

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA
EFETIVIDADE DE POLÍTICAS VOLTADAS À
INCLUSÃO DE PESSOAS LGBT**

HEMILI DOS SANTOS SILVA AGUIAR

**São Paulo
2020**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA
EFETIVIDADE DE POLÍTICAS VOLTADAS À
INCLUSÃO DE PESSOAS LGBT**

HEMILI DOS SANTOS SILVA AGUIAR

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito final para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas.

Orientador: Prof. Me. Marcus Vinícius de Jesus Bomfim

**São Paulo
2020**

HEMILI DOS SANTOS SILVA AGUIAR

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA
EFETIVIDADE DE POLÍTICAS VOLTADAS À
INCLUSÃO DE PESSOAS LGBT**

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP,
como requisito final para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

COMISSÃO JULGADORA:

Ana Flávia Silva Bezerra

Account Manager, Accenture Brasil

Profa. Me. Cândice da Silva Quincoses

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Me. Marcus Vinícius de Jesus Bomfim

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 05 de dezembro de 2020.

RESUMO

Este estudo possui o propósito de analisar organizações que assumiram compromissos com a diversidade, em especial, com recorte à comunidade LGBT, propondo políticas relacionadas a este grupo social. Assim, pretendemos entender qual o papel da comunicação no contexto do corporativo neste processo de inclusão e respeito às diferenças. Desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas com representantes de quatro organizações que expressam a diversidade como um valor, e apresentam ações para a inclusão de pessoas LGBT em seus respectivos ambientes de trabalho. Sobre o papel da comunicação, será analisado a percepção sobre a atuação da área nas estratégias de inclusão dessa minoria, tomando como referências teóricas os estudos de Grunig (2009), Salles (2018), Coelho e Andrade (2004), Kunsch (1997), Scheid, Machado e Pérsigo (2019), explorando a relação entre a gestão de recursos humanos, a comunicação organizacional e as relações públicas.

Palavras-chave: Diversidade nas organizações. Inclusão de pessoas LGBT. Comunicação Organizacional. Relações Públicas.

ABSTRACT

This study aims to analyze organizations that have made commitments to diversity, especially with a focus on the LGBT community, proposing policies related to this social group. Thus, we intend to understand the role of communication in the corporate context in this process of inclusion and respect for differences. We developed a qualitative research, carried out through interviews with representatives of four organizations that express diversity as a value, and present actions for the inclusion of LGBT people in their respective work environments. Regarding the role of communication, the perception of the area's performance in the inclusion strategies of this minority will be analyzed, taking as theoretical references the studies of Grunig (2009), Salles (2018), Coelho and Andrade (2004), Kunsch (1997), Scheid, Machado and Pésigo (2019), exploring the relationship between human resource management, organizational communication and public relations.

Keywords: Diversity in associations. Inclusion of LGBT people. Organizational communication. Public Relations.

À minha mãe e pai, por todo amor, carinho e apoio incondicional. Eu amo vocês.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. DIVERSIDADE: SOBRE O QUE ESTAMOS FALANDO?	9
1.1 Breve relato histórico sobre diversidade	11
1.2 Movimento LGBT e diversidade no Brasil	15
2. GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.1 Gestão de pessoas e diversidade: origem, conceitos e desafios	20
2.2 Cultura organizacional, reputação e vantagem competitiva	27
3. PESQUISA DE CAMPO	31
3.1 Descrição da metodologia da pesquisa	31
3.2 Amostra da pesquisa	31
3.4 Análise dos dados levantados	32
4. RELAÇÕES PÚBLICAS E DIVERSIDADE LGBT NAS ORGANIZAÇÕES	39
4.1 Perspectivas de atuação para o profissional de relações-públicas no campo de Diversidade e Inclusão	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	51
APÊNDICE 1 - MODELO DE CARTA ENVIADA AOS ENTREVISTADOS	51
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	52
APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: ALFA	54
APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: BETA	58
APÊNDICE 5 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: GAMA	61
APÊNDICE 6 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: DELTA	66

INTRODUÇÃO

Segundo Thomas apud Nkomo e Cox Jr (1999) diversidade é aquilo que inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração.

É importante evidenciar desde o início que quando falamos sobre Diversidade e Inclusão não falamos de incluir os que ficaram do lado de fora porque eles são os diversos. Eles ficaram do lado de fora porque estamos cometendo injustiças e colocando barreiras que eles não conseguem passar. Barreiras construídas a partir de uma única vivência, assumindo que somente as pessoas que possuem determinadas características são elegíveis a participar.

Quando falamos sobre trabalhar diversidade e inclusão em uma organização isso pode ser traduzido como rever os processos, políticas, práticas e cultura do ambiente de trabalho que foram construídas com base numa lógica excludente, mesmo que não tivessem essa intenção. As culturas organizacionais foram construídas e operam seus negócios baseadas em uma lógica colonialista, elitista, racista, homofóbica, classista e machista.

Assim, se uma empresa decide transformar sua cultura e operar os pilares de diversidade e inclusão, a base inicial começa a ser quebrada e populações que estiveram fora das organizações, as adentram. Com isso, os processos e a cultura também se modificam e se desconstroem, a fim de fazer com que os funcionários que antes estavam de excluídos por conta dos critérios base estabelecidos primordialmente, se sintam incluídos.

No momento em que uma organização começa a se posicionar institucionalmente com valores antidiscriminatórios e pró diversidade e inclusão, equidade e direitos humanos, acaba atuando com caráter pedagógico e de transformação cultural-social, influenciando a sociedade, o governo, economia e novas tendências de mercado. Tendo esse processo em vista, temos um aumento de geração de renda e empregabilidade dos grupos minorizados, e com isso o começo do processo de independência dessa população dentro do sistema.

Internamente, uma empresa estar aberta à diversidade acarreta autonomia para seus funcionários de modo que, aqueles minorizados que antes ocupavam cargos considerados baixos, ou que viviam uma rotina de trabalho sem poderem ser e expressar verdadeiramente como são - com o processo de inclusão atingem cargos mais altos, ganham motivação,

engajamento e conseguem influenciar e transformar o ambiente com base em sua vivência, cultura e visão.

Além disso, quando acontece essa troca pedagógica entre organização e seus colaboradores, o funcionário capacitado pelos valores antidiscriminatórios da empresa acaba se tornando um multiplicador desse conteúdo, devolvendo o que foi aprendido para a sociedade.

Portanto, este trabalho se soma nesta reflexão crescente sobre a diversidade, com o recorte para a comunidade LGBT, para o contexto das nossas organizações. É coerente afirmar que não estamos falando apenas de oportunidades iguais para todos. Abrir espaços, incluir quem está de fora – e dentro -, reconhecer identidades, compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo muito importante para compor um ambiente plural, reconhecendo na prática o que todas as pessoas têm a oferecerem.

Tomando como mediação, construção e disputa de sentidos, tratar sobre comunicação estratégica no contexto de diversidade nas organizações demanda, inicialmente, compreender a complexidade do conceito.

Temos, assim, o objetivo deste trabalho, que é contextualizar e indicar caminhos para uma discussão embasada, ciente das nuances que a diversidade desvela.

1. DIVERSIDADE: SOBRE O QUE ESTAMOS FALANDO?

Falar sobre diversidade não é novidade nos dias de hoje. Como aprendemos parcialmente desde os tempos escolares -mesmo que de forma romantizada - a formação do Brasil aconteceu por meio de muita exploração e matança dos povos indígenas e dos africanos traficados e escravizados, a partir disso tivemos a miscigenação do nosso povo com os europeus e africanos, e com isso, o início do que viria ser o povo brasileiro.

No entanto, novos caminhos estão sendo descobertos e as discussões levantadas, especialmente na última década, realçam que as diferenças devem ser reconhecidas, respeitadas e aceitas da mesma forma e nos mais variados espaços da vida em sociedade -não apenas toleradas, como era pregado num passado não tão distante- de maneira que todas as pessoas, independentemente de suas características e escolhas, tenham oportunidades iguais.

Para iniciar uma reflexão sobre diversidade, é importante compreender algumas dinâmicas históricas e sociais, principalmente no que diz respeito ao ético das dimensões de cidadania para todas as pessoas. Segundo Aguerre (2019), muitas vezes a diversidade não encontra os caminhos para se expressar e se constituir plenamente como identidade social, como condiz a condição cidadã. Sendo construída assim, individualmente ou socialmente em função de gênero, raça ou cor, idade, origem social ou cultural, religião e outros aspectos.

Segundo Fleury (2000), há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Mamman (1995) e Nilson (1997) assumem também que o conceito de diversidade cultural inclui não somente a raça e o sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade e etc. (FLEURY, 2000, p. 20).

Partindo desta premissa, obtemos outro esclarecimento que chama a atenção para a necessidade de ampliarmos o conceito de diversidade. É preciso atentar igualmente para "idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade" (THOMAS, 1991 apud NKOMO E COX JR., 1999, p. 334-335). Os autores associam a diversidade com as características do indivíduo e evidenciam que, mesmo no ambiente organizacional, deve-se enxergar outras perspectivas de diversidade como: o tempo de serviço na organização, os papéis assumidos internamente, a liderança formal ou informal, status de acesso ou não à alta administração da organização (THOMAS, 1991, apud SILVA, 2019).

Neste capítulo, portanto, buscamos contextualizar brevemente como a discussão relacionada à diversidade começou dando uma ênfase maior à comunidade LGBT, um dos objetos de estudo dessa dissertação, e entender o processo de adoção do tema no Brasil.

Antes de prosseguirmos, é importante uma pausa para conceituar os principais termos que envolvem esses estudos sobre sexualidade, e que serão mais frequentemente utilizados nesta dissertação. O Quadro 1 é uma tentativa didática de clarear alguns conceitos:

Quadro 1: Principais termos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade. Versão adaptada.

Conceito	Definição aproximada
Sexo	É uma classificação biológica e está relacionada a produção hormonal, capacidade reprodutiva e genitália. Está no nível "machos" e "fêmeas". Indica como a pessoa foi identificada ao nascer.
Identidade de gênero	É o gênero com o qual a pessoa se identifica e cujo reconhecimento reivindica. Pode ou não estar alinhado ao gênero atribuído no nascimento.
Cisgênero	Abrange as pessoas que se identificam com o gênero atribuído no momento do nascimento.
Transgênero	Engloba pessoas que não se reconhecem no gênero atribuído no momento do nascimento.

Travesti	Trata-se de uma identidade em disputa, eminentemente latino-americana, e não há consenso absoluto acerca da melhor definição. Algumas travestis são pessoas que não se identificam com a classificação binária homem mulher, e entendem-se como integrantes de um terceiro gênero. O processo de identificação pode ser marcado por posicionamento político e recortes de classe e raça, sobretudo, como se verá mais à frente. Deve-se utilizar o artigo feminino, ou seja, "a travesti".
Orientação afetivossexual	Identifica a atração afetivo-sexual. Não tem linearidade obrigatória com a identidade de gênero. Assim, pessoas transgênero também podem ter diferentes orientações afetivo-sexuais.
Heterossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero diferente daquele com o qual se identifica.
Homossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual se identifica. Podem ser gays ou lésbicas.

Fonte: Sales (2017)

1.1 Breve relato histórico sobre diversidade

A história nos mostra que o crescimento de demanda por diversidade e representatividade começou através de grandes ativistas. Segundo a Fundação Cultural Palmares (2011) Martin Luther King Jr. foi considerado um dos principais ativistas políticos e líderes do movimento negro contra a discriminação racial nos Estados Unidos. King Jr. reivindicava salários dignos e mais postos de trabalho para a população negra e ganhou notoriedade em 1955, no ato de protesto de boicote aos ônibus na cidade de Montgomery em função do caso Rosa Parks, mulher negra que foi presa ao negar-se a ceder seu lugar a um homem branco no ônibus.

A década de 60 foi marcada pela publicação do livro "A mística feminina" de Betty Friedan, denunciando a desigualdade de gênero e defendendo ideias feministas de independência (SILVA, 2019). Mesmo tendo sido rejeitado no começo pela imprensa, O livro discutia a crise de identidade feminina, analisando minuciosamente a construção da imagem da mulher como dona de casa perfeita, mãe e esposa. A autora tornou-se uma das principais desencadeadoras da chamada segunda onda feminista que varreu o Ocidente.

Outro grande movimento da época foi a Rebelião de Stonewall, ocorrida em junho de 1969, em Nova York. Batidas em bares LGBT assim como prisões dessa minoria eram comuns nessa época, porém foi num bar chamado Stonewall que ocorreu uma das primeiras resistências deliberadas aos abusos da polícia e pelos direitos LGBT.

As batidas em bares eram constantes, frequentemente prendendo funcionários, clientes sem identificação ou simplesmente homens trans ou vestidos como mulheres (a lei nova-iorquina da época previa prisão para homens transvestidos). Quando, na madrugada do dia 28 de junho de 1969, quatro policiais decidiram invadir o local, o que se esperava era que a batida fosse mais uma operação policial padrão. O que se deu, no entanto, foi algo diferente: a mais radical, transformadora, violenta e simbólica necessidade de mudanças pela qual não só os EUA como todo o mundo precisava passar.

A multidão foi tomada por sentimento coletivo de que não deviam mais aguentar tal abuso. Moedas e garrafas começaram a ser atiradas contra as viaturas, como gestos que exigiam liberdade, em uma revolta popular instantânea e espontânea. Pessoas ainda estavam detidas dentro do Stonewall quando pedras, tijolos e lixo em chamas começaram a ser atirados contra as janelas e a porta do bar. A multidão invadiu o local, a polícia ameaçou atirar, mas rapidamente o incêndio começou. Tudo durou cerca de 45 minutos, até que novas viaturas chegaram junto com o corpo de bombeiros para conter a confusão.

Ainda que o ativismo LGBT naturalmente não tenha começado naquela noite de 1969, não podemos negar que tudo mudou depois de Stonewall. Tal qual o gesto de Rosa Parks em 1955, de se negar a ceder seu lugar em um ônibus e ir para os fundos do veículo onde ficava o espaço segregado para os negros desencadeou o início do movimento pelos direitos civis nos EUA, a Rebelião de Stonewall fez o mesmo pelo movimento LGBT e pelos direitos LGBTs no mundo. Como historiadores Dudley Clendinen e Adam Nagourney definiram:

“daquela noite em diante a vida de milhões de homens gays e mulheres lésbicas, e a atitude na direção deles da ampla cultura em que viviam, começou a mudar rapidamente. As pessoas passaram a aparecer em público como homossexuais, exigindo respeito”. CLENDINEN e NAGOURNEY (2001)

Em 1964, a história americana foi marcada pela concepção do *Civil Rights Act*. Esse ato proposto, por John Kennedy celebrava o fim de forma jurídica da segregação em locais públicos e baniu a discriminação no trabalho baseada em raça, cor, religião, sexo ou origem. Essa lei também estimulava as empresas contratadas pelo governo a aderirem às ações

afirmativas no intuito de garantir igualdade de oportunidade para membros de minorias e deficientes físicos (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22). Aqui, já é possível perceber uma semente legal de tolerância à diversidade.

É importante destacar que, principalmente na América do Norte, as práticas de diversidade tiveram as suas raízes na legislação, ou seja, foram imposições legais desses países para as empresas que atuavam em seus territórios. Todo esse movimento não se deu do dia para a noite ou pela simples vontade de alguém, mas a partir movimentos sociais atuantes nas localidades.

Apesar do estopim por direitos LGBTs ter acontecido em 1969, os primeiros registros históricos de homossexualidade datam 1.200 A.C. Pesquisadores e historiadores afirmam que a homossexualidade foi aceita em diversas civilizações ao longo da história, entretanto, em muitos países, gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais foram e ainda são constantemente violentados, presos, torturados e mortos, sem proteção de leis que podem ser omissas, conter brechas ou até mesmo respaldar a violência contra essa comunidade.

O primeiro código penal contra pessoas homossexuais é datado do século XIII e pertenceu ao império de Gengis Khan, onde o “crime” era punido com a morte. No Ocidente, as primeiras leis anti-homossexualismo foram publicadas em 1533, conhecidos como *Buggery Act* na Inglaterra e o Código Penal de Portugal. A partir disso, leis anti-homossexualismo começaram a se espalhar pelo Ocidente.

Diego Bayer afirmou para a Carta Capital que apesar da legislação progressista em alguns países da Europa, a realidade das pessoas LGBTs continuava ruim. Durante os últimos dois séculos, a violência sendo ela institucional ou não, continuou perseguindo os LGBTs: no nazismo, eram levados aos campos de concentração e marcados por dois símbolos do movimento. Surgem aí: o triângulo rosa invertido, utilizado para identificar homens gays, e o triângulo preto invertido, destinado ao que chamavam de “mulheres antissociais”, grupo que incluía as lésbicas e judeus homossexuais.

Foto 1: Símbolos do Nazismo



Fonte: Politize.com

Teorias médicas e psicológicas tratavam a homossexualidade como uma doença mental naquela época. Acreditava-se que podia ser curada através de métodos de tortura, como a castração, a terapia de choque, a lobotomia e os estupros corretivos.

É importante ter em mente que essas violências não pertencem ao passado muito distante: até os anos 60, a homossexualidade ainda era ilegal em todos os estados dos EUA, exceto por Illinois. Em diversos países, comunidades terapêuticas particulares continuam a oferecer serviços de “cura gay”. Alan Turing foi um exemplo. Considerado o pai da computação e peça essencial para decifrar códigos alemães na Segunda Guerra Mundial, foi quimicamente castrado sob ordens do governo inglês em 1952. Ainda nesta década, a relação homossexual é crime em 73 países. Dessa lista, 13 nações decretam pena de morte como penalidade.

Foi no final do século XIX, com o nascimento da psicanálise, que Freud propôs uma abordagem original, que viria a ter grande impacto sobre o entendimento da sexualidade. Enquanto seus pares investiam na patologização e nas ideias essencialistas - baseadas na lógica do “nasceu assim” - Freud dizia que o desejo sexual advinha da confluência entre aspectos biológicos e fatores externos (SILVA, 2006).

Freud (1980 [1905]) entendia a homossexualidade como o desfecho de uma série de ocorrências. O tema foi mencionado pela primeira vez no texto Os Três Ensaios sobre a Teoria da Sexualidade. Ali, o autor apresentou os processos de formação da pulsão sexual e, numa nota de rodapé importante, mas nem sempre lembrada: “No sentido psicanalítico, portanto, o interesse sexual exclusivo do homem pela mulher é também um problema que exige esclarecimento, e não uma evidência indiscutível que se possa atribuir a uma atração de base química.” (FREUD, 1980 [1905], p. 138).

Silva (2006) menciona que Freud apesar de considerar a homossexualidade um desvio da norma, mas a considerava uma não uma doença. Desta forma, a psicanálise não poderia ser

pensada ou utilizada como instrumento de cura. Freud mencionou esse fato em um texto de 1935, e publicado em 1951, conhecido como Carta a uma Mãe Americana. Nele, o autor responde ao pedido de ajuda de uma mãe de um homossexual:

É verdade que a homossexualidade não constitui nenhuma vantagem, mas tão pouco é algo que se tenha que se envergonhar, nem é um vício ou algo degradante, e não se pode classificar como enfermidade; o que consideramos como uma variação da função sexual, que é consequência de um certo obstáculo em desenvolvimento. (...). É uma grande injustiça e uma crueldade perceber a homossexualidade como se tratasse de um delito (...). Quando você me pergunta se posso ajudar, quer dizer, suponho, que se possa eliminar a homossexualidade e substituí-la pela heterossexualidade normal. A resposta é que, em geral, não podemos prometer que isso seja possível de fazer (...). O que a Psicanálise pode fazer por seu filho é algo diferente. Se se sente infeliz, neurótico, atormentado por conflitos, inibido em sua vida social, a análise pode trazer-lhe harmonia, paz mental, eficiência, tanto se continua sendo homossexual como se muda. (FREUD, 1951, p. 786).

Segundo Sales (2017), no período em que o pensamento de Freud se espalhava pela Europa, no Brasil eram as ideias eugenistas que ganhavam espaço. Inspirados no psiquiatra Krafft-Ebing, os médicos Leonildo Ribeiro e Pires de Almeida, influentes no Rio de Janeiro das primeiras décadas do século XX, promoviam classificações, implantavam perversões e investiam no discurso que a homossexualidade era uma doença a ser curada.

As teorias médicas de Leonildo e Pires se espalharam pela sociedade brasileira. Fry (1982, p. 100) menciona que Leonildo Ribeiro sugeriu nas discussões sobre a inclusão do crime de “homossexualismo” no Código Penal, de forma que “atos libidinosos entre indivíduos do sexo masculino fossem reprimidos, impondo a ambos os participantes detenção de até um ano”.

Foi apenas em 1968, com a divulgação do livro *The Homossexual Role*, de Mary McIntosh, que a homossexualidade foi apresentada como tema de estudo no âmbito da sociologia, não sendo mais considerada uma área específica das ciências médicas.

1.2 Movimento LGBT e diversidade no Brasil

O movimento LGBT brasileiro surgiu na segunda metade da década de 1970. Esse “atraso” em relação a outros países citados no texto anterior, se deu por conta da ditadura militar brasileira (1964-1985). O regime dificultava a organização de reuniões de grupos

sociais, que quando descobertos eram vistos como opositores, ainda que sua pauta não se opusesse diretamente à dos ditadores.

Conforme Sales (2017), neste período ainda existia – como ainda existe, sobretudo considerando alguns recortes sociológicos - muita confusão entre sexo, gênero e orientação sexual, o que tornava difícil até mesmo definir o que era a homossexualidade. Como agravante, as questões ligadas à sexualidade instigam julgamentos morais e podem ferir suscetibilidades religiosas, o que era particularmente comum num período em que se realizavam atos como as marchas pela família. Na época, eram ainda mais corriqueiras as agressões policiais a travestis (FRY, MACRAE, 1983) e as manifestações explícitas de preconceito.

Peter Fry (1982), em uma pesquisa percebeu o entendimento do “gay” no Norte do país era diferente daquele que era comum nas cidades maiores, como Rio de Janeiro e São Paulo. Havia principalmente diferença entre os sistemas classificatórios.

No Pará, havia os “homens” e as “bichas”, sendo atribuídas aos primeiros as características de virilidade e papel de ativo sexual. Assim, o “homem” poderia heterossexual ou homossexual. Já as “bichas”, necessariamente homossexuais, eram associados papéis de passivo sexual e de gênero feminino, ou seja, homens afeminados. É percebido assim que a oposição não se dava em torno da orientação sexual – héteros e homos - mas sim a partir da forma como participava do ato sexual e da manifestação de gênero, se condizente ou não com o sexo biológico.

Na mesma época, nas grandes cidades brasileiras, prevalecia outro sistema de classificação das identidades sexuais masculinas, a partir dos grupos “homens” e “entendidos”. “O mundo masculino deixa de se dividir entre homens másculos e homens efeminados, como no primeiro sistema, e se divide entre “heterossexuais” e “homossexuais”, entre “homens” e “entendidos”, aponta Fry (1982, p. 94).

Com o enfraquecimento da ditadura militar, surge em 1978 o jornal *Lampião da Esquina*, que desempenhou um papel importante na conexão entre pessoas homossexuais para criação de coletivos.

Silva (2006, p. 200) enfatiza que desde sua primeira edição, o *Lampião* já demonstrava caráter político e de denúncia, além de amparo a outros grupos que eram alvo de preconceito. “Indubitavelmente, o *Lampião* nasceu na esteira de Stonewall e dos movimentos que lhe sucederam e constituiu, no Brasil, em uma das portas de construção do movimento LGBT nacional”.

Segundo Sales (2017), o primeiro coletivo brasileiro reconhecido pela intenção de politizar a questão da homossexualidade foi o SOMOS, criado em 1978, em São Paulo. Seu ideário era bastante amplo e colocava em debate alguns assuntos que até hoje são discutidos, como a necessidade de aplacar as assimetrias de gênero, o esforço para esvaziar certas palavras (“bicha” e “sapatão”, por exemplo) de seu sentido pejorativo e o questionamento da monogamia.

Na primeira metade dos anos 80, os coletivos homossexuais estavam presentes em grande parte das cidades brasileiras, trazendo assim maior visibilidade para a causa e certa expectativa de que seria possível, num breve futuro, influenciar nas questões políticas discutidas no país.

Atribui-se também a esses grupos primários a criação do termo “orientação sexual”, em oposição a “opção sexual”. O movimento LGBT ainda nos dias de hoje investe bastante energia com o intuito de explicar quais expressões são mais corretas quando se tratar do tema.

O final da década de 80 assinalou o enfraquecimento e fim da ditadura militar no Brasil e o surgimento da aids. A imprensa a descrevia como o “câncer gay” e inicialmente estava presente em Nova York e São Francisco. No Brasil, os primeiros casos foram registrados em 1982 e a nova doença ganhou as páginas dos jornais intensidade à medida em que descobriram ou suspeitavam de novos doentes.

Havia uma enorme preocupação e medo com o fardo de ser associado a uma doença sexualmente transmissível Perlongher (1987, p. 52) diz que a crise da aids alimentava uma ideia de conservadorismo, levantando a bandeira da volta da “moral e bons costumes”: “chegou-se longe demais, paga-se agora a culpa pelos excessos libidinosos! Um retorno ao casal, uma volta à família, a morte definitiva do sexo anônimo e impessoal...”.

Se por um lado houve uma alta no discurso homofóbico, por outro a aids contribuiu para o surgimento de redes de solidariedade. Com os estudos e pesquisas ficou claro que a doença não era algo exclusivo da comunidade gay e estava relacionada exclusivamente ao sexo desprotegido e outras práticas de risco.

O surgimento destas redes de solidariedade e combate à doença provoca mudanças no entendimento da sexualidade humana. Agora, os discursos se dirigem menos à construção das múltiplas identidades LGBT e se concentram mais nas práticas sexuais e seus desdobramentos na vida cotidiana das pessoas, independentemente da orientação sexual de cada uma delas. (SILVA, 2006, p. 218).

Segundo Sales (2017) a quantidade de coletivos LGBT teve uma redução significativa na segunda metade da década de 1980 no Brasil. Seja pela cicatriz deixada pela aids, pela crise econômica ou pela sensação de liberdade que a democracia em recomposição trazia, fato é que o número de organizações políticas voltadas às questões homossexuais desabou.

Apesar menor quantidade, os militantes daquela época exerceram um importante papel na discussão e divulgação as necessidades do movimento. Em 1985, em meio à crise da aids, o Conselho Federal de Psicologia aprovou resolução que excluía a homossexualidade de sua lista de patologias, uma reivindicação histórica destes ativistas. Apesar de uma conquista significativa, a Organização Mundial da Saúde só exclui a homossexualidade de seu catálogo de doenças anos mais tarde, em 17 de maio de 1990, outra data importante para o movimento, e considerada o Dia Internacional Contra a Homofobia.

O número de redes organizadas voltou a crescer no início dos anos 90, o que Facchini (2013) classificou como o reflorescimento do movimento homossexual brasileiro. Os coletivos tiveram papel essencial na direção e crescimento de políticas governamentais de combate à AIDS.

Porém, é necessário comentar que apesar da experiência acumulada e as ideias que a comunidade oferecia, o contexto em que as demandas dos homossexuais esse foi o contexto que essas demandas chegaram ao Governo: a entrada das pautas do movimento nas políticas públicas não se deu, portanto, pelo reconhecimento das demandas de cidadania de LGBT ou pela criação de conselhos de direitos, mas pela política de saúde e, mais especificamente, a política de combate às DSTs e AIDS. (FACCHINI, 2011, p. 14).

Segundo Sales (2017), ainda no começo dos anos 1990, têm início as primeiras assembleias e reuniões organizadas exclusivamente para tratar das questões relacionadas às travestis. As lésbicas - que faziam parte do movimento desde o seu início, incluídas na categoria “homossexual”, junto com os homens – já se reuniam em espaços exclusivos, para discutir suas especificidades. Já os coletivos de pessoas transexuais começam a se articular a partir das demandas de acesso às cirurgias de redesignação sexual, aprovadas pelo Conselho Federal de Medicina em 1997.

O começo dos anos 90 também foi marcado pelo início das primeiras assembleias e reuniões para tratar de questões relacionadas às travestis. As lésbicas, se reuniam em espaços exclusivos para discutir suas próprias demandas sociais, separadas dos homens gays. Enquanto isso, pessoas transexuais começam a se articular em coletivos com o propósito de

acesso à cirurgia de redesignação sexual, aprovadas pelo Conselho Federal de Medicina em 1997.

Embora seja evidente que a aids deixou marcas na população LGBT que permeiam até hoje, seria injusto não mencionar que ela não trouxe mais visibilidade à comunidade. Surgiu um novo mercado voltado ao público homossexual. Agências de turismo, de relacionamentos e casas noturnas anunciam produtos a esse novo mercado, nomeados por GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes).

As discussões sobre o tema aumentaram com a chegada dos anos 2000. Com as Paradas do Orgulho por todo o país, Facchini (2011) cita dados da Prefeitura de São Paulo. Segundo a autora, a Parada de 2007 teria levado 3 milhões de pessoas à região da Avenida Paulista e é considerado um evento histórico para a comunidade. A homossexualidade começou a aparecer em filmes e novelas também, não era mais apenas associada a informações negativas nos jornais e ganhou maior espaço em discussões políticas.

Em 2011, o Supremo Tribunal Federal reconheceu, em uma decisão histórica, a legalidade de união entre pessoas do mesmo sexo. A partir disso, o Conselho Nacional de Justiça informou a todos os cartórios do país sobre a obrigatoriedade do registro do casamento civil homossexual.

É importante ressaltar que as conquistas aconteceram em meio a retrocessos. O Congresso Nacional ainda sofre grande pressão de grupos conservadores que tentam reduzir e deslegitimar ações requeridas pela população LGBT. Segundo Sales (2017), o histórico de negação de cidadania a determinados grupos, sobretudo à população trans e àqueles homossexuais que trazem outros marcadores sociais de diferença, como os mais velhos, negros ou pobres.

2. GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O tópico diversidade tem aparecido cada vez mais dentro da pauta empresarial no mundo inteiro, principalmente em virtude das transformações sociais que alcançam também a força de trabalho. Conforme Robins e Coulter (1998), aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade, demandando práticas que harmonizem lucro e justiça social.

Desde a década de 80, a diversidade emergiu como um dos mais profícuos temas em estudos organizacionais (Galvin, 2006), em parte pela perspectiva de que a inclusão de minorias historicamente discriminadas melhoraria o ambiente de trabalho, tornando-o mais diversificado e democrático (Calás; Smircich, 1992).

Como mencionado no capítulo anterior, a História está em curso e as sociedades ao redor do mundo de movimentam, se modificam. As empresas também são parte da sociedade e deveriam acompanhar o curso do tempo e das transformações. Porém, têm sido preservadas, dentro de uma lógica conservadora, em que seus funcionários convivem de forma supostamente “neutra”, visando apenas as metas econômicas da organização. Irigaray (2008) menciona que a incerteza sobre este paradigma de administração demonstra sua desatenção e menosprezo a respeito da convivência de pessoas de distinta, que, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob a impessoalidade profissional.

Neste capítulo, abordaremos a questão da legitimidade de discursos sobre diversidade no meio organizacional, como as empresas se comportam frente às políticas de inclusão relacionadas a funcionários LGBT e como a comunicação impacta na criação e/ou efetividade de uma cultura organizacional inclusiva.

2.1 Gestão de pessoas e diversidade: origem, conceitos e desafios

De acordo com Ferdman e Sagiv (2012), o coração do conceito de diversidade se refere aos diferentes meios de se pensar o trabalho e as empresas, tal qual de se tratar os cenários a ele relacionados, que são extremamente enraizadas nas identidades sociais. Simultaneamente, para a diversidade as “categorias, rótulos e identidades também importam, em si e por si” (Ferdman; Sagiv, 2012, p. 325).

Em um país grande, como no caso do Brasil, é esperado que haja uma heterogeneidade na sociedade. As várias formas de assimilação da realidade, suas convicções e valores

induzem diretamente o cenário e as elos nas organizações, da mesma maneira que as vivências individuais.

O tópico diversidade começou a ser discutido na literatura das organizações e da Administração apenas nos últimos 30 anos (Jonsen; Maznevski; Schneider, 2011). Durante este tempo, a diversidade tem sido delineada de múltiplas formas, além de induzida como sinônimo para outros conceitos (cota, inclusão).

Ferdman e Brody (1996) indicam o fim do século passado como o período que a inclusão nas organizações começou a ser discutida, deslocando-se para além da gestão de diversidade da força de trabalho (Roberson, 2006). Como é de compreensão de todos, para os indivíduos e especialmente para os seres humanos, a sensação de pertencimento a um grupo é fundamental (Mor Barak, 2005), e este é o propósito da inclusão: a pertença. Deste modo, a inclusão é mais do que ter diversidade nas organizações, e sua efetividade depende da condução da diversidade de maneira a estabelecer um ambiente organizacional que conceda a todos o espaço de prosperidade de sua capacidade na realização das metas da empresa (Thomas; Ely, 1996).

Para Hanashiro (2011), inclusão está diretamente ligada a como o indivíduo constata que está sendo tratado (pela e na empresa) por causa de atributos que o conectam as comunidades aos quais ele faz parte, como raça, gênero, religião, etc. Com isso, o que de fato é relevante nesse processo é o resultado do tratamento na pessoa, e não a intenção que o outro gostaria de ter tido.

Intenção e efeito possuem impactos diferentes. Pessoas que pertencem a grupos de maioria focam-se na primeira, por exemplo “...mas minha intenção foi das melhores possíveis!”, ao mesmo tempo que indivíduos de grupos minorizados apoiam-se ao efeito, por exemplo “...mas o resultado é que eu fui discriminado!”. Para Mor Barak (2000), quando uma organização não é inclusiva, seus empregados compreendem que são obrigados a aceitar aos valores e às normas da empresa, como um encargo, algo que não possui relações com o afeto positivo.

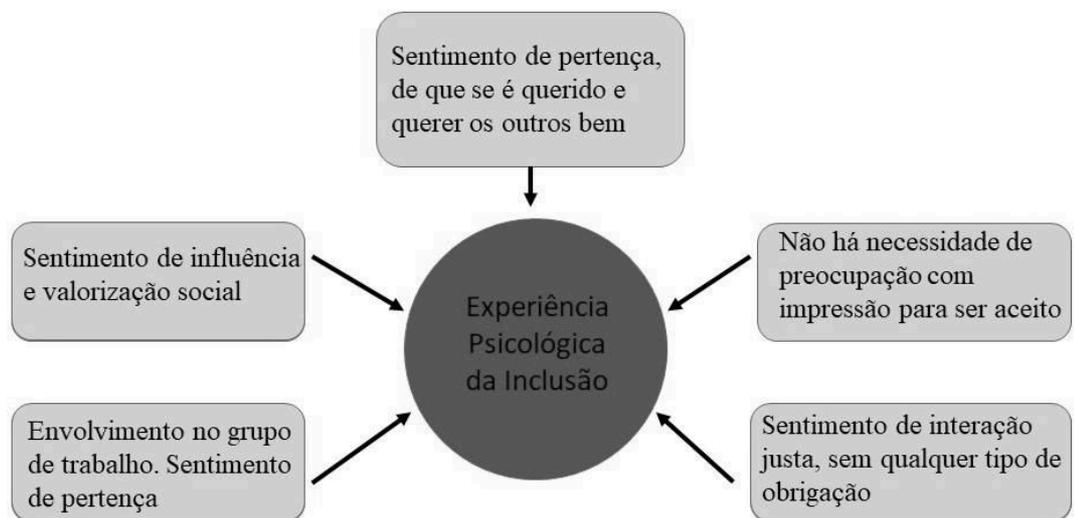
Para Hanashiro *et al* (2011) as apresentações subjetivos e objetivos da inclusão e da falta dela são relacionados, isto é, as circunstâncias estruturais de base das empresas conseguem explicar tanto a inclusão quanto a exclusão. Seus efeitos quando nos referimos a oportunidades são sólidos e podem ser mensurados objetivamente de modo que, apesar do empenho para contratar e manter talentos diversos, os integrantes de grupos minorizados

permanecem enfrentando discriminações, isolamento social e problemas de rotatividade dentro da organização (Hom; Roberson; Ellis, 2008).

Isso mostra que diversidade não é garantia de integração, o que fortalece a urgência de explorar os indicadores da inclusão, distinguindo-os dos de diversidade (Roberson, 2006). Hanashiro *et al* (2011) reforçam que ao serem incluídos, os funcionários adquirem um sentimento de justiça individualmente e com o seu grupo de identidade.

Em concordância com Ferdman *et al* (2009), acreditam que os elementos da vivência psicológica de inclusão são classificados em cinco grupos, conforme a figura 2.1.1:

Figura 2.1.1: Elementos da experiência psicológica de inclusão.



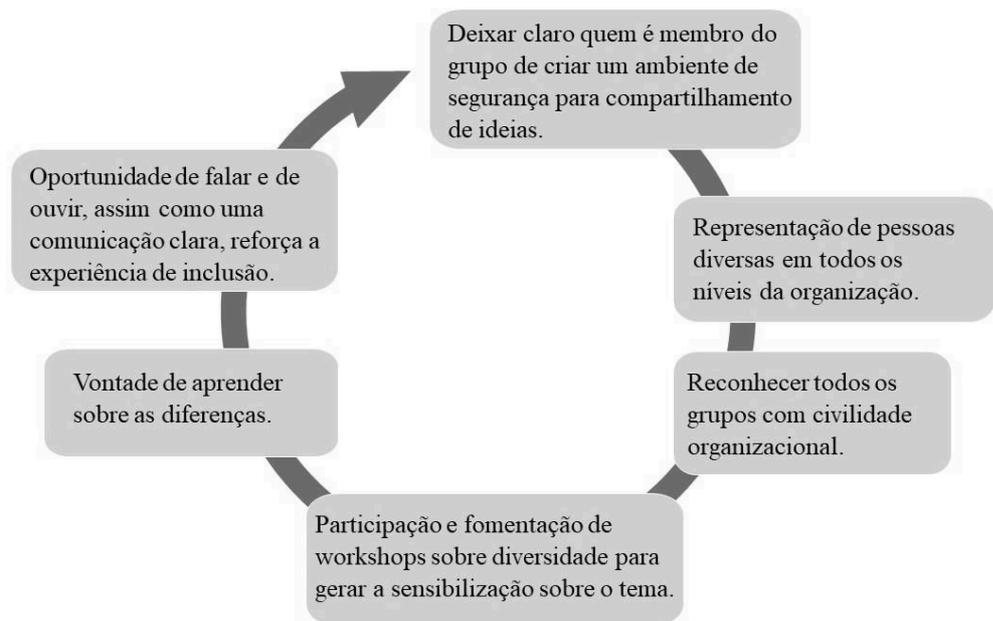
Fonte: Ferdman *et al* (2009)

Ferdman *et al* (2009), compreenderam a inclusão como um evento integrado por atitudes inclusivas e pela experiência de inclusão. Com isso, desenvolveram duas régua: a régua de condutas inclusivas organizacionais e a régua da vivência efetiva de inclusão, nas quais foram alcançadas evidências para a presença de dois paralelos entre a ideia idealizada e a prática.

A atitude de inclusão, por sua parte, é retratada pelos seis elementos apresentados na figura 2.1.2. O forte paralelo encontrado entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão comprova a suposição de Ferdman *et al* (2009) em relação à distinção dos paralelos, sendo que o primeiro prevê o prognóstico do segundo. O entendimento dos resultados oferece

importante informação de que os dois fatores juntos formam um ciclo focado na facilitação práticas inclusivas:

Figura 2.1.2 Atitudes inclusivos que devem acontecer simultaneamente.



Fonte: Ferdman *et al* (2009)

A distinção entre os paralelos é também significativa na conjuntura brasileira por trazer encadeamentos práticos para as empresas brasileiras, no âmbito de mostrar as atitudes que articulam a experiência de inclusão.

Para que possamos aprofundar mais a discussão sobre o gerenciamento da diversidade organizacional, é importante ressaltar o conceito de identidade grupal e passar pelas teorias que visam compreender a vinculação entre os grupos de identidade.

Com a ligação do conceito de identidade grupal e com o estudo da diversidade e inclusão, apresentados em Cox (1993) e Nkomo e Cox (1999), foi estabelecido que a identidade grupal constitui-se no reconhecimento físico e cultural com um grupo, o que acontece na convivência com o grupo em oposição ou contraste (Tajfel; Turner, 1979; Taylor; Moghaddam, 1994).

Os indivíduos se identificam e se classificam em diversos conjuntos sociais e por diferentes razões circunstanciais, algumas dessas classificações se convertem mais evidentes

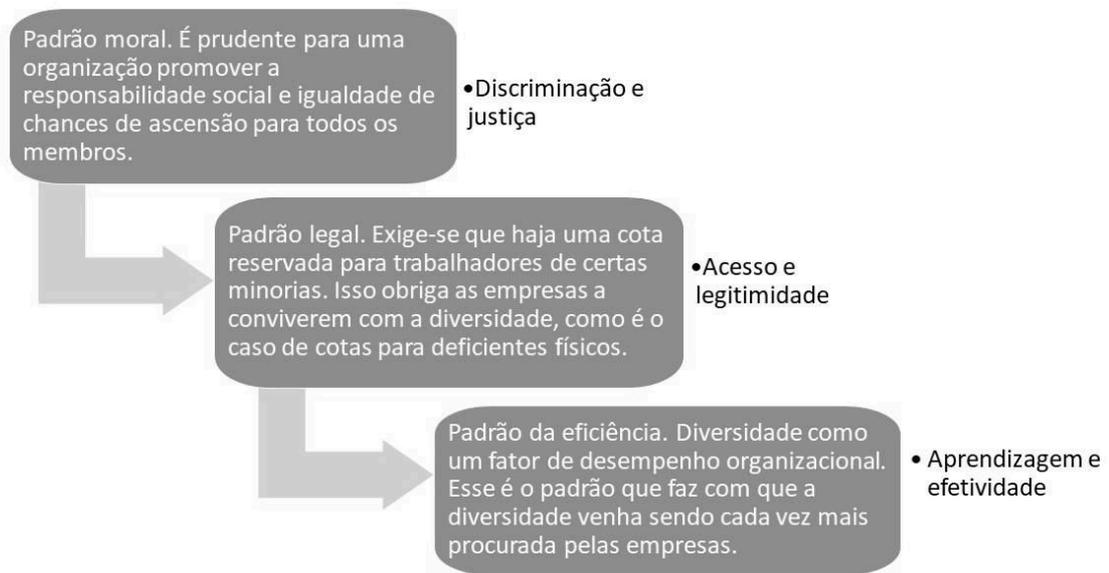
que outras em certas ocasiões. A identificação das afinidades pressupõe o reconhecimento das diferenças (Galinkin, 2003), referindo-se novamente ao conceito de diversidade.

Nessa linha, é viável conceber a diversidade e a identidade como ideais complementares, uma vez que o reconhecimento se faz na identificação do outro consigo mesmo, daquele que é diferente, que é diverso. Uma pessoa que trabalha em uma empresa não consegue se recordar a todo momento qual é sua principal concorrente, mas, no caso de um desacato declarado, o reconhecimento automaticamente acontece.

Quando o processo de identificação grupal se concretiza, o próximo passo é fazer com que esses diferentes indivíduos estabeleçam uma conexão para que a familiaridade intergrupal aconteça (Taylor; Moghaddam, 1994). Cada pessoa carrega suas perspectivas a seus grupos. Cada pessoa deslumbra o mundo através dos olhos daquela identidade grupal, agora visível.

Três padrões são mencionados por Thomas e Ely (1996) mostrando importantes razões para empresas gerirem diversidade. Os autores chamam esses padrões de “discriminação e justiça”, “acesso e legitimidade” e “aprendizagem e efetividade” conforme a figura 2.1.3.

Figura 2.1.3: Padrões da diversidade em ordem cronológica



Fonte: Ferdman *et al* (2009)

É importante levar em consideração que grande parte da sociedade associa diversidade no ambiente de trabalho apenas à contratação de pessoas negras. Falar sobre a questão da

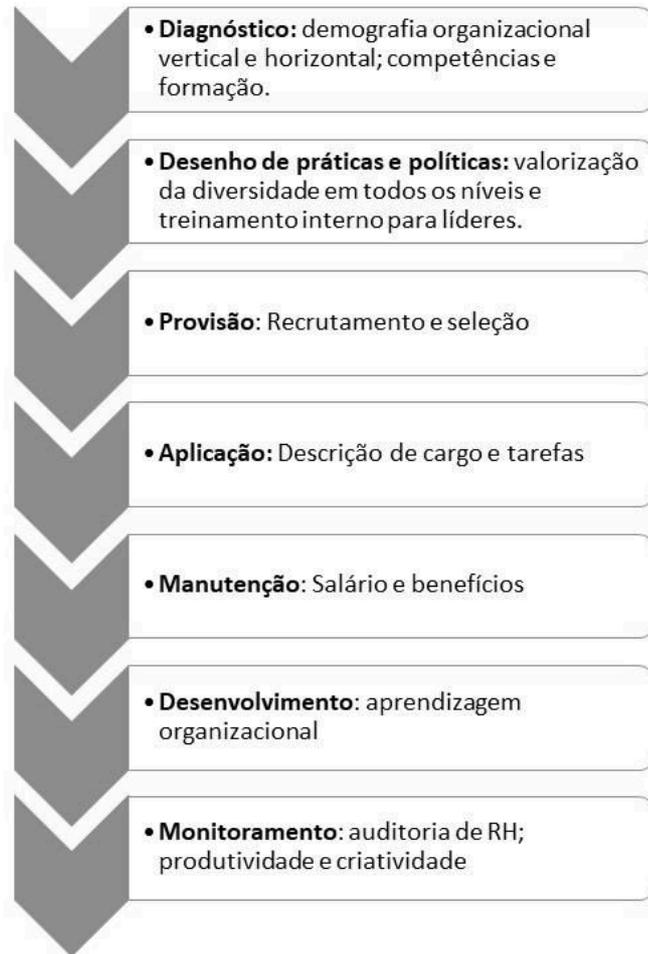
equidade de raça é importante, mas diversidade vai além dela. Outros fatores, como estabilidade, diversidade cargo e em vários níveis organizacionais e colaboração ou competição entre os cúmplices/ pares (cohort), devem ser consideradas (Alderfer; Sims, 2003).

A objetivo de uma gestão da diversidade efetiva é a transformação estrutural da empresa e não apenas com a metodologia de recrutamento e seleção. Diante disso, Presotti (2011), diz que a gestão da diversidade e da inclusão tem início com um diagnóstico acerca da demografia, da diversidade cultural da organização e das estatísticas de sua força de trabalho. Só a partir disso é que é possível estruturar um planejamento de diversidade e inclusão para toda a empresa.

Por meio de workshops, treinamentos e outras iniciativas, a empresa pode executar o passo de uma gestão de diversidade de fato efetiva, indo além da sua pluralidade e heterogeneidade demográfica.

Apenas a partir do momento em que a gestão da diversidade está caminhando, é que se é possível começar a desenvolver uma cultura de inclusão, e isto é o que possibilitará a efetivação do modelo de contratação e promoção que fortalecerá a própria diversidade. Essa metodologia está simbolizada na Figura 2.1.4 a seguir:

Figura 2.1.4 Etapas a serem seguidas na gestão da diversidade cultural.



Fonte: Ferdman *et al* (2009)

Uma das dificuldades de gestão de uma empresa diversa vem bloqueio dos próprios gestores de entender de forma abrangente o novo modelo de gestão, e olharem para seus próprios vieses preconceituosos sobre grupo minoritários (Mor Barak, 2005).

Ações de treinamento e de ações organizacionais, logo, não devem focar exclusivamente no trabalho operacional, mas também dar enfoque em suas lideranças. Isso representa olhar para além da valorização da diversidade e criar um ambiente de trabalho inclusivo, pois as iniciativas de inclusão contribuem para a efetividade das ações de diversidade (HANASHIRO; TORRES; FERDMAN; D'AMARIO, 2011).

2.2 Cultura organizacional, reputação e vantagem competitiva

Salvo a ação de propagar uma imagem coesa e harmoniosa da empresa e de suas atividades, os discursos empresariais detêm de aspectos que, segundo Saraiva e outros (2004), possibilitam colocá-lo na posição de estratégia. Um método de estrutura organizacional que é capaz de conectar a empresa ao que é contemporâneo, pelo menos no que diz a academia, ultrapassa o paradigma que vincula objetivos e ações empresariais às estratégias de comunicação. Esse novo tipo de fluxo organizacional não é um acontecimento novo, contudo, o alto grau de elegância mostra propensões que sinalizam discordâncias entre a contemporaneidade do discurso e o conservadorismo das ações na prática.

De modo generalizado, os discursos empresariais difundem a idealização da crença e propósito de uma empresa, cuidando de características diversas, mas que se complementam, na estrutura da visão de seus diversos públicos (indo além do funcionário), e da comunidade (indo além dos grupos da empresa), em busca de autenticidade. Essa busca por originalidade acontece pela aplicação de ações organizacionais e é debatido por diversas redes teóricas, entre eles o neoinstitucionalismo.

Alguns neoinstitucionalistas discutem que as empresas adotam práticas para se legitimar, por exemplo, junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008), e a demais públicos que detenham poder de aprovação e/ou influência sobre o que a empresa faz. Neste método ocorre um rigoroso e preciso procedimento de procura por esses públicos de sustentação, rendendo-se aos artifícios dos agentes institucionalizados.

Devido a procura por provar a legitimidade social, ao aplicar ações visando hábitos não discriminatórios, as empresas querem também ser identificadas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotem a mesma postura (WAILES; MICHELSON, 2008). Todavia, é necessário ponderar o quão (e se) são efetivas as ações propostas e seu desenvolvimento para além dos discursos empresariais pró-diversidade.

A efetividade se refere à intensidade com que são praticadas as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos socialmente discriminados. Os desdobramentos são um efeito da adoção ou não de tais medidas, pois a legitimidade é ameaçada quando os indivíduos não acreditam nas políticas pela ausência de oportunidades de ascensão e de reconhecimento (Sales, 2017).

De maneira geral, as empresas costumam identificar a associação entre diversidade e efeitos favoráveis para a companhia, mas enfrentam dificuldade para mensurar e comprovar este fato. As pesquisas realizadas para medição de clima ou outros instrumentos de avaliação podem levantar alguns dados que podem auxiliar a nortear as ações, mas, no caso dos funcionários LGBT por exemplo, surgem barreiras que não são fáceis de contornar.

Segundo Sales (2017) isso acontece porque grande parte das organizações não sabem quem são seus funcionários LGBT, seja porque alguns estão “no armário” e preferem não se expor, seja porque ainda há poucos meios de registrar esta informação nos sistemas de Recursos Humanos – ao contrário do que acontece com a questão de gênero, por exemplo, que costuma ser mensurada para diversas finalidades, especialmente para gestão de recursos humanos e dados obrigatórios enviados ao Estado via RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, relatório de informações socioeconômicas solicitado pelo Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro às pessoas jurídicas e outros empregadores anualmente.

O mercado começou a discutir o interesse sobre um mecanismo de auto declaração que concederia aos empregados LGBT declarar sua orientação sexual ou identidade de gênero. Esta seria uma forma de consolidar dados de contratações, promoções e desligamentos. Entretanto, segundo Foucault (2014) essa ferramenta pode ser entendida como mais oportunidade de mapeamento e controle dessa minoria, características atribuídas ao poder. No dia a dia muitas vezes é percebido quem são os funcionários LGBT por conta de sua participação nos grupos de diversidade, os quais, em algumas organizações, têm a presença também de “aliados”, colegas heterossexuais engajados com o assunto (Sales, 2017).

Segundo a pesquisa realizada em 2017 por Sales, é notório que empresas passaram a defender justificar investimentos em diversidade e inclusão com a promessa de que isso traria melhores resultados reputacionais para a organização. Vemos aqui uma tentativa de alavancar a imagem da empresa por meio de debates atuais e que geram comoção nos meios digitais, principalmente na publicidade.

O tópico LGBT aparece em dois sentidos neste cenário: na discordância com as peças de comunicação interna não representarem a realidade da organização, apresentando na maioria das vezes uma heteronormatividade compulsória. Foi compreendido também que é necessário criar e nutrir a identificação do produto ou serviço com os variados tipos de

públicos (inclusive os homossexuais), os quais muitas têm sua identidade desconsideradas nas campanhas de comunicação e marketing.

Segundo Sales (2017) isso acontece porque existe resistência e receio das áreas de Comunicação e Marketing por causa de rejeição de consumidores. Este acontecimento expõe atitudes conservadoras diretamente de uma área empresarial que deveria ter ideais e ideias contemporâneas, capaz de apresentar mudanças significativas de cultura para as organizações. Isso acontece por duas razões: o conservadorismo dos executivos que estão na liderança dos processos e não aprovam a inclusão desses personagens nas campanhas por receio de retaliação ou as políticas da empresa e sua cultura organizacional realmente não começaram a olhar para esse nicho de forma que valha a pena representar.

Para Ferrari (2015), comunicação e cultura organizacional são questões indissociáveis e que caminham juntas. O autor explica também que a área de comunicação é quem mais estimula e alimenta cultura dentro de uma empresa, por isso deve estar envolvido nas questões de diversidade e inclusão. Segundo Fleury (2008) a área de comunicação às vezes é identificada como mais receptiva a essa pauta, outras vezes como um departamento que carece de ser instruída por consultores em diversidade, para desconstruir a reprodução automática de estereótipos.

Essa avaliação permite compreender que a comunicação é concebida como um meio relevante e necessário, mas poucas empresas exploram seu potencial desempenho. Grande parte delas não possui e estimula conexão entre os profissionais de diversidade e inclusão e comunicação. Segundo Sales (2017) essa reação ocorre categoricamente por baixa proatividade dos comunicadores em relacionar o tema com outras campanhas da organização e agir com o tema apenas quando forem acionados pela área de diversidade, exclusivamente para campanhas de diversidade.

A área de comunicação quando relacionada a diversidade é concebida por outros colaboradores por ser responsável por criar parcerias com diversidade e inclusão, pois entende que o assunto é uma “pauta quente” e possui grande potencial de gerar notícias e mídia espontânea na imprensa. De fato, isso não está errado. Desde 2016 o objeto diversidade tem estado presente em publicações de grandes veículos de comunicação, incluindo em capas de revistas como IstoÉ Dinheiro, Época Negócios, Exame, Você S/A além de matérias em veículos de destaque, como Exame e Valor Econômico.

A apresentação de ações de positivas de diversidade em revistas de negócios e redes digitais atribui valor reputacional às empresas. Elas começam a ser vistas como preocupadas com o assunto da atualidade e como bons lugares para se trabalhar. Segundo Garcia (2019) hoje o maior foco da imprensa e das áreas de diversidade e inclusão está na comunidade LGBT, se comparado à questão racial e de gênero.

O autor explica que isso acontece pela maior visibilidade do movimento em relação aos outros, nesse cenário as empresas acabam abraçando causas que possuem mais chances de causar mobilização nos públicos que a tangem e que trazem retorno reputacional imediato.

3. PESQUISA DE CAMPO

O presente capítulo contempla a metodologia de pesquisa empregada para a realização desta monografia, além de apresentar uma análise sobre os dados encontrados.

3.1 Descrição da metodologia da pesquisa

Tendo em vista o objetivo deste estudo, será utilizado método de pesquisa os tipos exploratório e qualitativo, pois através deles, será possível observar mais de perto quais são as políticas de diversidade das organizações e como elas estão organizadas.

A escolha do método exploratório se dá por partir de questionamentos mais extensos no início da pesquisa e procura diversificar as problemáticas, de forma a melhor endereçar trabalhos futuros (RIBEIRO, 2014). O método qualitativo foi utilizado por tratarmos de entrevistas em profundidade, sendo assim o mais adequado para análise dos dados apresentados.

Pesquisas de caráter exploratório possuem o objetivo de investigar temas brevemente estudados, para assim desenvolver uma análise com ideias e concepções conceitos de forma mais clara e, se for o caso, buscar padrões e hipóteses (SELLTIZ, 1975). Para este estudo, a preferência se funda pelo objeto diversidade nas organizações ainda ser um tema novo no escopo de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

A abordagem qualitativa, segundo Duarte (2005), auxilia o entendimento sobre a percepção das pessoas sobre o que o problema de pesquisa significa. Segundo o autor, pesquisas exploratórias possuem três objetivos: a elaboração e desdobramento de hipóteses, melhor percepção sobre diferentes temas e gera maior aproximação do pesquisador com o escopo do estudo, visando maior conhecimento e proporcionando oportunidade de pesquisas futuras.

3.2 Amostra da pesquisa

Esta pesquisa foi idealizada inicialmente para a realização de entrevistas em profundidade com as cinco empresas melhor avaliadas na revista Guia Exame de Diversidade 2019, na categoria inclusão de pessoas LGBT. Entretanto, não obtivemos respostas destas empresas aos nossos contatos, convidando-as a participar voluntariamente a este estudo, em tempo hábil para a conclusão do mesmo.

Por isso, traçamos uma nova rota. Ainda interessados nas entrevistas em profundidade, optamos por realizar uma coleta de dados sobre o que as organizações estão fazendo para criação e manutenção de políticas de diversidade em prol da comunidade LGBT. Foram realizadas entrevistas com quatro pessoas de organizações distintas que responderam aos contatos via *LinkedIn* e e-mails trocados, o que nos levou à uma amostra por conveniência.

Trata-se de amostra aleatória, não-probabilística e que foi construída com o envolvimento de pessoas que aceitaram participar das entrevistas. Para escolha dos entrevistados, levou-se em conta os seguintes critérios:

- a) Funcionário da área de Recursos Humanos diretamente que participa de alguma forma da gestão com as políticas de diversidade na organização;
- b) Profissional da área de diversidade;
- c) Funcionário responsável voluntariamente pelas políticas de diversidade da organização, mas que seja contratado para outra função;
- d) Líder do grupo ou rede de afinidade de diversidade LGBT da empresa.

As quatro entrevistas foram realizadas de forma online por medida de segurança por causa do Covid-19, conduzidas de forma individual e gravadas pelo celular da pesquisadora, com duração média de 46 minutos durante os meses de outubro e novembro de 2020. Todas as conversas foram transcritas para melhor análise do conteúdo. O tempo total das gravações foi de três horas e seis minutos.

Os entrevistados serão identificados neste trabalho como ALFA, BETA, GAMA e DELTA, letras do alfabeto grego, respeitando o sigilo e não-identificação direta acordados com as pessoas entrevistadas. Os segmentos de mercado que representam, são os seguintes: ALFA atua no segmento alimentício; BETA atua no segmento petroquímico; GAMA atua no segmento de tecnologia; e DELTA atua no segmento bancário.

Após a transcrição foi realizada uma primeira “leitura flutuante” (BARDIN, 2011 p.132) para estabelecer maior conexão entre os textos e destacar trechos divergentes e convergentes entre as respostas.

3.4 Análise dos dados levantados

Nesta etapa do estudo é levantado e discutido o conteúdo abordado nas entrevistas realizadas com quatro pessoas vinculadas de algumas maneiras à diversidade e inclusão e que fazem parte da amostra desta pesquisa.

Quando abordamos diversidade como vantagem competitiva, o termo apareceu em todas as quatro entrevistas. Visto isso, pode-se confirmar que todas as organizações presentes na amostra desta pesquisa associam o fator diversidade a melhor resultado financeiro em médio ou longo prazo.

Os entrevistados mencionaram aumento na criatividade e desenvolvimento do time, maior engajamento, ideias inovadoras, maior índice de produtividade, e resultados reputacionais como razões para incentivar para o investimento em políticas de diversidade, o que corrobora com o discurso de Cox e Thomas Jr. (1994) sobre o tema.

Os entrevistados também mencionaram “ambiente” e “engajamento” como exemplos de pontos que melhoram quando existem políticas de diversidade e inclusão. Tendência de inovação foi um termo bastante citado nas entrevistas, Alfa assimilou inovação, como fruto das políticas de diversidade e inclusão e a associou às diferentes interpretações que podem surgir em ambientes com empregados diversos. Ele comentou:

“Quando falamos de tendências do futuro e inovação, é importante pontuar que cada pessoa tem uma vivência diferente e enxerga os fatos de formas diferentes... então com pessoas diferentes existem mais chances de se obter sucesso porque cada uma vai pensar na mesma variável de uma maneira única e trazer a sua própria perspectiva para o negócio”. (ALFA, 2020)

Apesar da utilização de inclusão e diversidade como sinônimos, em alguns momentos percebe-se a diferenciação das duas propostas e prioridade à inclusão gerar mais vantagens para as empresas. Beta comentou:

“Não adianta ter uma empresa cheia de pessoas diferentes, mas que não é inclusiva. É importante ter diversidade, claro, mas é necessário implementar a inclusão para que a diversidade consiga vingar nesse solo e gerar produtividade”. (BETA, 2020)

A sensação de pertencimento é vista pelos empregados e pelo mercado como um bônus, que considera esse "empenho extra" da organização uma qualidade valorizada.

Dois dos quatro entrevistados nota que diversidade e bons resultados financeiros para os negócios estão conectados, mas não conseguem explicitar o motivo e encontram obstáculos para mensurar este acontecimento.

Gama mencionou as pesquisas de clima organizacional como objeto para levantar algum panorama sobre isso, mas no cenário de classificação de funcionários LGBT surgem alguns desafios. Isso acontece porque muitas pessoas LGBT preferem não se expor e "ficar no armário" no ambiente de trabalho - seja ou não se seguirem seguros em performar sua sexualidade ou por acharem que isso pode atrapalhar seu crescimento profissional - por isso muitas organizações não sabem que seus empregados são LGBT.

Na convivência do dia-a-dia, é possível identificar quem são os funcionários LGBT por causa dos grupos de afinidade, mas ainda assim em algumas organizações esses grupos contam com a participação de aliados ao tema - pessoas heterossexuais e/ou cis gêneros que se sensibilizam com o tema e querem ajudar de alguma forma. Gama também propôs a área de comunicação fizesse pesquisas recorrentes de clima organizacional para entender como as políticas de diversidade estão sendo percebidas pelos funcionários.

Segundo Sales (2017) é notório a menor presença de mulheres lésbicas, de pessoas LGBT negras e, principalmente, da população de pessoas travestis e transexuais. Verdadeiramente, os grupos LGBT das empresas que participaram deste estudo são compostos majoritariamente por homens brancos e de classe social média/alta.

Todos os entrevistados citaram que a inclusão é um fator mais importante do que a diversidade e o apontamento de que uma gestão efetiva de diversidade e inclusão alavanca resultados competitivos no mercado. Sales (2017) identifica certa incoerência nesse pensamento, visto que

uma vez que os processos de gestão podem incluir organização e padronização extremas, falar em "gestão da diversidade" embute o risco de homogeneizar as diferenças e apenas acomodá-las no espaço organizacional, sufocando justamente o potencial inovador e criativo que as empresas almejam de seus empregados. (SALES, 2017, p. 96)

Sobre a percepção da área de comunicação no auxílio à diversidade e inclusão, todos os entrevistados mencionaram a falta de representatividade em personagens diversos nas campanhas de comunicação e marketing da empresa. O incômodo com o padrão heteronormativo apareceu em duas entrevistas. Delta comenta:

"Acho que já avançamos bastante nesse quesito com marcas se posicionando com casais gays, lésbicos e pai trans mais recentemente né? Mas acho que é diferente quando comparamos a publicidade com a comunicação que acontece dentro das empresas, os grandes líderes não costumam gostar ou entender o porquê é importante fugirmos do padrão hétero família e muitas coisas acabam

sendo barradas antes que possamos explicar o porquê daquilo ser importante". (Delta, 2020)

O departamento de comunicação em maioria das vezes foi tido como uma área que ainda precisa ser auxiliada e ensinada para não reproduzir o padrão heteronormativo. Beta comenta:

"Acho que estamos saindo de uma (comunicação) operacional para uma tática, nestes últimos dois anos trabalhamos muito com a lógica de "colocar um personagem LGBT porque diversidade pediu" e agora eles estão de fato entendendo o porque da representatividade nas campanhas ser importante e multiplicando isso nas outras campanhas da empresa, não só nas de diversidade. Antigamente tínhamos campanhas só com personagens brancos e hoje temos com negros, gordos, magros, deficientes etc." (BETA, 2020)

As entrevistas demonstram uma crescente dúvida sobre o papel da comunicação organizacional no contexto de agregar diversidade em todas as comunicações realizadas pela organização e mais questionamentos sobre o por que a publicidade e marketing insistem em manter o padrão "família margarina" em suas campanhas de venda de produtos.

Sobre representatividade, a questão LGBT apareceu no sentido de crítica à heteronormatividade. Alfa diz:

"muitas vezes as campanhas internas só retratam casais heterossexuais, e fica subentendido que aquilo, aquele modelo, é o que a empresa enxerga como família, sabe? Se a empresa não assume que enxerga casais homo, às pessoas homo daquela empresa não vai se sentir à vontade para levar seus parceiros em festas de fim de ano, por exemplo". (ALFA, 2020)

Uma das empresas entrevistadas, para evitar a reafirmação constante de heteronormatividade como o único modelo de relacionamento, decidiu parar com as campanhas de comunicação e comemorações sobre o Dia dos Pais e Dia das Mães, implementando um novo conceito de "Dia de Quem Cuida de Mim". Neste dia em específico, as crianças são levadas ao escritório e há o estímulo para que todos que participam do dia a dia dela compareçam para serem homenageadas. Estão inclusos avôs e avós, tios, primos, irmãos, babás etc.

Durante as entrevistas notou-se que a maioria dos entrevistados viam a área de comunicação como um departamento parceiro e estratégicos, que não se restringe e apenas a disseminação de informação de massa, mas que atua de forma integrada visando os interesses do negócio. Delta evidenciou isso na fala: "ser capaz de influenciar e vender ideias alta

liderança, acredito que seja um dos papéis da comunicação”, fala que corrobora com a ideia de Grunig et.al (1992) sobre os princípios da comunicação excelente.

Um entrevistado levantou a pauta de que a área de comunicação organizacional é o departamento responsável por fomentar a cultura (ou mudança dela) e por isso, deve estar envolvida em todos os tópicos relacionados à diversidade e inclusão.

Entretanto, esse mesmo entrevistado mencionou sobre como o orçamento direcionado para ambas as áreas pode ser desafiador. Ele menciona: "aqui nós temos uma área de diversidade que é composta por duas pessoas, eu (analista pleno) e a minha estagiária. A empresa gosta de falar que tem uma área de diversidade e que é uma empresa diversa, mas não nos dá *budget* (orçamento) para de fato construirmos um departamento."

Nota-se que essa limitação de recursos não é um problema exclusivo de empresas de pequeno e médio porte, podendo ocorrer também em multinacionais, como no depoimento acima. Beta acima completa:

“duas pessoas não possuem braços para cuidar de diversidade em uma empresa presente em mais de 8 países, posso dizer que hoje em dia nós só não fazemos mais por causa de verba. A empresa passou por uma onda de baixa nos lucros e você sabe onde sempre vai o corte né? Na área de Diversidade e na de Comunicação... nós sempre somos os atingidos”. (BETA, 2020)

Percebemos aqui que a fala do entrevistado condiz muito com o que Irigaray e Saraiva (2009) apontam em seu artigo sobre o tema: as políticas de diversidade em algumas empresas se demonstram mais como um discurso do que como uma prática, não sendo valorizadas como deveriam e consideradas como algo que pode-se ficar sem quando a empresa não recebe o lucro esperado.

Os entrevistados também foram questionados sobre o que fazer a respeito de possíveis casos de LGBTfobia existentes dentro da organização, sobre como evitar que isso aconteça e como incluir essa minoria. Alguns entrevistados expuseram um contexto mais desafiador em áreas específicas da organização e outros na mudança de cenário entre o escritório corporativo e as fábricas. Sobre isso, Beta diz:

“não posso dizer que a inclusão que acontece no escritório é a mesma que acontece nas fábricas. São pessoas com grau de educação diferentes. Todas as iniciativas que temos nos escritórios a respeito do tema são replicadas para as fábricas, mas ainda assim lá é mais difícil de fiscalizar se a inclusão de fato acontece.” BETA (2020)

O ambiente fabril tido historicamente como mais masculinos e machista seria um local com grandes chances de divergências. Todas as organizações entrevistadas para esse estudo que possuíam fábricas demonstraram mais dificuldade em avançar com o tema no ambiente fabril do que no ambiente corporativo.

De forma geral, neste estudo "diversidade" aparece relacionada à melhores resultados para a organização, financeiros e/ou reputacionais. Algumas particularidades para fundamentar o repentino interesse das organizações pelo tema - especialmente a partir de 2016, quando o assunto começou a ser mais discutido nas mídias digitais - aparecem também, mas de maneira menos explícita, como responsabilidade social e questões legais, mencionados por Cox (1994).

Porém, foi notado devido as entrevistas que os próprios funcionários defendem as políticas de diversidade utilizando o mesmo argumento: o tema traz bons resultados para negócio.

Esses depoimentos contrastam bastante com a ideia de Barbosa (2001) que considera se é verdade que grandes empresas com bons resultados possuem em comum políticas de diversidade, também é que elas possuem um vasto investimento em tecnologias de gestão. Por isso, é falacioso afirmar que as políticas de diversidade são o maior fator de sucesso de uma empresa, pois essa variável é algo difícil de segmentar e mensurar.

A análise de percepção sobre a área de diversidade permitiu identificar que o departamento é tido como um fator importante, mas poucos entrevistados souberam dizer como ela poderia auxiliar no processo de disseminação e implementação das políticas de diversidade e inclusão. Nota-se também que falta conexão e alinhamento entre quem produz as políticas e as comunica.

Segundo as entrevistas, isso acontece principalmente pela falta de iniciativa da área de comunicação em participar da estratégia de diversidade como um todo, e agirem apenas quando são solicitados pela área. O fato do departamento de comunicação muitas vezes não possuir uma pessoa exclusiva para os assuntos do RH e de Diversidade, segundo os entrevistados, dificulta a implementação de diversidade nas comunicações. O ideal seria que os comunicadores tivessem esse papel de educar outras áreas utilizando diversidade em todas as comunicações, e não apenas quando são acionados pela área ou em campanhas específicas.

No mais, é considerado um avanço que questões relacionadas a sexualidade e orientação sexual estão sendo abordadas por empresas com mais naturalidade e pessoalidade,

por outro lado, ainda existe um longo caminho de avanço e desenvolvimento para se percorrer em relação a efetividade do que é proposto pela organização.

4. RELAÇÕES PÚBLICAS E DIVERSIDADE LGBT NAS ORGANIZAÇÕES

As funções do profissional de Relações Públicas estão ligadas intrinsecamente ao ato de criar e manter relacionamentos. Quando o colocamos num cenário corporativo, este assume um papel estratégico executando o ofício de diálogo e mediação, sendo assim responsável pelo contato direto e indireto entre as organizações e seus diversos públicos.

Tendo em mente a sociedade heterogênea em que vivemos, é notório a relevância do papel de mediador que o relações-públicas realiza. Os desentendimentos e gerenciamentos de crise fazem parte do escopo do relações-públicas e o principal mecanismo para evitar, e quando isso não for possível, lidar com crises será a comunicação, buscando não apenas informar, mas gerar um diálogo com o público envolvido de forma que a imagem da companhia não seja prejudicada pelo incidente.

A comunicação é um dos agentes que colabora para que os propósitos empresariais sejam obtidos. Ela acontece de diversas maneiras e não só pelos funcionários da área de comunicação, sendo assim formal e informal e deve ser vista como fragmento de base do sistema organizacional.

Em um mundo cada vez mais competitivo, levanta-se a visão de que comunicação feita de maneira estratégica, é capaz de ser uma forte ferramenta de transformação. Frente a isso, temos a comunicação organizacional, que Kunsch (2003, p.149) interpreta como:

“fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade”.
KUNSCH (2003, p.149)

Ainda segundo Kunsch (2003) as várias áreas de comunicação, institucional, mercadológica, administrativa e interna, juntas constituem um mix que compõe a comunicação de uma organização. A comunicação institucional é a responsável pela imagem e reputação da organização perante a sociedade, a mercadológica tem como foco o produto ou serviço, a comunicação administrativa está baseada no fluxo comunicativo que envolve os processos administrativos.

Definindo que comunicação interna é voltada para o estímulo da conversa, transparência e relacionamento entre os funcionários de uma empresa. Leite (2006) acrescenta ainda, que a comunicação interna é o fator responsável pela troca de ideias e conhecimento.

Os funcionários (público interno), através do boca-a-boca, se constitui como um dos maiores porta-vozes da empresa, por isso existe um constante cuidado a respeito do que lhe agrada. Agradar o público interno está diretamente ligado a como o ambiente de trabalho funciona. Apesar de muitos pensarem que apenas salários influencia essa premissa, Andrade (2003, p.146) diz:

“... a nova necessidade das pessoas, é que sejam tratadas com respeito. Colaboradores estão sempre à disposição em participar da organização, entretanto para efetivar essa participação é necessário que a empresa aceite lhes ofereçam possibilidades.”

No percurso de fazer os funcionários mais satisfeitos e torná-los porta-vozes positivos, surge o dever de investir em estratégias de relações públicas dentro da comunicação interna, convertendo a relação entre os colaboradores e a organização em algo mais próximo e transparente.

Quando olhamos para Diversidade e Inclusão, essas estratégias precisam estar sempre alinhadas e conectadas com o time de gestão de pessoas. Parte da criação do sentimento de proximidade e advém do colaborador sentir que faz parte do todo e que pode ser quem ele é. Além disso, existe também a preocupação em recrutar pessoas de todos os tipos, cores e jeitos, retirando a premissa institucional de que somente devem ser contratados pessoas que tenham sempre o mesmo perfil e visão de negócio, aspirando um time mais estável e que possibilitaria melhores resultados para a organização.

Podemos dizer que a concepção sobre a contratação de perfis mais diversificados é cada vez mais presente e está cada vez mais tomando força diante da necessidade de inovação e criatividade. Afinal, duas pessoas com perspectivas diferentes podem desenvolver uma solução mais ampla, em relação a duas pessoas que tenham uma mesma perspectiva sobre uma questão. Na opinião de Fleury (2000, p. 20), “a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

Segundo a autora, experiências, etnia, crenças, gênero e até a diferença da faixa etária dos colaboradores são indicativos que marcam a diversidade entre as pessoas. Entretanto perfis diversos podem gerar discordâncias no ambiente de trabalho, causando ruídos por diferentes interpretações de uma mensagem ou até mesmo problemas de convivência. O relações-públicas junto com a área de gestão de pessoas, precisa atuar de forma com que os colaboradores comprem a ideia e que entendam que a diversidade é algo positivo não só para

a organização, mas para que haja a troca de conhecimento e vivência entre as diferentes pessoas presentes naquele ambiente e/ou área.

Da mesma forma que a comunicação deve ser personalizada a realidade de cada de empresa, não deixando de ponderar e refletir sobre as características e particularidades de cada membro da organização. Quando analisamos o papel do Relações Públicas e/ou da área de comunicação interna, é preciso identificar estratégias momentos assertivos para que o este profissional possa exercer seu papel na gestão da diversidade.

A partir disso, reconhecendo a importância de uma gestão da diversidade ativa como vantagem competitiva para a empresa e captando como a gestão da comunicação interna está conectada à gestão de pessoas, inicia-se um processo de entender e construir uma política de diversidade comunicacional inclusiva para todos.

4.1 Perspectivas de atuação para o profissional de relações-públicas no campo de Diversidade e Inclusão

Levantando um pouco da história do relações-públicas, a descrição dos afazeres do profissional de Relações Públicas sempre estava atrelada à preservação do *status quo* das organizações que estavam envolvidas de algum modo com a produção industrial, buscando através do profissional de relações públicas influenciar e persuadir por meio dos instrumentos de comunicação.

Neste cenário, surgem as Relações Públicas Populares, Alternativas ou Comunitárias, que independentemente da nomenclatura têm por finalidade estabelecer e manter vínculos sociais entre os movimentos e seus públicos, por meio da corresponsabilização (HENRIQUES, 2007).

A corresponsabilização acontece quando todos os públicos se identificam como fragmento complementar do movimento. Henriques (2007) atesta essa ideia ao afirmar que as práticas de Relações Públicas Populares devem ser articuladas com o intuito de promover a corresponsabilidade, que “é o caminho mais viável para gerar a participação, mobilização verdadeira e efetivo êxito das iniciativas” (HENRIQUES, 2007, p.46).

Segundo Peruzzo (2013), as grandes empresas podem contar com duas variáveis de comunicação: a comunicação institucional e a comunicação mobilizadora. A comunicação institucional é aquela desenvolvida entre as empresas para todos os seus públicos, englobando a reputação e a imagem a ser transparecida.

Uma organização também possui o dever de criar e alimentar seus próprios canais de comunicação institucional, pois necessita ter visibilidade para criar evidências e se legitimar perante a sociedade. Dessa forma, as empresas conseguem passar suas crenças e visão sobre acontecimentos do cotidiano, além de divulgar informações pode externar sua visão sobre acontecimentos e apresentar a todos os seus públicos e a sociedade suas ações referentes a determinado assunto.

Neste contexto, o relações-públicas é incumbido de deixar perceptível ao público as ações de Diversidade e Inclusão prestadas pela empresa, buscando resultados reputacionais e com o objetivo ético de fazer com que o tema seja algo legítimo e uma realidade dentro da organização, para que a mesma se torne uma espaço político e aberto à essa discussão, e não usar o tema apenas como uma alavanca reputacional em torno da sociedade.

Com a crescente visibilidade dos movimentos sociais e aderência de grandes corporações sobre o assunto, Henriques (2007) alega que existem duas extensões comunicacionais ocultas que transpassam seu propósito social: manutenção das redes de relacionamentos e visibilidade pública das causas. A necessidade de comunicar sobre os movimentos tornam o relações-públicas alicerce de atuação principal, pois a efetividade da criação de relações está conectada com a premissa de compreensão mútua do porque o tema é importante e o porquê precisamos falar sobre ele.

- Manutenção das redes: Henriques (2007) sugere uma segmentação de públicos, tendo como critério a proximidade e a corresponsabilidade: beneficiados, legitimadores e geradores. Estes três tipos de grupos precisam criar relacionamento.
- Visibilidade da causa. Os movimentos precisam de um local para serem vistos e legitimados. Para tal fim, mídias tradicionais (TV, Jornal, Rádio, Revistas) e as mídias digitais são usufruídas. Esta última tem sido utilizada com maior constância por conta do custo/benefício e pela grande possibilidade de viralização e mobilização que as redes sociais apresentam. Conecta-se a essa extensão a imagem do movimento e como ele é percebido pelo público.

O papel do relações-públicas em diversidade e inclusão dentro de uma organização precisa transpassar e ir além da propaganda das iniciativas criadas para incentivar a cultura de

D&I, objetivando que seus funcionários criam afeição e adesão pela causa para que ela possa ser legitimada pelos olhos públicos.

É necessário estabelecer estratégias de comunicação que permitam ser renovadoras e arrojadas, convertendo-se como a base de transformações estruturais os movimentos adotados pelas corporações pregam, considerando sempre a ética, a estética, a cidadania e a diversidade sociocultural.

A vista disso, o relações-públicas passa a ter a oportunidade e responsabilidade de ser o principal objeto para trazer visibilidade, de forma estruturada e efetiva às empresas que buscam se legitimar apoiadora de determinado movimento social, assumindo o papel de ser um transformador da sociedade.

Kunsch (2009, p.103), uma vez citou que “as relações públicas populares vão além do trabalho para comunidade, na verdade trata-se do trabalho na e pela comunidade.” Essa premissa que a autora apresenta é essencial para a construção de políticas, governança, estratégias e técnicas de comunicação no cenário social. A visão de quem trabalha com as Relações Públicas Populares para movimentos sociais é, na maioria das vezes, de assistencialismo, que acaba gerando dependência diferente da responsabilidade social trabalhada pelas empresas, que em teoria visa de forma genuína o bem-estar de todos os seus públicos afim de causar um impacto positivo a sua volta na sociedade.

Dessa forma, o relações-públicas precisa estar inserido nas ações que envolvem o movimento social, procurando sempre ser um vínculo encorajador de políticas públicas favoráveis àquele aquele movimento dentro da organização.

Com o debate cada vez mais forte sobre Diversidade e Inclusão e a aderência de programas que reforcem isso dentro das empresas, o relações-públicas possui um amplo recorte de possibilidades de trabalho, podendo agregar com o processo de organização de qual movimento social mais se relaciona com o negócio e propósito da empresa, criando parcerias com líderes desses movimentos e relacionando as necessidades deles como algo a implementar dentro da organização através de planos de comunicação, apoderando-se como pilar estrutural principal o respeito e a troca perdurável de conhecimentos das ações.

Para Peruzzo (2013) é necessário o trabalho em conjunto entre o relações-públicas e a área de Recursos Humanos no planejamento e execução das ações que permeia diversidade e inclusão. Ainda segundo a autora, a perspectiva para Relações Públicas ainda é secundarizada nas abordagens acadêmicas. Por isso, existe a necessidade de ampliação dos debates sobre a temática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema diversidade atraiu bastante atenção nestes últimos cinco anos, ganhando destaque através da cobrança da sociedade em entender o que os grandes monopólios estavam fazendo para incorporar em suas empresas pessoas diferentes e de classe minoritária. Houve pressão de vários movimentos ativistas e principalmente o uso das mídias digitais para fomentar essa discussão e argumentar que diversidade é bom para os negócios.

Simultaneamente, houve uma crescente no debate sobre equidade de gênero, equidade racial e direitos para a pessoas LGBT na sociedade, principalmente por conta da escassez de políticas públicas vindas do legislativo. Tendo como verdade que o capitalismo move o mundo, essas pessoas passaram a cobrar ações que assegurem direitos iguais para todos para as grandes corporações, visando que estas passem a oferecer além do que o Estado propõe como forma de responsabilidade social.

Com a pesquisa de campo realizada com as quatro empresas que manifestam em sua comunicação ter a diversidade como um valor, foi possível analisar a partir da percepção de funcionários que atuam diretamente com diversidade ou não, qual a razão pelo qual empresas passaram a desenvolver políticas de diversidade e inclusão e qual a percepção delas sobre comunicação nesse contexto.

Com os dados apresentados, identificamos que há uma demanda explícita de que os profissionais de comunicação sejam mais sobre o que a área faz e de que forma ela atua na organização. Percebemos durante o diálogo que os entrevistados não conheciam de fato o poder que a comunicação exerce e todas as facetas que eles poderiam utilizar. Nota-se também que há um desejo de que o departamento seja mais proativo para identificar possíveis pautas e ir além do que a área de diversidade sugere.

Nesse sentido, vale ressaltar que é de extrema importante que construção de todas as campanhas publicitárias e narrativas da empresa estejam de acordo com o que é praticado dentro dela. Incoerência no discurso, principalmente no meio digital e sobre um tema que é considerado uma nova tendência e que todos estão debatendo, é algo que pode gerar uma grande crise de imagem para a organização. Os públicos estão cada vez mais atentos a esses deslizes e com a nova cultura do cancelamento, muitas empresas encontram dificuldades para contornar e gerir eventos como esse.

Assim, como todos querem seguir a nova tendência de mercado, percebemos que muitas empresas afirmam que possuem pilares de diversidade e que o tema faz parte dos seus

valores. É necessário, todavia, que isso não se limite apenas ao discurso e que se efetive em ações concretas e percebidas pelos funcionários.

Quando afunilamos diversidade para o que é feito em relação a comunidade LGBT, é importante destacar o grande avanço que esse tópico obteve. Considerando a sociedade preconceituosa em que vivemos e que, segundo a pesquisa realizada pelo Grupo Gay Bahia (2019), o Brasil é o país que mais mata LGBTs no mundo, até poucos anos atrás seria impensável que esse tipo de debate aconteceria e ganharia tanto espaço e repercussão.

Visto a indispensabilidade de seguir alavancando o tema, especialmente sobre a real inclusão de grupos minoritários, a comunidade LGBT dentro das empresas tem se articulado, formando redes de apoio, trocas e fortalecimentos, fomentando discussão e abrindo espaço para que essa população sejam ouvidos, mesmo que grande parte dos iniciadores desse debate sejam homens brancos e gays.

Tendo em vista que o debate sobre diversidade ainda é relativamente novo no Brasil, alguns entrevistados utilizaram o conceito de inclusão como um sinônimo para diversidade e outros souberam diferenciar e identificar a diferença dos dois e afirmar que inclusão deve vir primeiro que diversidade.

É recomendado que ambos os profissionais de diversidade e de comunicação atuem com maior atenção à respeito da sobreposição ou intersecção de identidades sociais e sistemas relacionados de opressão, dominação ou discriminação.

Mesmo empresas com políticas bem estruturadas podem sofrer retaliações ou ficarem ultrapassadas, de forma que as ações que um dia funcionaram não sejam mais eficazes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.
- AGAMBEN, Giorgio. **O que é o contemporâneo?** E outros ensaios. Chapecó: Argos, 2013.
- BARBOSA, Lívia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugarm0050551>. Acesso em: 05/06/2020
- _____. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Almedina Brasil: São Paulo (2011).
- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. V.10, n.2, p. 129 -144.
- BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1980.
- GROSSI, M. SCHWADE, E. **Política e cotidiano, estudos antropológicos sobre gênero, família e sexualidade**. Florianópolis: Nova Letra, 2006.
- _____. **Nome social para pessoas trans: cidadania precária e gambiarra legal**. Contemporânea. V.4, n.1, p 165 -182.
- BENTO, Berenice. PELUCIO, Larissa. Despatologização do gênero: a politização das identidades abjetas. **Revista Estudos Feministas**. V. 20, n. 2, p. 569 – 581, 2012.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. In: **Cadernos Pagu**. Campinas, v.26, p 329 - 376, 2006.
- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.
- CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais na globalização**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1999.
- _____. A igualdade não faz o meu gênero: em defesa das políticas das diferenças para o respeito à diversidade sexual e de gênero no Brasil. **Contemporânea**. V.3, n.3, p. 405 – 427, 2013.

COELHO JR., Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

_____. Nem vantagem competitiva nem ideologia: gestão da diversidade como tradução. In: **Anais do XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

_____. Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisa. In: *Revista Organicom*. V. 11, n.21, p. 77 -89, 2014.

_____. Comunicação e diversidade: cenários e possibilidades da comunicação intercultural em contextos organizacionais. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

COSSI, Rafael Kalaf. **Transexualismo, psicanálise e gênero: do patológico ao singular**. 2010. 151 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FACCHINI, Regina. Movimento homossexual no Brasil: recompondo um histórico. In: **Cad. AEL**. V.10, n. 18, p. 81 – 123, 2003.

_____. Histórico da luta LGBT no Brasil. In: Conselho Regional de Psicologia da 6ª região. *Psicologia e Diversidade Sexual*. São Paulo: CRPSP, 2011. P. 10 -19. Caderno temático. Disponível em: <http://www.crp.org.br/portal/comunicacao/cadernos_tematicos/11/frames/fr_historico.aspx>. Acesso em: 23 mar 2020.

FAUSTO-STERLING, Anne. Dualismos em duelo. In: **Cadernos Pagu**. Campinas, v.17, p 9-79, 2001

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

FERREIRA, Renata Costa. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade: a vontade de saber**. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

_____. **História da sexualidade: o uso dos prazeres**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.

FREUD, Sigmund. Três ensaios sobre a teoria da sexualidade e outros trabalhos. In: **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1980.

_____. **Carta a uma mãe americana**. Disponível em: <
<http://www.tribunadabahia.com.br/2015/03/01/em-carta-para-mae-de-gay-freud-diz-que-nao-ha-nada-que-se-envergonhar>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão Editora (2011).

GRUNIG, James et. al. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HANASHIRO, Darcy; TORRES, Claudio. Introdução. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2 -5, Maio/Jun 2010.

HANASHIRO, Darcy; PEREIRA, Jamille. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n.4, p.670 – 683, Jul/Ago 2010.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. 331 f. Tese de doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

_____. Identidades Sexuais Não-Hegemônicas: A Inserção das Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho Sob a Ótica Queer. In: **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Florianópolis, 2010.

IRIGARAY, H.A.R; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Revista Psicologia Política**. V. 13, n. 26, p. 75 – 92, jan/abr 2013.

IRIGARAY, H.A.R; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n.3, p. 337 – 348, jul/set 2009.

_____. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 14, n.5, p. 809 – 906, set/out 2010.

MACHADO, Paula Sandrine. (Des)fazer corpo, (re)fazer teoria: um balanço da produção acadêmica nas ciências humanas e sociais sobre intersexualidade e sua articulação com a produção latino-americana. In: **Cadernos Pagu**, V. 42, n. 1, p. 141 – 158, 2014. 129

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

PELUCIO, Larissa. Travestis, a (re) construção do feminino: gênero, corpo e sexualidade em um espaço ambíguo. **Revista Antropológicas**. V.15, n. 1, p. 123 – 154, 2004.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008, 329 f, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. 2014. 190f, Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo.

PÉRSIGO, Patrícia M. et al. Diversidade em um resgate histórico, Diversidade nas organizações, Para seguir o debate: algumas reflexões. In: **PÉRSIGO, Patrícia M. et al (comp.). Tendências em comunicação organizacional: Temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria, Rs: Estrato – Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas, 2019. Cap. 2, p. 105-115. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/graduacao/frederico-westphalen/relacoes-publicas/wp-content/uploads/sites/330/2019/12/ebook-Tend%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2020.

AGUERRE, Pedro. **Políticas públicas, diversidade de desenvolvimento social: desafios para as organizações**. In: *Praáticas de gestão de diversidade nas organizações* ; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). *Práticas de gestão de diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac, 2019. p. 13-142.

SALES, Ricardo G. de. **Melhores para quem? A questão da diversidade como valor organizacional entre as participantes do Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar**. In: X ABRABCORP - Comunicação, Economia Criativa e Organizações, 2016, São Paulo. Anais do X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2016.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Dimensões da diversidade: lutas sociais, políticas de gestão e o processo de comunicação**. In: **SALES, Ricardo Gonçalves de. Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. São Paulo: Dissertação de Mestrado, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12012018-112601/pt-br.php>. Acesso em: 09 abr. 2020

GRUNIG, James E. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: **GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas - teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Editora Contexto, 2009.

BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000. Acesso em 11/09/2020

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999**, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999

BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008.

Apêndices

Apêndice 1 - Modelo de carta enviada aos entrevistados

Prezado, boa tarde!

Me chamo Hemili Aguiar, estou no oitavo semestre do nosso Curso de Relações Públicas aqui na Fecap neste semestre estou produzindo uma pesquisa sobre comunicação e Diversidade LGBT nas organizações. Desejo fazer meu estudo de campo neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) entrevistando profissionais que atuam em D&I e/ou colaboradores LGBT das empresas que estão em comitê de afinidade LGBT para compreender os processos comunicativos das organizações.

Quero salientar que meu interesse é estritamente acadêmico. Portanto, se todos os participantes da pesquisa requererem o anonimato pessoal e da organização onde atuam, isto será prontamente respeitado e não constará do texto final da monografia nenhum dos nomes - das pessoas e das empresas.

Normalmente realizaríamos esta pesquisa de campo indo até a empresa, fazendo estas entrevistas pessoalmente, o que enriquece o processo e o torna mais respeitoso. Mas, em razão da pandemia e, para segurança de todas e todos, faremos excepcionalmente essa estratégia remota de pesquisa, e saberemos nos adaptar às condições de tempo, recursos e disponibilidade das pessoas que graciosamente se dispuserem a nos ajudar a produzir conhecimento científico.

Fico à disposição para qualquer esclarecimento que julgar necessário, deixando meu e-mail aqui e o do professor orientador que está me auxiliando nesse processo

Cordialmente,

Hemili Aguiar e Marcus Bomfim

Apêndice 2 - Roteiro de entrevista

01. Por favor diga seu nome completo, idade, escolaridade, orientação sexual e identidade de gênero, área e empresa onde trabalha.

02. No seu dia a dia profissional, você se sente confortável para expressar sua orientação sexual ou falar sobre ela com seus colegas de trabalho? E fora do ambiente profissional?

03. Na empresa onde você trabalha, existe uma política ou departamento estruturado que trabalhe Diversidade & Inclusão dentro da organização? Há grupos de afinidades, entre eles, um para colaboradores LGBTQIA+?

04. No seu emprego atual ou em anteriores, você já presenciou ou soube de alguma situação LGBTfóbica?

4.1. Em caso afirmativo, como você e a empresa lidaram com a situação?

05. Na empresa onde você trabalha, você enxerga que há uma “real inclusão” de pessoas LGBT+ ou apenas uma diversidade de pessoas?

06. Existem políticas especialmente voltadas para pessoas LGBT? Por exemplo: Apoio para tratamento hormonal no caso de pessoas trans, ações pedagógicas para explicar o que a sigla representa, acolhimento de casamento civil homoafetivo, inclusão de dependente LGBT no plano de saúde, celebração de datas comemorativas ligadas a comunidade LGBT, licença maternidade ou paternidade, adoção do nome social como identificação formal do colaborador ou outra iniciativa que não citei?

07. Você percebe se há pessoas LGBT sendo promovidas para cargos de liderança ou se elas se mantêm em cargos mais baixo como estagiários e analistas juniores?

08. Como você enxerga o cenário hoje para profissionais LGBT no mercado de trabalho comparado a anos anteriores?

09. Você acha que esse cenário muda se compararmos empresas de grande porte com as de médio e pequeno porte?

10. Vocês mantêm parceria com alguma ONG ou consultoria para a inserção de pessoas LGBT no seu quadro de funcionários?

- 10.1 Em caso afirmativo, como funciona esse trabalho?
- 10.2 Em caso negativo, como é feito a captação dessas pessoas?
11. Quais são as principais áreas parceiras nas questões que envolvem diversidade aqui na empresa. Em sua opinião, qual a importância de cada uma delas?
12. A área de comunicação é sua parceira? Você pode descrever a atuação da área de comunicação no que se refere à questão de diversidade? Para você, a comunicação é estratégica, tática ou operacional no que se refere à questão de diversidade?
13. A área de comunicação tem sido convidada a colaborar na construção do discurso de diversidade da empresa ou só no momento da divulgação? Você diria que a comunicação dentro da empresa é vista como área estratégica, tática ou operacional no que se refere à questão de diversidade?
14. O que mais você acha que a comunicação poderia fazer em relação à diversidade na empresa?
15. Você acredita que a presença da diversidade tende a facilitar ou dificultar os relacionamentos e a comunicação entre as pessoas na empresa?

Apêndice 3 – Transcrição de entrevista: Alfa

Oi, tudo bem?

Olá, tudo bem e com você?

Tudo ótimo, muito obrigada pela participação, vou reforçar que a entrevista tem finalidade acadêmica e que manteremos o seu anonimato e da empresa.

ok

Pra gente começar, me diz seu nome, idade, grau de escolaridade, orientação sexual e de gênero, cargo e empresa.

Alfa, 30 anos, ensino superior e MBA completos, lésbica, mulher cisgenero, Profissional da área de diversidade no setor petroquímico.

Bom, pra gente começar eu queria que você me dissesse se no seu dia a dia profissional, você se sente confortável para expressar sua orientação sexual ou falar sobre ela com seus colegas de trabalho?

No momento sim, mas quando eu entrei as coisas eram bem diferentes. Não existia área de diversidade e haviam muitas regras sociais do que era aceitável ou não. Ser LGBT não era aceitável, não era algo falado e pensar que numa empresa global com mais de 8 mil funcionários não possuía uma gestão de diversidade até 5 anos atrás.

E fora do ambiente profissional?

É bem tranquilo também, totalmente fora do armário (risos).

Você mencionou que não existia área de diversidade na época que você entrou, então agora possui uma, correto?

Sim

E existe uma política estruturada que trabalhe Diversidade & Inclusão dentro da organização? Há grupos de afinidades, entre eles, um para colaboradores LGBT?

Sim, possuímos. Eu sou a gestora da área de diversidade e inclusão. ele foi fundado por mim em 2015 quando eu ainda era estagiária, com ajuda de outros estagiários que viam e se sentiam incomodados com a falta de diálogo. Temos o grupo de diversidade LGBT desde 2017 e de diversidade Racial desde 2019.

E mesmo com essas políticas, você já presenciou ou soube de alguma situação LGBTfóbica?

Sim, acontece muito mas não na minha frente, as pessoas acabam se policiando e pisando em ovos quando falam comigo.

E como você e a empresa lidaram com a situação?

Então, nós temos uma linha de ética que recolhe essas denúncias e as investigam. Acontecem também workshops e seminários sobre o tema durante todo o ano, a fim de educar aqueles que não possuem conhecimento no assunto.

E você enxerga que existe uma “real inclusão” de pessoas LGBTQ+ ou apenas uma diversidade de pessoas?

É difícil responder essa, por sermos uma empresa muito grande e com fábricas não posso dizer que a inclusão que acontece no escritório é a mesma que acontece nas fábricas. São pessoas com grau de educação diferentes. Todas as iniciativas que temos nos escritórios a respeito do temas são replicadas para as fábricas mas ainda assim lá é mais difícil de fiscalizar se a inclusão de fato acontece. Acredito que acontece bem mais do que acontecia quando não existiam as políticas de diversidade.

Ainda sobre políticas, existe alguma especialmente voltada para pessoas LGBTQ? Por exemplo: Apoio para tratamento hormonal no caso de pessoas trans, ações pedagógicas para explicar o que a sigla representa, acolhimento de casamento civil homoafetivo ou alguma outra?

Sim! nós possuímos ações como a celebração de datas comemorativas, inclusão da hormonioterapia no convênio empresarial, licença maternidade e paternidade iguais, nome social para pessoas trans, banheiros sem gênero....

E é percebido se há pessoas LGBTQ sendo promovidas para cargos de liderança ou se elas se mantêm em cargos mais baixo como estagiários e analistas juniores? A área de diversidade faz esse controle?

Existem pessoas LGBTQ em cargo de liderança sim porém nota se que são pessoas que se passam por pessoas heteros, na maioria das vezes são brancas. Nós não temos isso mapeado porque não conseguimos mensurar quem é LGBTQ e quem não é, não é algo que temos na ficha do empregado como temos a classificação por gênero, por exemplo.

Entendi, e como você enxerga o cenário hoje para profissionais LGBT no mercado de trabalho comparado a anos anteriores?

Acho que agora o mercado viu o potencial de diversidade e está cada vez mais aberto. Quem já tem suas áreas e políticas estão aperfeiçoando-as e quem não as tem estão correndo atrás do prejuízo.

E se mudarmos o cenário você acha que essa perspectiva muda? Se compararmos empresas de grande porte com as de médio e pequeno porte, por exemplo.

Sim e não, empresas de grande porte são mais difíceis de realizar essa troca de cultura então imagino que numa empresa de pequeno e médio porte essa mudança aconteça de forma mais fluida. Entretanto, sabemos que empresas pequenas muitas vezes não investem tanto no RH e menos ainda em áreas de diversidade por não ser prioridade do negócio, então acho que a questão varia de gestão para gestão.

Certo... eu entendo que vocês não têm como mensurar a orientação sexual das pessoas mas vocês mantêm parceria com alguma ONG ou consultoria para a inserção de pessoas LGBT no seu quadro de funcionários?

Sim, nós temos parceria com uma consultoria para nos ajudar a implementar ações de diversidade de forma mais efetiva, além de parcerias com ONGS que auxiliam pessoas trans e LGBTs em situação de vulnerabilidade a ingressarem no mercado profissional.

E você sente que é apoiada pelas áreas? Existe alguma que se envolve mais com a questão de diversidade na empresa? Em sua opinião, qual a importância de cada uma delas?

Sim! A área de Rh, inovação e comunicação interna são super parceiras, nos ajudam bastante a ter uma visão ampla do que tá acontecendo o que podemos fazer como próximo passo.

Ah, já que você mencionou comunicação queria saber no que exatamente eles te auxiliam.

A comunicação atua muito com as ações que fazemos, eles nos ajudam a divulgar todas e quando preciso a estruturar também. Eles são responsáveis por trazer representatividade para as campanhas e a serem multiplicadores do conteúdo, visto que possuem contato com muita gente da empresa.

E você vê a atuação da área como algo estratégico, tático ou operacional?

Acho que eles já foram muito do tipo "to fazendo porque precisa ser feito", mas agora a gente trabalha muito junto. Houveram vários papos e conversas e conseguimos alinhar as perspectivas e construir um plano de ação que favoreça ambos os lados. Acho que estamos no estratégico.

Você mencionou que fizeram um planejamento juntos, certo? Queria saber se você considera isso um interesse genuíno pelo tema ou se acontece apenas momento da divulgação?

Diria que na parte de discurso o marketing está mais presente, mas ambas as áreas participaram e se envolveram muito quando mudamos o posicionamento da marca e colocar diversidade como um pilar inegociável.

E o que mais você acha que a comunicação poderia fazer em relação à diversidade na empresa?

Acho que comunicação faz além do que eles deveriam (risos) eu diria que falta talvez um posicionamento maior nas redes sociais, não falamos tanto sobre isso na mídia quanto o que eu gostaria (risos).

Eles tiveram a ideia de substituir o dia das mães e dos pais pelo dia de quem cuida de mim, para fugirmos da heteronormatividade e levarmos famílias reais para dentro da empresa. Eu achei a ideia genial e agradei muito por eles terem olhado para além da área deles, sabe? Isso é muito raro e muito precioso, é essa parceria que precisamos nutrir

E você acredita que a presença da diversidade tende a facilitar ou dificultar os relacionamentos e a comunicação entre as pessoas na empresa?

Facilita totalmente, pessoas diferentes possuem a capacidade de serem complementares pois onde um falta, o outro tem. Então fazer com o que essas pessoas trabalhem juntas em prol de um objetivo comum a empresa só tem a ganhar. Mercadologicamente falando e reputacionalmente também (risos). Mas acredito também que não adianta ter uma empresa cheia de pessoas diferentes, mas que não é inclusiva. É importante ter diversidade, claro, mas é necessário implementar a inclusão para que a diversidade consiga vingar nesse solo e gerar produtividade. Então é necessário achar o meio termo nesse processo.

Bom, acabamos por aqui.

Muito obrigada pela participação! Agradeço muito e de coração.

Ah imagina, adorei nosso papo, você pode me enviar o estudo quando estiver concluído?

Com certeza, pode deixar que envio sim.

Certo, obrigada Hemili.

Eu que agradeço, até mais.

Apêndice 4 – Transcrição de entrevista: Beta

Bom, pra gente começar eu já tinha dito por email mas esse é uma entrevista com finalidades estritamente acadêmicas para o meu trabalho de conclusão de curso e tudo que você disser aqui vai ser publicado garantindo o seu anonimato e o da empresa, tá bem?

Tudo bem Hemili, podemos começar.

Primeiro preciso que você me diga seu nome, idade, grau de escolaridade, orientação sexual e de gênero, cargo e empresa.

BETA, 22 anos, Ensino superior incompleto, bissexual e mulher cisgenero. Funcionário responsável voluntariamente pelas políticas de diversidade da organização, mas que é contratado para outra função, setor alimentício.

Bora lá! Então, queria saber primeiro sobre o seu dia a dia profissional, você se sente confortável para expressar sua orientação sexual ou falar sobre ela com seus colegas de trabalho?

Não, na minha área nunca houve espaço para isso e o tema era visto como tabu. Havia muitas piadas de cunho homofóbicas, não direcionadas para mim porque eu me passo bem por hetero, mas sobre outras pessoas da empresa e eram sempre feitas de forma maldosa e irônica. Estou lá há 3 anos e meus superiores só tiveram conhecimento da minha orientação sexual há menos de 5 meses.

Entendi, e lá existe uma política ou departamento estruturado que trabalhe Diversidade & Inclusão? Existem grupos de afinidades, entre eles, um para colaboradores LGBT?

Não existe mas é algo no qual estamos trabalhando para implementar, existe um grupo de pessoas voluntárias que estão empenhadas em tentar trazer o tema diversidade para dentro da organização, no momento temos um grupo sobre LGBT e sobre diversidade racial mas não existe uma diretriz sobre ele, foram só pessoas que se reuniram em prol da causa.

E já aconteceu você já presenciar ou saber de alguma situação LGBTfobia? Nesse emprego ou em outro?

Sim, não diretamente a mim mas já ouvi muitas piadas sobre outras pessoas que não se escondem no armário. eram sempre feitas por homens e sarcásticas, cheias de ironia.

Você mencionou que não existe um departamento de diversidade e inclusão mas você enxerga que há uma “real inclusão” de pessoas LGBT ou apenas uma diversidade de pessoas?

Nem um nem outro, a empresa é realmente um bolha de homens brancos e qualquer pessoa que foge desse padrão normativo corporativista não consegue passar pelo processo seletivo, e se passa, não fica por muito tempo pelo ambiente hostil. Nós trocamos de presidente recentemente e esse parece estar mais interessado na pauta diversidade mas é um longo processo até incorporar isso na cultura.

Bom, por ser um tema bem novo por ai e ser algo que parece estar no foco de vocês, já existe políticas especialmente voltadas para pessoas LGBT? Por exemplo: ações pedagógicas para explicar o que a sigla representa, celebração de datas comemorativas ligadas à comunidade LGBT, licença maternidade ou paternidade ou alguma outra?

Não, nenhuma das citadas. Nós temos um canal de denúncia geral que também aceita denúncias sobre homofobia mas os processos na maioria das vezes são apenas investigados e nunca resolvidos.

E você percebe se há pessoas LGBT sendo promovidas para cargos de liderança ou se elas se mantêm em cargos mais baixo como estagiários e analistas juniores?

No meu convívio, não existem. Como eu disse, é uma empresa formada por homens brancos, os empregados se parecem com seus chefes. Quem se porta fora do padrão esperado pelo estereótipo corporativo acaba saindo.

E como você enxerga o cenário hoje para profissionais LGBT no mercado de trabalho comparado a anos anteriores?

Acho que depende para onde estamos olhando. Empresas maiores estão mais as vistas da imprensa e acabam sendo obrigadas a se posicionarem sobre o assunto. Empresas médias, como no caso da minha, não estão sob esse olhar das pessoas então eles não se incomodam em

implementar mudanças. Acho que é muito a ideia de que sempre foi assim e sempre deu certo assim, pra que mudar?

Acho que diversidade é um tema que veio pra ficar mas que ainda está caminhando. Em empresas grandes e com estrutura está mais desenvolvida do que em empresas de menores porte. Não acho que em empresas médias e conservadoras, como no caso da minha, isso vai ser algo fácil de ser implementado ou entendido pelos funcionários, eu não sou do RH entao nao consigo imaginar como esse mudança brusca de cultura aconteceria mas espero de verdade que aconteça pois não tem salário alto que compense um lugar agradável e que você possa ser você mesmo para trabalhar.

Entendi, e para mudar esse quadro de só pessoas com o mesmo estereótipo na empresa, vocês possuem ou pensam em firmar parceria com alguma ONG ou consultoria para a inserção de pessoas LGBT no seu quadro de funcionários?

Não possuímos mas foi algo já levantado pelas pessoas que fazem parte da rede de afinidades e o tema está com o RH.

E eu entendo que você nao é do RH, mas como é feito a captação de pessoas LGBT?

Não conseguimos mensurar quantas pessoas LGBT temos no quadro de funcionário, muitas não se sentem à vontade para falar sobre isso por causa do ambiente hostil.

E sobre áreas parceiras, eu entendo que todos são voluntários mas existe alguma área que se envolve mais com o tema?

O Rh tem nos apoiado bastante e a área de marketing também, acho que por serem áreas que lidam diretamente com pessoa. O RH nos ajuda subindo nossas demandas e ideias para a presidência e nos ajudando a encontrar formas de incorporá-las na empresa de forma efetiva para que possamos vender para os chefes.

A área de comunicação começou a ser mais representativa nas comunicações, utilizando personagens negros nas campanhas e em contextos de campanhas internas sobre família, cuidados com a família, incorporando casais homoafetivos.

Entendi, e você pode descrever a atuação da área de comunicação no que se refere à questão de diversidade?

Acho que agora nós ainda estamos engatinhando com o tema. Comunicação e Marketing foram receptivos com o tema e ouviram nossas ideias e estavam dispostos a entender o porque queríamos essa mudança e precisamos da ajuda deles.

E a área de comunicação tem sido convidada a colaborar na construção do discurso de diversidade da empresa ou só no momento da divulgação?

Bem, como começamos o processo de tentar implementar diversidade há pouco tempo, eles parecem bem interessados no assunto e não apenas querer fazer porque é algo "da moda".

E pensando nas necessidades que vocês possuem, como você acha que a comunicação poderia ajudar em relação à diversidade na empresa?

Nos ajudar a vender as ideias para outras pessoas, principalmente para presidentes e vices e serem disseminadores do assunto entre pessoas que eles têm convívio na empresa.

E você acredita que a presença da diversidade tende a facilitar ou dificultar os relacionamentos e a comunicação entre as pessoas na empresa?

Acredito que facilita muito, principalmente quando falamos sobre visão macro do negócio. Quando falamos de tendências do futuro e inovação, é importante pontuar que cada pessoa tem uma vivência diferente e enxerga os fatos de formas diferentes, então com pessoas diferentes existem mais chances de se obter sucesso porque cada uma vai pensar na mesma variável de uma maneira única, trazendo dessa forma ideias inovadoras e maior índice de produtividade para a equipe/empresa e... é aquilo sabe... não tem coisa melhor do que se confortável e verdadeiramente incluído no ambiente que você trabalha.

Além disso, todos se sentem à vontade para ser quem são e trabalham de forma mais leve, sem se preocuparem em ter que esconder ou não dar pinta pra não ser descoberto.

Apêndice 5 – Transcrição de entrevista: Gama

Oi, tudo bem?

Tudo bem e você?

Tudo certo!

Ó, antes da gente começar vou te falar que a pesquisa é somente para fins acadêmicos, então pode ficar tranquila em relação às respostas porque a sua identidade e a identidade da empresa serão preservados, tá bem?

Ah, que bom (riso) tava preocupada com isso.

(risos) pode ficar tranquila!

Pra gente começar eu preciso que você me diga seu nome completo, idade, escolaridade, orientação sexual e identidade de gênero, área e empresa onde trabalha.

Gama, 27 anos, ensino superior completo, lésbica, mulher cisgenero, financeiro bancário.

Líder da rede de afinidade LGBT de uma empresa do setor bancário.

Bom, no seu dia a dia profissional, você se sente confortável para expressar sua orientação sexual ou falar sobre ela com seus colegas de trabalho?

Sim! todos da minha equipe sabem da minha orientação sexual e nunca foi um problema. Acabo sendo mais aceita no trabalho do que em casa ou pela minha família, com meus amigos também é tranquilo (risos).

Ah, que legal. E no trabalho existe uma política ou departamento estruturado que trabalhe Diversidade & Inclusão? Há grupos de afinidades, entre eles, um para colaboradores LGBT?

Sim! Nós temos a área de diversidade e inclusão dentro da área de RH. Temos uma rede de afinidade para pessoas LGBT desde o meio 2018 mais ou menos. Eu sou a gestora (risos).

E neste emprego ou em anteriores, você já presenciou ou soube de alguma situação LGBTfóbica?

Sim! Acho que por sermos uma empresa grande acaba sendo recorrente, mas vez ou outra acontece. A rede não tem essa função de denúncias mas a gente acolhe e direciona para a área de diversidade quando somos acionados. Lá o RH instrui para fazer uma denuncia anônima.

Bacana, e você enxerga que há uma “real inclusão” de pessoas LGBT+ ou apenas uma diversidade de pessoas?

Acredito que quando falamos de pessoas brancas LGBT, sim. Não possuímos muitos funcionários negros e menos ainda funcionários negros LGBT. Então pessoas que se passam por hetero acabam sendo incluídas por tabela sabe?

Mas a empresa é uma multinacional, eu não sei se diversidade possui braço para vistoriar tudo que acontece. Eu sei que só possuímos rede de afinidade no Brasil, mas estamos em mais de 5 países então é meio complicado afirmar se realmente existe ou não. Posso dizer que na minha bolha, de pessoa que trabalha no escritório existem, mas não sei se quem trabalha no chão de fábrica tem a mesma realidade.

E existem políticas especialmente voltadas para pessoas LGBT? Por exemplo: Apoio para tratamento hormonal no caso de pessoas trans, ações pedagógicas para explicar o que a sigla representa, acolhimento de casamento civil homoafetivo...

Sim! Damos apoio psicológico para aqueles que demonstram interesse, temos um calendário anual que cobre todas as datas comemorativas, desde as mais famosas com o mês LGBT até o dia do indígena. Adotamos o nome social e isso fica presente em todos os documentos da pessoa dentro da empresa.

A própria rede de afinidade levanta temas que acham pertinentes para a empresa, como na época do George Floyd em que a rede de pessoas negras exigiu um posicionamento sobre da empresa sobre o assunto.

E você nota se há pessoas LGBT sendo promovidas para cargos de liderança ou se elas se mantêm em cargos mais baixo como estagiários e analistas juniores?

Nós temos mais pessoas assumidas LGBT na categoria de base, acho que muito por algo de geração (risos) os estagiários e os analistas juniores não se importam tanto com isso com o que os outros vão pensar ou as consequências que isso trará para carreira da mesma forma que os mais velhos e mais conservadores fazem.

Uma vez conversando com a minha estagiária que é bissexual ela disse que não mente ou se omite sobre sua orientação sexual porque não quer fazer parte de um lugar no qual ela precise fazer essas coisas. Acho que é o futuro vai ser sobre isso.

E como você enxerga o cenário hoje para profissionais LGBT no mercado de trabalho comparado a anos anteriores?

Acho que cada vez mais aberto. apesar de ouvirmos e presenciarmos muitos retrocessos acredito que o que estamos fazendo hoje é retirar as pedras do caminho para que a nova geração cheia

de criatividade possa chegar e se desenvolver, fazer o que gostaríamos que tivessem feito por nós, sabe?

E você acha que essa perspectiva muda se compararmos empresas de grande porte com as de médio e pequeno porte?

Sim mas não muito, acho que as tendências de mercado são uma para todos. Existem aqueles que as acompanham e existem aqueles que precisam correr atrás para acompanhar. No final todo mundo quer a boa reputação que diversidade trás.

Entendi, e a sua empresa possui alguma parceria com ONG ou consultoria para a inserção de pessoas LGBT no seu quadro de funcionários?

Sim, somos parceiros da Trans Empregos. todas os pedidos de abertura de vagas o RH abre na internet e abre por lá também. Sempre temos pelo menos 3 pessoas trans na disputa de cada vaga.

E você acha que algumas áreas demonstram mais atenção pro tema do que outras? Tem alguma área que é mais parceira?

A área gestão de projetos nos ajuda bastante a estruturar as ações da rede de afinidade e a montá-las. A área de diversidade as coloca em ação e comunicação nos ajuda na divulgação.

O RH é nosso braço direito, porque... sabe como é, né? Somos apenas 2 pessoas na área de diversidade e duas pessoas não possuem braços para cuidar de diversidade em uma empresa presente em mais de 8 países, posso dizer que hoje em dia nós só não fazemos mais por causa de verba. A empresa passou por uma onda de baixa nos lucros e você sabe onde sempre vai o corte né? Na área de Diversidade e na de Comunicação... nós sempre somos os atingidos

É aquilo...aqui nós temos uma área de diversidade... mas ela é composta por duas pessoas, eu (analista pleno) e a minha estagiária. A empresa gosta de falar que tem uma área de diversidade e que é uma empresa diversa mas não nos dá budget (orçamento) para de fato construirmos um departamento."

E a área de comunicação é considerada uma parceira importante?

Ah sim, eles nos ajudam bastante com as divulgações. Dependemos bastante deles para a adoção de ações por todos na empresa através das campanhas, trabalhamos bastante em parceria e eles estão sempre dispostos a ajudar.

Acho que estamos saindo de um operacional para um tático, nestes últimos dois anos trabalhamos muito com a lógica de "colocar um personagem LGBT porque diversidade pediu" e agora eles estão de fato entendendo o porque da representatividade nas campanhas serem importante e multiplicando isso nas outras campanhas da empresa, não só nas de diversidade. Antigamente tínhamos campanhas só com personagens brancos e hoje temos com negros, gordos, magros, deficientes etc. Acredito que estamos entrando na parte estratégica agora.

Acho que o que nos ajuda a avançar nesse quesito com marcas se posicionando com casais gays, lésbicos e pai trans mais recentemente né? Mas acho que é diferente quando comparamos a publicidade com a comunicação que acontece dentro das empresas, os grandes líderes não costumam gostar ou entender o porque é importante fugirmos do padrão hetero família e muitas coisas acabam sendo barradas antes que possamos explicar o porque daquilo ser importante. muitas vezes as campanhas internas só retratam casais heterossexuais, e fica subentendido que aquilo, aquele modelo, é o que a empresa enxerga como família, sabe? Se a empresa não assume que enxerga casais homo, às pessoas homo daquela empresa não vai se sentir à vontade para levar seus parceiros em festas de fim de ano, por exemplo.

E me diz uma coisa, a área de comunicação tem sido convidada a colaborar na construção do discurso de diversidade da empresa ou só no momento da divulgação?

Eles estão sempre com a gente, nós temos uma pessoa dentro da área de comunicação dedicada exclusivamente aos assuntos do RH e de Pessoas, então esse contato acaba sendo mais fácil.

E o que mais você acha que a comunicação poderia fazer em relação à diversidade na empresa?

Acho que eles são a nossa grande plataforma interna para identificar como está o clima da organização então acho que poderia acontecer uma pesquisa para identificar como as pessoas se sentem sobre o tema ou o que elas estão achando do que foi feito agora e o que elas acham que deveria vir a seguir. Eles fazem essa pesquisa de clima aqui todos os anos mas nunca são incluídas perguntas sobre diversidade.

Agora a última pergunta, você acredita que a presença da diversidade tende a facilitar ou dificultar os relacionamentos e a comunicação entre as pessoas na empresa?

Facilitar muito! As pessoas se sentem mais à vontade para serem elas mesmas se veem pessoas diferentes, e se de fato há a inclusão, elas sentem mais confortáveis para trabalhar no ambiente da empresa, o que sempre gera maior engajamento e produção para a empresa. Se você só vê pessoas iguais, você se sente pressionado a seguir esse padrão o que não é agradável para ninguém.

Apêndice 6 – Transcrição de entrevista: Delta

Oi, boa noite, tudo bem?

Oi Hemili, boa noite. Tudo bem e com você?

Tudo bem também. Bora começar?

Bora!

Bom, primeiro eu preciso informar que essa é uma pesquisa apenas de caráter acadêmico e que manteremos seu anonimato e o da empresa, tá bem?

Beleza!

Ótimo! Então preciso que você diga nome completo, idade, escolaridade, orientação sexual e identidade de gênero, área e empresa onde trabalha.

Delta, 24 anos, pós graduada, bissexual, mulher cisgenero, funcionário da área de Recursos Humanos que participa de alguma forma da gestão com as políticas de diversidade na organização em uma empresa de tecnologia.

Obrigada pelas informações, nossa primeira pergunta é sobre seu dia a dia profissional. Você se sente confortável para expressar sua orientação sexual ou falar sobre ela com seus colegas de trabalho?

Sim. acho que por eu estar a frente do tema na empresa eu acabei me empoderando sobre isso (risos), mas é algo tranquilo lá dentro, as pessoas sabem e respeitam.

E existe uma política ou departamento estruturado que trabalhe Diversidade & Inclusão dentro da organização?

Na verdade eu sou de apartamento (risos). Não existe uma área de diversidade, o que existe é uma rede de afinidade criada por voluntários do RH e esse grupo articula as ações. Sem o

departamento essa rede conseguiu implementar algumas políticas como a licença-maternidade estendida, bônus por indicação de pessoas negras e mulheres.... Então se você indica alguém nesse critério você ganha 50% a mais do que ganharia se indicasse um homem branco por exemplo. Isso para tentar trazer diversidade para a empresa. A empresa funciona muito por meio de indicação então para se ter mais diversidade é necessário que os funcionários indiquem pessoas fora da bolha branca e hétero.

Sobre a rede: Inicialmente o projeto teria uma diversidade racial e LGBT juntas em um único grupo Porém Na revisão de estratégia foi decidido que seria melhor separar os dois temas em dois grupos

E nessa empresa ou em outras, você já presenciou ou soube de alguma situação LGBTfóbica?

Sim. A rede já recebeu denúncia de LGBTfobia.... Já aconteceu comigo também presenciar um comentário homofóbico durante uma reunião e houve uma intervenção por parte minha e um comentário de caráter pedagógico para ensinar o porquê termo ser homofóbico. Entretanto não existem muitas pessoas com a coragem ou o conhecimento necessário para se impor diante dessas situações... Então eu acredito que possa acontecer comentários homofóbicos que passam batido por falta de conhecimento dos funcionários em rebater esse tipo de comentário.

E você enxerga que há uma “real inclusão” de pessoas LGBT+ ou apenas uma diversidade de pessoas?

Apesar de diversidade inclusive ser citada na missão visão e valores da empresa, sinto que o tópico só é levantado na teoria mas é dificilmente respeitado. E que as pessoas só levam a sério porque é uma regra da empresa respeitar as diferenças. As políticas raciais, por exemplo, são levadas mais a sério do que políticas LGBT.

Na minha percepção, a empresa colocou diversidade como um pilar para burlar cultura do cancelamento.

Mas então, não existem políticas especialmente voltadas para pessoas LGBT? Por exemplo: ações pedagógicas para explicar o que a sigla representa, acolhimento de casamento civil homoafetivo, inclusão de dependente LGBT no plano de saúde, celebração de datas comemorativas ligadas a comunidade LGBT...

Só foram realizadas uma cartilha para a letra da sigla LGBT. As vezes a gente tenta fazer uma semana de diversidade com palestras e workshops, mas as pessoas não vão e nem são estimuladas a ir pela liderança.

E você nota se há pessoas LGBT sendo promovidas para cargos de liderança ou se elas se mantêm em cargos mais baixo como estagiários e analistas juniores?

não existem nem pessoas LGBTs e nem mulheres, e isso acontece muito porque a empresa funciona porque a empresa contrata por indicação. As pessoas contratadas pertencem sempre a mesma bolha que consiste em homens brancos de classe social média alta.

E você acha que esse cenário para profissionais LGBT no mercado de trabalho mudou comparado a anos anteriores?

De forma geral ou na minha empresa?

De forma geral.

Pessoas LGBs brancas já estão no mercado. Podem estar não falando abertamente sobre isso ou estarem no armário mas elas estão lá. Elas já ocupam o certo espaço. Acho que o futuro deve focar em pessoas trans, negras, de periferia.

E sua opinião muda se compararmos empresas de grande porte com as de médio e pequeno porte?

É difícil dar um panorama geral porque a luta dos LGBTs brancos e os LGBTs negros não é a mesma. LGBTs negros enfrentam mais de uma opressão. Acredita que as coisas estão melhorando, mesmo com os retrocessos do país e que a tendência é que o mundo olhe cada vez mais para essa questão se diversidade continuar sendo um tema valorizado pelas pessoas as empresas vão continuar trabalhando isso, mesmo que inicialmente por status e reputação.

E você possui uma área parceira ai? Aquela que sempre tá de olho em diversidade, que se envolve....

Recebo bastante apoio da área de inovação para criação de ações, ideias e divulgação, mas acredito que é por ser a área que possui mais pessoas LGBTs assumidas.

E área de comunicação é sua parceira?

Eu sou a área de comunicação (risos). A empresa não possui um departamento para isso. Apesar de possuírem uma área de marketing para assuntos globais, a comunicação organizacional da empresa é feita inteiramente pelo RH.

Mas e o marketing, se envolve?

Não é algo que é pautado por eles e eles exploram bem pouco o tema, utilizando-o apenas em datas significativas, como mudar o logo da empresa para um temático do arco iris no mês de julho.

E você acha que ter uma área de comunicação ajudaria a fazer as pessoas entenderem e comprarem a ideia de que diversidade e inclusão é importante?

Acho que sim mas se fosse uma pessoa focada para diversidade ou para assuntos voltados para Pessoas. Acho que o que falta no momento são braços para levantar o tema e eu imagino que uma área de comunicação teria influência na empresa inteira, então talvez nós conseguíssemos mais aliados ou a atenção da alta liderança.

Você acredita que a presença da diversidade tende a facilitar ou dificultar os relacionamentos e a comunicação entre as pessoas na empresa?

Facilitar muito, mas a empresa tem que investir né... Realmente incorporar uma área focada para diversidade e dentro da empresa e ter uma pessoa focada na comunicação do tema para a mudança de cultura seja feita de forma efetiva e que de fato a inclusão aconteça.