algumas postagens em redes sociais, selecionadas com base na relevância, tema e pessoas participantes que, em certa medida, personificam o propósito do grupo. Nessa última etapa, recorremos à literatura consultada para refletir criticamente sobre elementos da cultura da felicidade que aparecem na comunicação online da empresa.

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, 2024b).

Já o código de conduta da Heineken coíbe qualquer tipo de assédio como o verbal, físico, sexual ou psicológico, bem como ameaças, brincadeiras ofensivas, falas intimidadoras, toques inadequados e comentários depreciativos para garantir uma interação respeitosa e profissional. Ainda de acordo com o documento, não discriminar é celebrar a diversidade de pessoas e pensamentos, não distinguindo "raça, cor gênero, orientação sexual, religião, nacionalidade ou origem social, idade ou deficiência" (Heineken, 2023, p. 14).

Para garantir que essas diretrizes sejam praticadas por todos, em maio de 2023, o Grupo Heineken anunciou a criação de uma Diretoria de Felicidade, composto por uma equipe multidisciplinar (Filippe, 2023), 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).

Uma das primeiras ações da Diretoria de Felicidade foi capacitar os "embaixadores da felicidade". Trata-se de 1.300 funcionários voluntários que, após uma formação sobre conceitos de felicidade, disseminam práticas e conceitos relacionados ao bem-estar na organização para seus colegas de trabalho.

Outra ação foi a criação da "roleta da felicidade", uma ferramenta para ser utilizada em reuniões de equipe para promover o compartilhamento de experiências e emoções positivas entre os colegas, contribuindo para um ambiente mais leve e produtivo. Outro exemplo significativo é a implementação da "semana da felicidade". Durante a semana, são preparadas ações que incluem rodas de conversa, palestras, entrega de brindes, promoção de atividades físicas e reconhecimento positivo para os funcionários, transmitindo a ideia de que a empresa se preocupa com o bem-estar das equipes. Além disso, a cada quinze dias, a diretoria envia uma pesquisa para apurar o índice de felicidade dos 14 mil funcionários da Heineken. Por meio 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 (2023) 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.

Para divulgar essa nova diretoria, foi realizada uma parceria entre o perfil do *influencer* La Na Firma (2023), que atualmente conta com mais de 233 mil seguidores, e o perfil do Grupo Heineken (2024c) 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 1).

Figura 1: Reel para divulgação da Diretoria de Felicidade

Fonte: La Na Firma (2023).

Com esse exemplo, observamos que a Heineken, ao anunciar a criação da Diretoria de Felicidade, deixa evidente a lógica produtiva pautada numa relação que envolve o esforço das pessoas nos "momentos desafiadores para o negócio", como observamos na legenda da imagem, em troca de uma área que se diz preocupada em "cuidar do bem-estar e saúde mental dos seus firmeiros e firmeiras". Em outras palavras, além da empresa prever ações positivas e felizes para gerar uma atmosfera propícia para mais trabalho, também coloca uma espécie de porto seguro para os funcionários que sentirem os impactos das cobranças por metas e indicadores de desempenho.

No vídeo da postagem, o influenciador simula um diálogo entre um funcionário com sintomas de *stress* e um profissional da saúde. Durante a conversa, é recomendado que o funcionário troque de emprego e procure uma empresa que "foque em equilíbrio e que tem uma diretoria focada em felicidade". Em outro trecho da conversa, é sugerido que o funcionário encontre um lugar que "preza pelo bem-estar das pessoas e dos doguinhos", segurando um cachorro em suas mãos.

O *post* termina parabenizando a Heineken "por essa evolução. Cuidar das pessoas é cuidar de todo o ecossistema". Observamos aqui como a lógica da felicidade opera sobre o indivíduo, como colocam Cabanas e Illouz (2022), e como os ideais de felicidade e cuidado podem servir de amálgama entre os projetos pessoais e os projetos corporativos, conforme demarcado por Dadot e Laval (2016).

Em uma segunda postagem de março de 2024 (Figura 2), o presidente do Grupo Heineken no Brasil, Maurício Giamellaro, comenta a Semana da Felicidade. Em uma conversa em formato de *videocast*, Maurício afirma que as características de um bom líder perpassam "saber se comunicar e comunicar é estar disponível"; "remover as pedras do caminho"; "ser exemplo para sua equipe" e "gerar um ambiente feliz". Para ele, um líder de impacto deve se aproximar e perguntar das pessoas da sua equipe "como elas estão se sentindo".

Figura 2: Presidente do Grupo Heineken participa da Semana da felicidade

Fonte: Heineken (2024a).

Neste momento, evidenciamos que a Heineken espera de sua liderança a disponibilidade para estar junto da equipe e remover barreiras que impeçam a progressão fluida do trabalho, minimizando as tessituras rítmicas da vida, seja ela profissional ou pessoal (Crary, 2016). Além disso, o presidente comunica a seus interlocutores qual caminho deve ser adotado pela empresa e pelas lideranças (Boltanski; Chiapello 2020). Em seu discurso, é possível identificar a promessa de atividades estimulantes, uma chefia parceira e um ambiente leve para a ação laboral. Soma-se a isso a possibilidade de autorrealizações e a esperança de dias felizes na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da diversidade conecta 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.

Atualmente, é possível encontrar empresas que realizam diversas ações, com intenções positivas, que procuram criar um ambiente laboral mais leve, justo e seguro para os funcionários. Entretanto, não se pode negar que a DE&I se tornou uma mercadoria e, nesse sentido, o tema é tratado apenas em um nível superficial, não gerando uma discussão mais profunda sobre como as desigualdades estruturais reverberam dentro das organizações.

No Brasil, a gestão da diversidade segue uma lógica neoliberal, que privilegia a lucratividade e a produtividade em detrimento a um pensamento crítico em prol de grandes mudanças. Soma-se a isso a adequação corporativa às novas dinâmicas do mundo do trabalho, que colocam os valores do indivíduo em consonância com os objetivos da empresa. Em tempos contemporâneos, a competição, a comparação, a autocobrança e a busca pela incessante por reconhecimento individual acabam gerando pessoas tristes e desmotivadas.

Assim sendo, a comunicação da gestão da diversidade contribui para "mascarar" os sintomas acima e, em certa instância, motivar os funcionários a continuarem buscando a autorrealização. Esse fator faz com que as empresas criem estratégias que mantenham o indivíduo proativo, resiliente e pronto para vencer os novos desafios que se apresentam diariamente. No caso da Heineken, observamos que as ações analisadas aparecem nos canais de comunicação da empresa como o código de conduta, o relatório de sustentabilidade e suas redes sociais digitais. A criação da Diretoria de Felicidade mostra que a empresa correlaciona a felicidade corporativa com as pautas de diversidade, equidade e inclusão, ao indicar em seus documentos que a discriminação, o assédio e a exclusão são contraproducentes a um ambiente de trabalho leve e saudável. Isso posto, cabe à Diretoria de Felicidade fomentar estruturar ações que devem impactar todos os funcionários, incluindo as lideranças.

Os embaixadores da felicidade, por sua vez, são responsáveis por disseminar a "cultura da felicidade" para os seus pares nos parques produtivos. Eles realizam reuniões para compartilhar experiências e emoções positivas, favorecendo o diálogo e a confiança entre os funcionários. Além disso, os embaixadores da felicidade ajudam a organizar a semana da felicidade, que reúne diversas ações sobre a importância do cuidado e o autocuidado e reitera o compromisso da empresa com a DE&I.

Do ponto de vista da comunicação interna, observa-se que a gestão da diversidade e da felicidade é transmitida por meio de iniciativas estruturadas, que podem ocorrer tanto de forma vertical, por meio de documentos e políticas institucionalizadas, quanto de forma horizontal, por meio das interações entre os próprios funcionários. No que tange à comunicação com o público externo, a estratégia adotada envolve o uso de influenciadores digitais. Além disso, a estratégia de autoridade foi empregada ao divulgar a entrevista do presidente do Grupo Heineken no perfil oficial da empresa, com o objetivo de gerar maior visibilidade e engajamento.

Sob essa perspectiva, é evidente que o Grupo Heineken incorporou a gestão da diversidade e a promoção da felicidade como componentes centrais na definição de alguns de seus objetivos estratégicos de curto e médio prazo. Para os funcionários, esses objetivos podem ser interpretados como uma vantagem, pois contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e propício ao desempenho das atividades laborais. Entretanto, vale ressaltar que o bem-estar dos funcionários gera benefícios significativos para a empresa, como a redução de afastamentos, rotatividade e conflitos internos, resultando em ganhos financeiros e em produtividade.

Ressalta-se, ainda, que este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema, sendo que futuras pesquisas poderão abrir novos caminhos que contribuirão para o aprofundamento desta análise.

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, 2004. DOI: 10.1590/S0034-75902004000300003. 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, 2024. DOI: 10.31657/rcp.v7i13.658. Disponível em: https://revista.fapcom.edu.br/index.php/revista-paulus/article/view/658. Acesso em: 10 maio 2024.

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

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

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.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 215-235.

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, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/188608. Acesso em: 10 maio 2024.

FILIPPE, M. Como o Grupo Heineken promove felicidade no dia a dia dos colaboradores. *Cajuína*, São Paulo, 1 out. 2024. Disponível em: https://cajuina.org/principais/como-faz/heineken-promove-felicidade-no-dia-a-dia-dos-colaboradores/. Acesso em: 16 jan. 2025.

FILIPPE, M. Grupo Heineken anuncia Diretoria de Felicidade. *Exame*, São Paulo, 18 maio 2023. Disponível em: https://exame.com/esg/grupo-heineken-anuncia-diretoria-de-felicidade/. Acesso em: 22 abr. 2024.

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. DOI: 10.1590/S0034-75902000000300003. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003. Acesso em: 16 jan. 2025.

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

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

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

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

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

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. DOI: 10.1590/1679-395186096. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395186096. Acesso em: 16 jan. 2025.

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

ORÉFICE, G. *O que faz a Diretoria de Felicidade da Heineken?* Meio e Mensagem, São Paulo, 19 maio 2023. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/o-que-faz-a-diretoria-de-felicidade-da-heineken. Acesso em: 22 abr. 2024.

PERSIGO, P. M.; ATHAYDES, A. S. Sob a ótica da comunicação: o negócio da diversidade. *Comunicologia*, Brasília, v. 16, n. 1, p. 1-19, jan./abr. 2023. DOI: 10.31501/clogia.v16i1.12816. Disponível em: https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/12816. Acesso em: 9 maio 2024.

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

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. p. 29-37.

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) – Programa de Pós-graduação em Comunicação, 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.

Artigo recebido em 13/08/2025 e aprovado em 15/01/2026.