

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGPSI
NÚCLEO DE ESTUDOS TRABALHO, SOCIEDADE E COMUNIDADE -
NUESTRA

RAFAEL PAULINO JULIANI

***The Rainbow Business (does not) Wants You: um estudo sobre políticas
organizacionais de inclusão de trabalhadores LGBTs***

SÃO CARLOS – SP
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGPSI
NÚCLEO DE ESTUDOS TRABALHO, SOCIEDADE E COMUNIDADE -
NUESTRA

RAFAEL PAULINO JULIANI

***The Rainbow Business (does not) Wants You: um estudo sobre políticas
organizacionais de inclusão de trabalhadores LGBTs***

Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Psicologia da
Universidade Federal de São
Carlos, para obtenção do título de
Doutor em Psicologia¹.

Área de Concentração:
Comportamento e Cognição.

Orientadora: Profa. Dra. Rosemeire
Aparecida Scopinho.

SÃO CARLOS – SP
2022

¹ Pesquisa financiada pela CAPES.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Folha de Aprovação

Defesa de Tese de Doutorado do candidato Rafael Paulino Juliani, realizada em 31/05/2022.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho (UFSCar)

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva (UFMG)

Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva (UFSCar)

Prof. Dr. Jaqueline Gomes de Jesus (IFRJ)

Profa. Dra. Mariana Luciano Afonso (USP)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Rosemeire Aparecida Scopinho, não apenas pela orientação desta tese, dos artigos e trabalhos de congressos escritos em parceria, mas também pela escuta e pelos conselhos para a vida.

Às professoras Jaqueline Gomes de Jesus e Mariana Luciana Afonso e aos professores Eduardo Pinto e Silva e Luiz Alex Saraiva por aceitarem participar da banca de defesa e por suas importantes contribuições.

Agradeço aos membros, antigos e atuais, do NUESTRA por todo o apoio e amizade. Em especial à Thainara Granero de Melo e ao José Rodolfo Tenório Lima pelas indicações de textos e pelas diversas trocas no processo de construção deste trabalho.

À minha mãe Fátima e à minha avó Neyde e aos meus outros amados familiares e amigos: Luiz, Guilherme, Giovana, Flora, Ana Claudia, Karina, João, Gabriele, Gabriel, Leonardo, Catharina, Lívia, Resemary, Ana Claudia, Ana Paula, Gilberto.

Ao programa CAPES/PROEX pelo financiamento desta pesquisa.

*Quem é esse rapaz que tanto androginiza?
 Que tanto me convida pra carnavalizar
 Que tanto se requebra do céu de um salto alto
 E usa anéis e plumas pra lantejoulizar
 Que acena e manda beijos pra todos seus amores
 E vive sempre a cores pra escandalizar
 A minha mãe falou que é um tipo perigoso
 Que vive sorridente fazendo quá, quá, quá
 O meu pai me contou que um dia viu o cara
 Num cabaré da zona dançando tchá, tchá, tchá
 Quem é esse rapaz que tanto androginiza?
 Que tudo anarquiza pra dissocializar
 Com mil e um veados puxando seu foguete
 Que lembra um sorvete pra refrescalizar
 Cuidado, aí vem ele, é um circo, é um cometa
 Abana, abana, abana, que é o Papai Noel
 Cuidado, aí vem ele, é um circo, é um cometa
 Abana, abana, abana, que é o Papai Noel
 O Brasil é o país que mais mata LGBTQ no mundo
 No meu país, a cada 19 horas, morre um LGBTQ
 [...]*

*Cuidado, aí vem ele, é um circo, é um cometa
 Abana, abana, abana, que é o Papai Noel
 Eu pensei que todo mundo fosse filho de... fosse filho de... fosse filho
 Eu pensei que todo mundo fosse filho de... fosse filho de Papai Noel.*

Androginismo (ao vivo) - Kledir Ramil (Intérprete: Almério)

JULIANI, R. P. **The Rainbow Business (does not) Wants You:** um estudo sobre políticas organizacionais de inclusão de trabalhadores LGBTs. 2022. 166f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.

RESUMO

Não obstante as práticas de exclusão psicossocial dos trabalhadores LGBTs (lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros) do mundo do trabalho, verificadas até os dias atuais, observa-se um movimento contra-hegemônico de inclusão, por meio de poucas, porém significativas, ações de órgãos internacionais, poderes públicos e, até mesmo, por parte da iniciativa privada. Apesar dos preconceitos e violações vivenciados no trabalho por pessoas LGBTs, esse ainda é representado por elas como ferramenta e meio para transporem algumas barreiras e autoafirmarem-se como sujeitos sociais. Diante do paradoxo de dor e de delícia de serem "LGBTTrabalhadores" e ao mesmo tempo em que também se percebe uma crescente e, até mesmo, ativa busca por trabalhadores que não se enquadram nos padrões heteronormativos para comporem os quadros funcionais de grandes organizações, verifica-se a necessidade de melhor compreender a existência (ou não) de correspondências entre os valores da gestão de pessoas, expressos pelo discurso empresarial, e as práticas organizacionais das referidas empresas. Esta pesquisa objetivou avaliar como, de fato, são implantadas as políticas de inclusão aos trabalhadores LGBTs, praticadas por uma organização que, declaradamente, posiciona-se como inclusiva e diversa. Adotei um método qualitativo e realizei um estudo de caso, por meio de observações diretas, entrevistas semiestruturadas e levantamento de documentos oficiais. As informações obtidas junto ao campo foram analisadas por meio de triangulação e permitiram verificar que a empresa estudada, de fato, não possuía políticas de diversidade concretamente implantadas. Realizava poucas e pontuais ações de conscientização para minimizar tensões entre trabalhadores LGBTs e demais trabalhadores, porém, sem estabelecer objetivos reais para a inclusão, principalmente, de pessoas travestis e transgêneros. O que configurava as suas práticas de diversidade e inclusão LGBT como estratégias de uma Hipocrisia Social Corporativa, na forma de Maquiagem Arco-íris.

Palavras-chave: Diversidade e inclusão; políticas organizacionais; gestão da diversidade LGBT; trabalho; Maquiagem Arco-íris.

JULIANI, R. P. **The Rainbow Business (does not) Wants You:** a study on organizational inclusion policies for LGBT workers. 2022. 166f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.

ABSTRACT

Notwithstanding the psychosocial exclusion practices of LGBT workers (lesbians, gays, bisexuals and transgenders) from the world of work, verified to the present day, there is a counter-hegemonic movement of inclusion, through few, but significant, actions from international organizations, public authorities and even by the private sector. Despite the prejudices and violations experienced at work by LGBT people, this is still represented by them as a tool and means to overcome some barriers and assert themselves as social subjects. Faced with the paradox of pain and delight of being "LGBTWorkers" and at the same time there is also a growing and even active search for workers who do not fit the heteronormative standards to compose the staff of large organizations, there is a need to better understand the existence (or not) of correspondences between the values of the management system, expressed by the business discourse, and the organizational practices of the referred companies. This research aimed to evaluate how, in fact, the inclusion policies for LGBT workers, practiced by an organization that, avowedly, positions itself as inclusive and diverse are implemented. I adopted a qualitative method and carried out a case study, through direct observations, semi-structured interviews and survey of official documents. The information obtained from the field was analyzed through triangulation and made it possible to verify that the company studied, in fact, did not have diversity policies concretely implemented. It carried out few and punctual awareness actions to minimize tensions between LGBT workers and other workers, however, without setting real inclusion goals, mainly, for transgender people. a Corporate Social Hypocrisy, in the form of Rainbow Washing.

Key words: Diversity and inclusion; organizational policies; LGBT diversity management; work; Rainbow Washing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados por idade, formação, cargo e tempo de trabalho na Empresa-C	78
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

- AA – *Affirmative Actions* / Ações Afirmativas
- ABRAT – Associação Brasileira de Transgêneros
- AIDS – *Acquired Immune Deficiency Syndrome* ou Síndrome de Deficiência Imunológica Adquirida / Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
- ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- D&I – Diversidade e Inclusão
- EEA – *Employment Equity Act*
- ENANPAD – Encontro da Anpad - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
- ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais
- FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- FCP – *Federal Contractors Program*
- GIA – Grupo Interno de Afinidade
- Gtedeo – Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação
- HIV – *Human Immunodeficiency Virus* ou Vírus da Imunodeficiência Humana
- LGBTI+ – Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, intersexuais e outras configurações da não heterossexualidade e da não cisgeneridade
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- RH – Recursos Humanos
- RS – Recrutamento e Seleção
- SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- TT – Travestis e transexuais
- UNAIDS – Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/Aids

GLOSSÁRIO

Bissexual: Pessoa que tem interesses afetivos/sexuais por homens e mulheres.

Cisgênero: Pessoa que se identifica com o gênero que lhe foi atribuído, médica e juridicamente, ao nascimento, com base na configuração do aparelho reprodutivo.

Cisnormativo / Cisnormatividade: Termos que se referem à ideia de um ordenamento do comportamento social, com base na cisgeneridade. Por meio da cisnormatividade, as identidades transgênero são entendidas como incorretas/desviantes.

Crossdresser: Homens que não buscam reconhecimento legal e social de outro gênero, porém, têm satisfação sexual e/ou emocional ao vestirem-se como mulheres, principalmente, durante as relações sexuais (homo ou heterossexuais). Não se consideram travestis.

Expressão de gênero: Maneira como a pessoa apresenta-se em termos de aparência, vestimentas, adereços, comportamentos e modos de um determinado gênero, que está extremamente atrelada à cultura e pode ou não concordar com o gênero biológico.

Gay: Pessoa que se identifica como homem (independe do sexo biológico) e tem interesses afetivo/sexuais por outros homens.

Heteronormativo / Heteronormatividade: Termos que se referem à ideia de um ordenamento do comportamento social, com base na heterossexualidade. Por meio da heteronormatividade, somente as orientações heterossexuais são entendidas como corretas.

Homem transexual / homem trans: Pessoa que, tendo nascido com aparelho reprodutivo feminino (vagina, útero, ovários), identifica-se como homem e reivindica reconhecimento social e legal como tal.

Identidade de gênero: Gênero com o qual o sujeito se identifica. Pode ou não concordar com o gênero biológico. Independe da orientação sexual. Há, por exemplo, pessoas que

nascem com pênis, identificam-se como mulheres e atraem-se afetivo/sexualmente por mulheres (possuem orientação homossexual).

Lésbica: Pessoa que se identifica como mulher (independe de seu sexo biológico) e tem interesses afetivos/sexuais por outras mulheres.

Mulher transexual / mulher trans: Pessoa que, tendo nascido com um aparelho reprodutivo masculino (pênis, testículos, próstata), identifica-se como mulher e reivindica seu reconhecimento social e legal como tal.

Orientação sexual: Relaciona-se à sexualidade, à atração afetivo/sexual do sujeito.

Passabilidade: Noção que se refere à adequação comportamental, física e/ou jurídica que o sujeito deve fazer para que a sua orientação sexual e, principalmente, a identidade transgênero não sejam questionadas ou constituam barreiras para *passar*, ou seja, acessar e pertencer aos espaços sociais.

Transgênero / transexual: Termos utilizados para designar aquela pessoa que não se identifica com o gênero que lhe foi atribuído, médica e juridicamente, com base na configuração do aparelho reprodutivo. A transgeneridade (identidade transgênero) pode ser vivenciada em diferentes graus e independe da orientação sexual.

Travesti: Pessoa que vivencia papel de gênero diferente daquele que lhe foi atribuído ao nascimento, com base na configuração dos órgãos reprodutivos. Podem ter identidade de gênero transexual ou não e podem ainda não se identificar com nenhum dos gêneros binários (masculino e feminino).

SUMÁRIO

Introdução	14
Objetivos	18
Método	19
Estrutura da tese	22
CAPÍTULO 1	23
O MERCADO DE TRABALHO LGBT E A GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM APORTE TEÓRICO	23
1.1. O mercado de trabalho LGBT no Brasil	23
1.1.1. Maquiagem Arco-íris: Responsabilidade Social Corporativa ou Hipocrisia Corporativa?	27
1.2. Mas afinal, o que é a tal diversidade?	39
1.2.1. <i>The Rainbow Business wants you (or not?)</i>	42
1.2.2. Diversidade: as diferenças utilizadas como ferramenta racional para obter lucro	47
1.3. Administração simbólica e controle dos trabalhadores	53
CAPÍTULO 2	58
ARTESANIA CIENTÍFICA: OS PERCALÇOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	58
2.1. A aproximação e o estabelecimento de contato com o campo de pesquisa	58
2.1.1. A Empresa-A	59
2.1.2. A Empresa-B	60
2.1.3. A Empresa-C: a efetiva participante desta pesquisa	63
2.1.4. A Empresa-D	65
2.2.5. O que a aproximação com o campo evidencia	68
CAPÍTULO 3	71
O ESTUDO DE CASO NA EMPRESA-C	71
3.1. WWW.SOBRE-A-EMPRESA-C.COM.BR	71
3.2. As informações levantadas junto aos entrevistados e durante as observações das reuniões e eventos realizados pelo GIA LGBT	77
3.2.1. “Nosso grupo não é de briga”: o comitê de governança corporativa de D&I e o grupo interno de afinidade LGBT	81
3.2.2. Eventos realizados pelo GIA LGBT	89
3.2.3. Presença de trabalhadores LGBTs na Empresa-C	93
3.2.4. “Políticas” e práticas voltadas aos trabalhadores LGBTs	100
3.2.5. O gestor e a sua borboleta: Recrutamento, seleção, treinamentos e avaliações de desempenho	109

3.2.6. “Se tem nunca chegou para a gente”: Relatos de preconceitos e discriminações contra trabalhadores LGBTs	117
3.2.7. Repercussões das práticas de diversidade nas vidas dos trabalhadores LGBTs	126
Palavras finais	130
APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	145
APÊNDICE C – ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO DIRETA	154
APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO	156
APÊNDICE E – MODELO DA CARTA DE ACEITE	158
ANEXO A – DIRETRIZES PARA CELEBRAÇÃO DE CONTRATO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA (Empresa-D)	159
ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS	Erro! Indicador não definido.

Apresentação

No ano de 2009, iniciei meus estudos na graduação em Administração, na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, *campus* de Jaboticabal, na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias. Durante o curso não conseguia me ver ocupando os mesmos cargos que eram desejados por meus colegas (controladoria, finanças, logística...). Algumas questões sobre o mundo do trabalho, o seu funcionamento, estruturação e, principalmente, a desumanização e o processo de exclusão de alguns sujeitos me incomodavam. Além disso, também por ser um homem *gay*, em um *campus* fortemente marcado pelo machismo e homofobia, decidi “subir o rio contra o seu fluxo” e, aproveitando a minha, então, recente “saída do armário” busquei na Psicologia, orientado pela professora Ana Paula Leivar Brancaloni, formas mais condizentes com meus ideais de ler a ciência da Administração.

Em minha iniciação científica, estudei um tema que diretamente me dizia respeito: como a temática da inclusão LGBT (lésbicas, *gays*, bissexuais e transgêneros²) era compreendida pelas empresas de médio porte do interior do Estado de São Paulo (tema que se tornou mais instigante após as sucessivas e diversas recusas para o ingresso em programas de *trainee* que recebi). Deparei-me, então, com uma visível ausência de políticas e práticas organizacionais que considerassem a existência dos trabalhadores LGBTs, os quais relataram experiências de violência verbal e psicológica, nos contextos de trabalho. Além disso, nas poucas empresas que, após muita insistência, aceitaram participar da pesquisa, não havia quaisquer trabalhadores transgêneros (JULIANI, 2013).

Durante o mestrado, sob a orientação da professora Rosemeire Aparecida Scopinho, busquei compreender as trajetórias de vida e trabalho de pessoas LGBTs, principalmente daquelas que mais fogem dos padrões heteronormativos, bem como suas representações sociais sobre trabalho. Verifiquei, assim, que o mundo do trabalho era representando como dor e delícia para os entrevistados porque, mesmo sendo local de sofrimento e violações, também lhes possibilitava: 1) manter materialmente as suas vidas e as dos que deles dependiam; 2) realizar sonhos/objetivos pessoais e familiares; 3) planejar o futuro, ressignificar a vida e desenvolver-se; 4) ser incluído, aceito, ter utilidade e distinção social; 5) ter o direito sobre o próprio corpo; 6) lidar com as frustrações

² Utilizarei aqui a palavra *transgênero* como termo guarda-chuva para todas as formas de configuração e vivência das identidades de gênero que transcendem a norma biológica e social binária (homem e mulher). Por exemplo, identidades como travestis, transexuais, não binários, gêneros fluidos, entre outras. O que não pretende apagar ou invisibilizar a gigantesca variedade de identidades existentes.

personais e construir representações positivas de si mesmo e de *performance* de gênero (JULIANI, 2017).

Organizei, assim, precioso material para pensar as práticas de gestão inclusivas que levassem em conta os interesses e as necessidades deste grupo social, do qual também faço parte. Diante dessa trajetória de pesquisas desenvolvidas, compreendi que, no doutorado, era momento de verificar como as políticas de inclusão aos trabalhadores LGBTs são idealizadas e postas em prática por organizações que, declaradamente, se posicionam como promotoras dos direitos de pessoas LGBTs ao trabalho e, ativamente, buscam esses trabalhadores para comporem seus quadros funcionais. Assim, esta tese dá continuidade a uma trajetória de formação acadêmica voltada para a compreensão das relações que se estabelecem entre identidade sexual e de gênero e trabalho no mundo contemporâneo, ampliando uma linha de investigação recentemente implantada no Núcleo de Estudos Trabalho, Sociedade e Comunidade – NUESTRA - do DPsi/UFSCar que trata desse tema (AFONSO, 2014; JULIANI, 2017; SOUZA, 2022).

Introdução

No Brasil, a crescente introdução de novas tecnologias de produção e de gestão – desde a automação microeletrônica até o advento da economia de plataformas –, a desregulamentação e a internacionalização de certos ramos e setores da economia, a aprovação de dispositivos legais que permitiram flexibilizar as relações de trabalho e, mais recentemente, as reformas trabalhista e previdenciária têm agravado (os crônicos) os problemas relacionados ao crescimento do desemprego estrutural e do trabalho informal. O acirramento da luta pela sobrevivência submete os desempregados e subempregados, nos setores público e privado, às mais diversas propostas do modelo econômico neoliberal, principalmente nos moldes do que tem sido chamado de *uberização do trabalho* ou *economia do compartilhamento* (ABÍLIO, 2017; FONTES, 2017; VENCO, 2019), ou seja, à crescente precarização das condições e intensificação do ritmo de trabalho e ao abandono de relações empregatícias (contratuais). Já não é de hoje que os impactos dessas transformações no mundo do trabalho reverberam, significativa e negativamente, nas possibilidades de acesso de determinados grupos sociais à dinâmica do mercado de trabalho (MCQUARRIE, 1998; ANTUNES, 2020), em especial, no acesso ao mercado de trabalho formal.

Nesse contexto, encontram-se em situações ainda mais excludentes os que, para além das qualificações profissionais, não possuem as “qualidades sociais” exigidas pelo mercado de trabalho, como é o caso das pessoas LGBTs. E ainda mais complexos são os casos em que aqueles que buscam trabalho ou pretendem mantê-lo fogem mais visivelmente dos padrões sociais heteronormativos (JULIANI, 2017). É o caso, por exemplo, de *gays* efeminados, de *lésbicas* masculinizadas e, especialmente, de *travestis*, *mulheres* e *homens transgêneros* que não possuem *passabilidade*. Termo definido por Duque (2013) que indica que, *para passar por*, o corpo dissidente reveste-se, de modo a não se destacar e não ser percebido como diferente.

No Brasil, país que mais mata pessoas *travestis* e *transexuais* (TTs) no mundo (TRANSGENDER EUROPE, 2019), verifica-se que 90% desta população encontra-se em situação de prostituição (BENEVIDES; NOGUEIRA, 2020), o que indica uma compulsoriedade e não uma simples escolha por essa maneira de adquirir renda. Somam-se a isto as características que têm marcado o contexto brasileiro, sobretudo a partir da segunda metade da década de 2010, no qual as forças políticas neoliberais, hegemônicas e declaradamente ultraconservadoras e meritocráticas reproduzem a dinâmica social

excludente do capitalismo no interior do Estado e não têm medido esforços para desarticular os movimentos sociais e desrespeitar os direitos humanos que, ao custo de muitas vidas, foram conquistados pela minoria social LGBT.

Contudo, na contramão das práticas de exclusão psicossocial dos “LGBTTrabalhadores³” do mundo do trabalho, observa-se um movimento social contra-hegemônico crescente que procura discutir mais amplamente, legitimar as formas de enfrentamento e definir políticas de inclusão para estas pessoas, retratado em poucas, porém significativas, ações por parte de órgãos internacionais, poderes públicos e até mesmo por parte da iniciativa privada.

Diante do reconhecimento da importância de garantir o direito ao trabalho decente/digno e dos direitos humanos aos trabalhadores⁴ LGBTs, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/Aids (UNAIDS), desenvolveram o *Manual de Promoção dos Direitos Humanos de Pessoas LGBT no Mundo do Trabalho: construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho – combatendo a homo-lesbo-transfobia*, que teve a sua segunda edição lançada em setembro de 2015. O material reúne orientações sobre como lidar com a questão da diversidade sexual e de identidade de gênero no contexto organizacional, além de propor uma série de compromissos da empresa para com a promoção dos direitos LGBTs.

Ainda que diante de ações como essa, e como também indica Irigaray (2010), mesmo aquelas empresas que declaram possuir uma ampla política de diversidade e respeito às diferenças, muitas vezes, posicionam-se contrárias à entrada de pessoas que, visivelmente, destoam dos padrões heteronormativos nos contextos de trabalho, demonstrando que o discurso empresarial, em muito, permanece ainda afastado da prática.

Em estudo anteriormente realizado (JULIANI, 2013), apontei algumas dificuldades encontradas por pessoas visivelmente fora dos padrões heteronormativos para se inserirem no mercado formal de trabalho e nele permanecerem. Baseado nas perspectivas de representantes das áreas de gestão de pessoas, de trabalhadores do grupo

³ Os marcadores de sexualidade e identidade de gênero não são ignorados nos contextos de trabalho. Essas pessoas não são socialmente vistas apenas como trabalhadores, mas como “LGBTTrabalhadores” (JULIANI, 2017).

⁴ Na escrita desta tese, utilizarei o substantivo trabalhador no gênero masculino para facilitar a redação e a leitura do texto, o que não significa desconsiderar as diferenças.

social LGBT, representantes dos demais trabalhadores e de Movimentos Sociais ligados à causa LGBT, verifiquei como as empresas de médio porte do interior do Estado de São Paulo implantavam as políticas organizacionais de promoção do respeito à diversidade sexual e de gênero. Os achados da referida pesquisa de iniciação científica apontaram para uma completa ausência, nas empresas participantes, de políticas de gestão empresarial voltadas aos trabalhadores LGBTs, os quais acabavam se demitindo do emprego por não encontrarem garantias institucionais que lhes garantissem, minimamente, a permanência na empresa.

Adicionalmente, a partir de minha pesquisa de mestrado sobre as representações sociais de pessoas LGBTs, visivelmente fora dos padrões heteronormativos sobre o trabalho (JULIANI, 2017), aponto que as discriminações e os preconceitos vivenciados por este grupo social afetavam, significativamente, as suas trajetórias profissionais e de vida, à medida que, devido às violências físicas e simbólicas experimentadas em seus percalços laborais, viam-se obrigados a se encaixarem nas possíveis brechas que identificavam, aceitando quaisquer tipos e relações de trabalho, para a sobrevivência, sem que houvesse a possibilidade de construção de uma carreira e de desenvolvimento profissional e pessoal. Além disso, os trabalhadores LGBTs que conseguiam transpor a barreira inicial dos processos de recrutamento e seleção vivenciavam, por vezes, situações em que eram postos à prova os seus conhecimentos, as suas habilidades relacionais e técnicas e os seus desejos de, de fato, estarem naquela organização para trabalhar, tendo, por vezes, que se submeterem a relações de dependência e/ou de abuso, a trabalhos precarizados, a cargos e funções invisibilizados, à violação de direitos, à discriminação e aos prejuízos psicossociais, ainda que representassem o trabalho como ferramenta e meio para transporem algumas barreiras e se autoafirmarem como gente e como sujeitos sociais.

Diante de tal paradoxo, no qual o desejo pelo mundo do trabalho apresenta-se com duas distintas faces (de dor e de delícia de ser um “LGBTTrabalhador”), ao mesmo tempo em que também percebe uma crescente e ativa busca por trabalhadores LGBTs, verifico, a esta altura, a necessidade de melhor compreender a existência (ou não) de correspondências entre os valores da gestão de pessoas e as práticas das referidas empresas. Dito de outra forma, pretendo, nesta tese de doutorado, verificar as distâncias e/ou as proximidades existentes entre o discurso e as práticas utilizadas por essas organizações, por meio de inevitáveis questionamentos como: quais são as políticas organizacionais de inclusão que as empresas têm desenvolvido? Por quem são

idealizadas? Como são estruturadas, transmitidas e praticadas? Como se estabelecem e como se desenvolvem as relações, atravessadas por tais políticas, entre trabalhadores LGBTs e o restante da organização? Como os gestores, os trabalhadores LGBTs e os demais trabalhadores as percebem e as avaliam? Qual é a real repercussão dessas políticas em suas vidas e nos negócios da organização? O discurso e a prática empresarial são coerentes?

Espero que os resultados desta pesquisa possam oferecer uma visão crítica sobre o processo de criação e implantação de políticas e práticas de gestão da diferença LGBT; fornecer material teórico de apoio para subsidiar futuras ações de grupos de movimentos sociais LGBT, no intuito de avaliarem suas atuações quanto à temática do direito ao trabalho.

Teoricamente, o tema desta pesquisa será tratado por meio de uma construção conceitual que leva em conta os efeitos das referidas políticas para a subjetividade dos trabalhadores, suas vidas profissionais e pessoais. Neste estudo, o *trabalho* é compreendido como um dispositivo central de integração social, acrescido de relevante valor simbólico e moral, com significativos impactos na manutenção da vida e na construção da subjetividade e da identidade do sujeito trabalhador, assim como na forma como se dão (ou não se dão) as suas relações em sociedade. Conforme Lopes (2009), o mundo do trabalho, eminentemente amalgamado à construção subjetiva em nossa cultura, torna-se um ponto de referência fundamental para os processos de subjetivação contemporâneos, além de um importante fator que orienta a dinâmica das sociedades capitalistas devido às complexas relações que se forjam no encontro (ou desencontro) do sujeito com a atividade laboral.

As *identidades sexuais e de gênero* são compreendidas com base nos estudos sobre a Teoria *Queer*, ou seja, para além de uma visão médica, biologicista que as hierarquizam e naturalizam a partir de um binarismo sexual e de uma matriz hétero/cisnormativa. São, assim, compreendidas como processos históricos, culturais e performativos (BUTLER, 2003).

A *diversidade*, fenômeno construído socialmente e permeado pelas relações de poder (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004), que se impôs ao sistema capitalista, por meio de pressões sociais que demandavam maior igualdade no acesso ao mercado de trabalho formal, na década de 1980 (FLEURY, 2000), tem sido utilizada pelos sistemas de *gestão da diversidade* como um insumo a ser gerido racionalmente e explorado para dele extrair elementos de competitividade para os negócios (ALVES;

GALEÃO-SILVA, 2004) que, no entanto, acentua conflitos entre grupos de maioria e minoria social no interior organizacional.

A *Administração Simbólica*, técnica de controle dos sentidos e das realidades vividas na organização, bem como de despolitização dos trabalhadores diferentes é utilizada (MACEDO, 2006), por meio de uma *Psicologia Organizacional do Trabalho*, como ferramenta para a reprodução e a manutenção de relações de poder (SPINK, 1996) que apagam os sujeitos de direito nos contextos de trabalho.

Objetivos

O objetivo geral deste estudo foi avaliar como, de fato, são implantadas as políticas de inclusão aos trabalhadores LGBTs praticadas por uma organização brasileira que, declaradamente, posiciona-se como promotora dos direitos LGBT ao trabalho. Especificamente, busquei:

- Identificar as políticas de inclusão, permanência e respeito à diversidade LGBT propostas pela organização e como elas se expressam em práticas organizacionais específicas;
- Compreender o funcionamento da gestão de pessoas, especialmente, no que se refere às práticas de recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários, política de benefícios sociais e sistema de avaliação de desempenho;
- Analisar a coerência entre as políticas propostas e as práticas organizacionais desenvolvidas pela organização;
- Identificar os efeitos das políticas de diversidade implantadas pela empresa sobre o cotidiano organizacional e as vidas dos sujeitos beneficiários e não beneficiários das mesmas; e
- Identificar, na percepção de gestores e trabalhadores, possíveis políticas adicionais que pudessem figurar as práticas organizacionais de respeito à diversidade LGBT.

Parto do pressuposto de que, ainda que as organizações, declaradamente, posicionem-se favoráveis à luta pelos direitos das pessoas LGBTs, as políticas de diversidade que desenvolvem são atravessadas por práticas organizacionais e sociais de controle e manutenção da hétero/cisnormatividade, bem como atuam no apagamento das

diferenças, ao visarem a manutenção e o funcionamento de uma economia racional, o que, conseqüentemente, desarticula e fere a politização dos trabalhadores LGBTs.

Método

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utilizou o método de estudo de caso explanatório como estratégia metodológica. Esse, como ferramenta/estratégia de pesquisa, tem sido, preferencialmente, utilizado quando se colocam questões do tipo “por que” e “como”, ao objeto de pesquisa, quando há pouco controle do pesquisador sobre os eventos e quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real como, por exemplo: política, administração pública, sociologia e psicologia comunitária, pesquisas de planejamento regional e municipal, ciência administrativa, trabalho social e estudos organizacionais e gerenciais. Becker (1993) aponta um duplo propósito dos estudos de caso:

Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo: quem são seus membros? Quais são suas modalidades de atividade e interação recorrentes e estáveis? Como elas se relacionam umas com as outras e como o grupo está relacionado com o resto do mundo? Ao mesmo tempo, o estudo de caso também tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais. Por objetivar compreender todo o comportamento do grupo, o estudo de caso não pode ser concebido segundo uma mentalidade única para testar proposições gerais. Em contraste com o experimento de laboratório, o qual é concebido para testar uma ou poucas proposições intimamente relacionadas tão rigorosa e precisamente quanto possível, o estudo de caso tem que ser preparado para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e descritivos (BECKER, 1993, p. 118).

Para tanto é importante focalizar o cotidiano organizacional, ou seja, o modo como determinados valores concretizam-se em práticas de gestão e expressam-se na cultura organizacional. Dessa forma, foram realizados, junto à organização estudada (Empresa-C): a) o levantamento de documentos oficiais que faziam menção ao compromisso da organização para com o público LGBT (políticas organizacionais estabelecidas, materiais de divulgação interna e externa, notícias em *sites*, etc.); b) a observação direta das reuniões do grupo interno de afinidade LGBT, bem como os eventos por ele realizados

(APÊNDICE C); c) a realização de entrevistas semiestruturadas junto a representantes dos gestores das áreas de pessoas, dos trabalhadores LGBTs e dos demais trabalhadores.

Para a realização das entrevistas, foram construídos instrumentos para obtenção das informações, na forma de roteiros semiestruturados (APÊNDICE B). Os roteiros levaram em conta as especificidades de cada um dos três tipos de entrevistados (gestores, trabalhadores LGBTs e demais trabalhadores). As entrevistas com os gestores tiveram como eixo principal a compreensão dos valores e premissas que orientam a gestão de pessoas e como eles se traduzem em práticas de recrutamento e seleção, de treinamento, nas políticas de cargos e salários, de benefícios e no sistema de avaliação de desempenho. As entrevistas com os trabalhadores tiveram como eixo central as repercussões das políticas de inclusão aos trabalhadores LGBTs, em suas vidas profissionais e pessoais. Com todos os entrevistados também foi abordado como e em que medida tais políticas afetavam os negócios desenvolvidos pela organização.

Esse pluralismo de estratégias proposto para o levantamento das informações baseou-se nas orientações de Bauer e Gaskell (2003), ao advertirem para a superação da “lei do instrumento”, na qual o pesquisador limita-se a uma única estratégia de investigação e seu delineamento, no processo de pesquisa social, e não se beneficia de uma visão mais holística do objeto de estudo que melhor poderia contribuir na fase de construção e análise das informações, bem como na própria definição e revisão do problema e da teorização.

Ressalto que foram atendidas as normativas da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (ANEXO B), quanto à assinatura prévia de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE A), para a autorização das gravações integrais das entrevistas e de outras conversas que ocorreram, durante o processo de observação direta. Adicionalmente, foi assinada pela organização participante uma Carta de Aceite concordando em participar da pesquisa. Para além das entrevistas e observações diretas, preenchi, rigorosamente, um diário de campo com as anotações sobre as observações feitas no contexto organizacional.

A organização e análise das informações obtidas no processo de entrevistas foram realizadas de acordo com as sugestões de Minayo (1999), com base na Análise Temática de Conteúdo. Desse modo, após a construção, *a posteriori*, de unidades de sentido comum sobre os vários elementos investigados, a estratégia metodológica adotada visou, essencialmente, ao confronto do discurso empresarial (representado pelas entrevistas e documentos oficiais) com a observação direta das atividades do grupo de afinidade LGBT

da empresa, em um processo de análise que visou ao questionamento do universo simbólico da organização, evitando, assim, o simplismo daquilo que Fleury (1989) denomina como uma postura empiricista do pesquisador que se debruça sobre o estudo das culturas organizacionais, na qual o seu objetivo é, unicamente, o relato estático da somatória das opiniões e percepções dos membros que compõem a organização.

Vale ressaltar que, por meio desse método, não pretendi particularizar ou representar uma amostragem, mas sim desenvolver uma generalização analítica sobre o caso analisado.

Limitações

A pesquisa possui limitações que interferiram, principalmente, no processo de levantamento de informações junto ao campo de pesquisa.

A primeira diz respeito à pandemia global do novo coronavírus que fez com que as atividades da empresa estudada fossem interrompidas em março de 2020. Isso impossibilitou as visitas presenciais na organização para realização de entrevistas e observações diretas.

A segunda refere-se à relação estabelecida com a organização, tema que será mais bem descrito no capítulo 2, porém, adianto aqui o longo e exaustivo processo de acesso à empresa, bem como a manutenção da relação pesquisador-organização estabelecida antes da pandemia, o que se intensificou após o início desta. Até o fim da escrita desta tese, não sei dizer ao certo se a empresa retomou, ou como retomou, as atividades do negócio. A pessoa com quem eu me comunicava para fazer os agendamentos de visitas deixou de responder as minhas mensagens, tão logo se iniciaram as medidas de restrição e paralisações. Ao que tudo indica, foi a oportunidade perfeita, encontrada pela representante, para finalizar a relação de pesquisa e não mais retomá-la.

Por fim, não posso deixar de citar minhas próprias condições emocionais/psicológicas durante esse período de incertezas quanto a própria continuidade da vida (minha, de meus familiares e amigos). Cheguei mesmo a questionar as razões para dar continuidade a esta tese, a minha qualidade como profissional da área da pesquisa, o meu lugar na comunidade LGBT, as minhas perspectivas como cientista brasileiro, enfim, os meus desejos pessoais e profissionais. Ainda assim, apresento aqui o produto do meu trabalho. O trabalho possível, o que pude pensar e escrever e que,

mesmo com as suas limitações, me ajudou a refletir, para além da temática pesquisada, o meu papel no mundo.

Estrutura da tese

Esta tese está dividida em três capítulos, para além da sua introdução e considerações finais. O primeiro capítulo apresenta uma revisão teórica que aborda a questão da diferença LGBT no mercado de trabalho brasileiro e atualiza o debate teórico sobre a Gestão da Diversidade na sua relação com a manutenção/reprodução do controle das diferenças.

No segundo capítulo analiso, detalhadamente, o percurso metodológico que possibilitou a aproximação com o campo. São destacadas as dificuldades encontradas no contato e no acesso às possíveis empresas participantes, bem como a caracterização da organização selecionada para a pesquisa.

O terceiro capítulo traz as análises e discussões realizadas, com foco: nas informações e no discurso oficial, publicizados pelos canais de comunicação da empresa (*site* e redes sociais); na configuração e nas atividades realizadas pelo Grupo Interno de Afinidade LGBT da empresa estudada; na presença de trabalhadores LGBTs em seu quadro funcional; nas políticas e práticas de diversidade e inclusão que diz realizar; nos seus processos de recrutamento, seleção, treinamentos e avaliações de desempenho; nos relatos de preconceitos e discriminações contra trabalhadores LGBTs; e nas repercussões das práticas de diversidade nas vidas pessoais e profissionais desses trabalhadores.

CAPÍTULO 1

O MERCADO DE TRABALHO LGBT E A GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM APORTE TEÓRICO

O presente capítulo apresenta as discussões teóricas levantadas acerca de: I) o mercado de trabalho brasileiro e as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas em relação à diferença LGBT, bem como os desamparos governamentais, sociais e sindicais percebidos por este grupo social; II) o conceito de Diversidade e seu surgimento como questão a ser tratada no mundo do trabalho; III) as técnicas de Administração Simbólica, de controle e de despolitização dos trabalhadores diferentes como ferramenta gerencial para a gestão da diversidade e para a reprodução/manutenção das relações de poder nas organizações.

O intuito é o de compreender o contexto histórico no qual surge a questão da diversidade organizacional e como ela se torna elemento de gestão empresarial para a obtenção de valor e vantagem diante de um mercado, cada vez mais, competitivo e global, ainda que esse processo seja acompanhado de exclusão ou inclusão precária de grupos de minorias sociais, bem como, de normatização da vida desses sujeitos.

1.1. O mercado de trabalho LGBT no Brasil

A questão da diversidade social nas organizações, nos estudos brasileiros da área de administração, vem sendo discutida no contexto acadêmico com destaque para: a presença dos negros, das pessoas com deficiências, das mulheres e, de modo menos expressivo, das pessoas com diferentes orientações sexuais (COSTA; FERREIRA, 2006). Isso porque, segundo Irigaray (2008) e Siqueira e Fellows (2006), quando se fala em políticas de diversidade, a sociedade é mais propensa a aceitar as diferenças étnicas/raciais, sociais e de gênero (cisgênero) do que aquelas referentes às orientações sexuais não heterossexuais e identidades transgêneros. Ademais, mesmo as empresas que declaram possuir uma ampla política de diversidade e respeito às diferenças, na prática, rejeitam a entrada de pessoas TTs no mercado de trabalho (IRIGARAY, 2010). Desse modo, ainda hoje, são poucos os trabalhos acadêmicos voltados à questão da inserção e permanência dos trabalhadores sexualmente diversos no contexto organizacional

(CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; COSTA; FERREIRA, 2006; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2015; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004; MATTE; SANTOS, 2017; MECCHI, 2007; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; SIQUEIRA; FELLOWS, 2006) e há maior carência de estudos quanto à presença de travestis e pessoas transgêneros nos contextos de trabalho (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Ainda que dispondo de parca literatura de apoio, a temática das desigualdades raciais e sexuais tem sido objeto de discussões no Brasil, em especial, devido aos movimentos sociais negros, feministas e LGBTs (FLEURY, 2000). Percebe-se, também, uma articulação do mundo corporativo no intuito de debater sobre as questões que envolvem a temática das pessoas LGBTs no mercado de trabalho, especificamente, quanto às políticas organizacionais de inclusão dessa população nos contextos de trabalho.

No ano de 2013, no Estado de São Paulo, ocorreu o primeiro encontro do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. Como elemento constitutivo da identidade do Fórum, tem-se a não hierarquização das relações internas entre os participantes, de modo a primar-se pela troca de experiências relacionadas ao conhecimento e à reprodução de boas práticas organizacionais. Além disso, idealizadores e participantes ressaltam a importância de se reconhecerem as precárias condições de trabalho de travestis e transexuais brasileiras, tendo essa questão como uma das suas principais metas de atuação (GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017). Com o objetivo de articular empresas, comunidade LGBT, governos, órgãos internacionais (como por exemplo, a Organização das Nações Unidas - ONU, Organização Internacional do Trabalho - OIT, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD) e apoiadores em torno do cumprimento da proteção dos direitos humanos de pessoas LGBTs inseridas nas organizações, o Fórum contava em 2020 com a participação de grandes empresas nacionais e internacionais, atuantes em território brasileiro, das quais 94 eram signatárias de uma Carta de Adesão, criada por esse mesmo Fórum, contendo dez compromissos da empresa consonantes com os compromissos apresentados no Manual de Promoção dos Direitos Humanos de Pessoas LGBT no Mundo do Trabalho, idealizado pela OIT (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+, 2020), quais sejam: 1) Comprometer-se – presidência e executivos – com o respeito e a promoção dos direitos LGBT; 2) Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBT; 3) Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBT; 4) Sensibilizar e educar para o respeito aos

direitos LGBT; 5) Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBT; 6) Promover o respeito aos direitos LGBT na comunicação e *marketing*; 7) Promover o respeito aos direitos LGBT no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes; 8) Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT; 9) Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBT na cadeia de valor; e 10) Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBT na comunidade (OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2016).

Todavia, em estudo realizado com as empresas participantes do Fórum, Sales (2015) aponta que, das 16 empresas que assinaram a Carta de Compromissos, em dezembro de 2014, apenas seis traziam, explicitamente, a questão da diversidade na descrição dos seus valores organizacionais, enquanto as demais abordavam implicitamente o tema em seus textos institucionais. Adicionalmente, o autor indica que 26 das 85 empresas participantes da reunião deste Fórum, em setembro de 2014, eram brasileiras e apenas uma era signatária da Carta de Compromissos.

No Brasil, o que se percebe é a presença bastante diminuída e dificultada de pessoas visivelmente transgressoras dos padrões heteronormativos no mercado de trabalho, em suas várias configurações, e a falta de acesso desse grupo social aos bens, aos serviços e à cultura. Irigaray (2010) afirma que estudar a incorporação da população TT no mundo do trabalho, assim como de pessoas LGBs, contribui para que a cidadania desses sujeitos seja reconhecida e instaurada, propiciando-lhes a participação ativa no processo produtivo e na vida social.

Na prática, entretanto, algumas empresas têm demonstrado não reconhecer qualquer necessidade ou vantagem em optar por um modelo de gestão que inclua as diferenças sexual e de identidade de gênero. Ao contrário, afirmam, por vezes, que o fato de vincularem a sua imagem à causa LGBT, em qualquer instância, pode gerar descrédito junto ao mercado, aos clientes, aos fornecedores e aos parceiros, ou seja, pode “manchar” a imagem da empresa (JULIANI, 2013). Conforme McNaught (1995), as empresas preferem que os trabalhadores LGBTs permaneçam ocultos, o que evidencia o preconceito velado das organizações que temem ter suas marcas associadas aos sujeitos não aceitos ou não reconhecidos pela sociedade, o que, na percepção dos gestores, poderia incorrer, principalmente, em prejuízos financeiros.

Percebe-se, assim, um processo de exclusão-inclusão precária desses sujeitos que, à medida que são impedidos de participar das relações formais de trabalho são, compulsoriamente, levados à informalidade ou mesmo à prostituição. Nas raras vezes em

que os trabalhadores LGBTs transpõem as barreiras do mercado de trabalho, eles passam por situações de constrangimento, são alvos de piadas e de divulgação vexatória diante dos coletivos de trabalho, são alocados em funções tidas como próprias do gênero com o qual se identificam, em posições subalternas, em ramos específicos da economia — cultura, beleza, enfermagem (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014) — ou ainda em postos de trabalho invisíveis em meio às linhas de produção, tais como atendentes de *telemarketing* ou camareiras, já que, em funções desta natureza, não há contato presencial algum com os clientes (GARCIA, 2007). Assim 60% dos homossexuais brasileiros já foram vítimas de algum tipo de agressão motivada por orientação sexual, e todos afirmam já terem vivenciado ou presenciado situações de intolerância e violência, quer seja psíquica ou física, nos ambientes familiares, escolares e de trabalho (GUIMARÃES, 2007).

Ser estigmatizado com uma identidade sexual não heterossexual no contexto de trabalho acarreta para os trabalhadores custos materiais (homo e bissexuais percebem um salário, em média, 11% a 27% inferior ao dos trabalhadores heterossexuais com as mesmas qualificações) e psicossociais (IRIGARAY; FREITAS 2013). Além disso, a sexualidade não heterossexual pode servir de motivo para prejudicar a ascensão profissional (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014) ou mesmo a permanência nas organizações (IRIGARAY, 2008). Situação que se apresenta ainda mais complexa para trabalhadores *gays* efeminados, lésbicas masculinizadas, travestis, mulheres e homens transexuais, já que esses são os que mais incomodam os “normais”, ao denunciarem e questionarem, com seus corpos e vivências, a frágil certeza da normal social (JULIANI, 2017).

Góis, Duarte e Teixeira (2017) apontam outros fatores que contribuem para a baixa generalização de esforços de inclusão de minorias LGBTs no mercado de trabalho brasileiro. Primeiramente, indicam que os programas de gestão da diversidade voltados a esta população se concentram em grandes empresas, que variam entre 500 e 1.500 organizações. Porém, essas organizações não são as maiores empregadoras do país, cujo posto cabe ao conjunto de médias e pequenas empresas. Desse modo, a inclusão e a gestão de pessoas LGBTs nas organizações demonstram ser um fenômeno ainda pouco abrangente. Adicionalmente, os autores afirmam que há ausência de ações afirmativas por parte do Estado brasileiro, bem como de pressões sociais por parte de movimentos sindicais e sociais.

Ao contrário de mulheres, negros e pessoas com deficiência, LGBTs não estão amparados por qualquer normativa estatal específica que os protejam diretamente das discriminações e menos ainda que forcem, estimulem ou premiem as empresas que estabeleçam ações afirmativas para eles. Os sindicatos também ainda não inseriram proteções especiais para LGBTs nas suas agendas. Momentos de negociação, como a celebração de acordos coletivos, que poderiam ser utilizados para esse fim, não abordam a questão. Certamente há exceções, mas são residuais. A este dado se soma a baixa interlocução do movimento LGBT com o mundo empresarial (GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017, p. 11).

Esses autores apontam ainda que as poucas empresas empenhadas em promover práticas de inclusão desse grupo o fazem, principalmente, por meio de ações pontuais de educação para a compreensão das diferenças que, na maioria dos casos, se restringem a datas comemorativas e de visibilidade (semana do orgulho LGBT, dia internacional contra a homofobia, entre outras.).

A própria literatura que discute a inserção de pessoas LGBTs nos contextos de trabalho baseia-se em estereótipos sobre esses trabalhadores e afirmam, por exemplo: que eles possuem maior flexibilidade de horários e possibilidades de transferências, já que não têm vínculos matrimoniais e filhos como limitadores; e que são mais empenhados no trabalho, pois buscam reconhecimento igual ao dado às pessoas heterossexuais (DINIZ *et al.*, 2013).

Em suma, conforme Sales (2015), a valorização da diversidade está na mira da imprensa especializada em negócios, das consultorias, dos institutos de responsabilidade social e dos manuais de boas práticas organizacionais. No entanto, o que se vê é a preferência dos recrutadores por candidatos altamente capacitados que, eventualmente, possam preencher requisitos mínimos de diversidade em sintonia com as práticas organizacionais, ao invés de ações de inclusão e capacitação da diversidade motivada por uma efetiva compreensão da necessidade de garantir oportunidades de acesso e permanência desse grupo social no mercado de trabalho.

1.1.1. Maquiagem Arco-íris: Responsabilidade Social Corporativa ou Hipocrisia Corporativa?

Sem, obviamente, desviar o horizonte dos aspectos referentes à sobrevivência e à competitividade das organizações, os gestores das empresas privadas têm discutido, cada

vez mais, agendas de inclusão e diversificação da força de trabalho, não apenas pelas exigências legais, como, por exemplo, a contratação de cotas mínimas de trabalhadores com deficiências, mas também no intuito de criarem para as organizações imagens, ou mesmo identidades, de responsabilidade social (HELOANI; SILVA, 2015). Ademais, Jesus (2020) compreende que:

As leis defendem a diversidade porque *isso é socialmente considerado justo*. As Agendas de Diversidade, por outro lado, o fazem porque membros discriminados em uma organização dispõem muita energia tendo de se defender psicológica e socialmente do preconceito e da discriminação, o que os torna menos produtivos, e as empresas, menos competitivas (p. 89).

De acordo com Alessio (2003), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um movimento que surgiu, nos anos de 1960, nos Estados Unidos da América (EUA) de forma associada à responsabilidade das empresas em relação à degradação do meio ambiente e aos direitos dos consumidores. Froemming e de Souza (2009), entretanto, apontam que, desde os anos 1950, tanto nos EUA quanto na Europa, o conceito da RSC já era tratado devido à preocupação da autonomia e do poder das empresas na sociedade, sem que respondessem pelos impactos negativos que geravam.

No Brasil, o tema entrou efetivamente para a agenda das empresas, na década de 1990, tendo sido influenciado por:

[...] um período de maior redemocratização e abertura econômica do País, pelos direitos conquistados com a Constituição Federal de 1988, pela aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, em 1990, pela aprovação da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), em 1992, que contribuíram para uma maior conscientização e organização da sociedade civil sobre seus direitos, também favorecendo a fundação de ONGs e o fortalecimento do Terceiro Setor. No meio acadêmico, as reflexões sobre o tema já iniciaram nos anos 80 e trouxeram à tona as peculiaridades da responsabilidade social num país como o Brasil, cuja gravidade dos problemas sociais e a responsabilidade das empresas, seja no agravamento dos problemas sociais, seja ou na contribuição para o seu enfrentamento, já não podiam mais passar despercebidos no contexto brasileiro (ALESSIO, 2003, p. 4).

Outros termos presentes na literatura, como Responsabilidade Social Empresarial, Cidadania Empresarial, Empresa-cidadã e Governança Corporativa, de modo geral, também dizem respeito ao aperfeiçoamento da gestão para padrões socialmente

responsáveis, para que a sustentabilidade do negócio se mantenha no longo prazo (ALVES, 2001).

Baseados em Friedman (1962) e Jensen (1988), Irigaray, Vergara e Santos (2013) indicam que, na visão neoclássica, o investimento em práticas de responsabilidade social apenas deve ser realizado se essas estiverem, diretamente, ligadas ao negócio principal da empresa. Tendo em vista que esse é a geração e maximização dos lucros, tais investimentos devem proporcionar retornos positivos aos acionistas. Dessa forma, quaisquer outras práticas de responsabilidade social que fujam desse pressuposto vão contra os interesses dos acionistas. Ainda esses autores, fundamentados em Porter e Kramer (2006), informam que atividades de cunho social até podem ser realizadas pelas empresas, como “Bandeira Social”, desde que estejam alinhadas às suas estratégias de geração de vantagem competitiva.

No entanto, as discussões em torno da RSC têm evoluído, na atualidade, para além da questão econômica e há autores que compreendem que as organizações devem prestar contas, não apenas aos acionistas, mas também aos seus trabalhadores, à mídia, ao governo, às comunidades onde se inserem, ou seja, à sociedade como um todo. Isto porque “De uma forma mais abrangente, a RSC está intrinsecamente ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável, isto é, as operações da organização não podem impactar negativamente o meio ambiente e a sociedade” (IRIGARAY; VERGARA; SANTOS, 2013, p. 87). De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2022), a Responsabilidade Social é um modo de gerir os negócios que torna as empresas parceiras e corresponsáveis pelo desenvolvimento social, por meio da escuta e incorporação das demandas, não apenas de seus acionistas, mas também de trabalhadores, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente no planejamento de suas atividades.

Independente das controvérsias sobre as reais causas que levam as empresas a adotarem tais práticas, é inegável que a questão da sobrevivência econômica do negócio é norteadora para as práticas de RSC. Quer seja por:

Não mais permanecer indiferente frente à gravidade dos problemas sociais que assolam a humanidade, assumindo um compromisso social que contribua para a construção de uma sociedade mais justa, para a conseqüente (sic) sustentabilidade dos negócios e do planeta ou somente interesses econômicos, privados e comerciais, de melhora da imagem pública, valorização da marca, ou seja, somente de sustentabilidade do próprio negócio (ALESSIO, 2003, p. 3).

A questão basal é a sobrevivência do negócio. Tanto pela adoção de um viés dito filantropo, com belos discursos e propagandas alinhadas ao bem-estar das sociedades nas quais as empresas se inserem, quanto para, explicitamente, minimizarem riscos reputacionais e melhorarem suas imagens diante de consumidores e investidores.

O que a teoria trata como Responsabilidade Social Corporativa, Moreno (2020) chama de Hipocrisia Corporativa. Segundo a autora:

A hipocrisia corporativa não se reduz às estratégias de marketing, mas tem cada vez mais importância nas estratégias do poder corporativo – não apenas de uma ou outra empresa. “Valores” e “princípios” são enunciados em ações sociais, definidas pelas próprias empresas, conforme seus interesses e demandas. [...] Constroem, portanto, a imagem que lhes convém, apresentada em seus relatórios de sustentabilidade. (MORENO, 2020, p.133-134).

A autora parte do conceito de Maquiagem Verde (tradução de *Greenwashing*) que diz respeito às iniciativas de investimento social em populações e ações comunitárias por parte de empresas, geralmente transnacionais, no intuito de minimizar os seus impactos produtivos em determinadas localizações. Empresas petrolíferas que lucram fortemente com a exploração ambiental e que fazem investimentos pontuais em nome da sustentabilidade ambiental enquadram-se neste tipo de *Capitalismo Colorido*. Ou seja, aquelas empresas que mais recebem denúncias por parte das organizações sociais são, justamente, aquelas que mais investem em ações de responsabilidade social, na tentativa de minimizar críticas e pressões da sociedade e manter-se forte no mercado. Desse modo, essas empresas se posicionam e são reconhecidas como socialmente responsáveis, quando na verdade não o são.

Moreno (2020) estende a lógica desse conceito para o que chama de *Maquiagem Lilás*, para se referir às empresas que se valem das mesmas táticas de posicionamento no mercado, no entanto, quando o foco a ser amenizado é a exploração do trabalho de mulheres.

Com o crescimento da identidade política das mulheres com o feminismo em várias partes do mundo, é cada vez mais comum ver empresárias e empresas transnacionais incorporarem os discursos do empoderamento individual e da diversidade em seus slogans. [...] As estratégias de maquiagem lilás movimentam “consultorias feministas”, especializadas em garantir o “compromisso” das empresas com as mulheres (MORENO, 2020, p. 139-143).

Assim, poderei aqui refletir sobre uma nova extensão do termo, que chamarei de Maquiagem Arco-íris, que se refere, especificamente, à população LGBT. As empresas, então, põem em prática ações de Maquiagem Arco-íris para amenizar explorações (talvez) mais discretas que as verificadas na Verde e Lilás, pois elas não agridem diretamente as populações e os coletivos LGBTs, como fazem as outras com o meio ambiente e coletivos femininos. A Maquiagem Arco-íris se desenvolve nas ações cotidianas, muitas vezes de forma velada, a partir do momento em que as empresas que se posicionam, explicitamente, favoráveis e parceiras na luta pelos direitos LGBTs (ao trabalho, por exemplo) afirmam terem vagas abertas e ansiar pela contratação de gays, lésbicas, travestis e transexuais, vendem uma imagem de responsabilidade social e de modernidade, ganham a simpatia e, conseqüentemente, o *Pink Money* de considerável fatia do mercado de consumo e, entretanto, na prática não desenvolvem políticas efetivas de inclusão e permanência dessas pessoas no trabalho; firmam parcerias com projetos do movimento social LGBT, mas barram as contratações, principalmente de travestis e pessoas trans; assediam ou permitem um contexto de assédio dos poucos trabalhadores LGBTs que possuem; desmobilizam os coletivos internos e despolitizam os seus trabalhadores LGBTs em prol da manutenção de um contexto de trabalho focado única e exclusivamente na maximização dos lucros. Nesse sentido, de acordo com Moreno (2020):

[...] jamais haverá igualdade e justiça social no capitalismo “colorido” que as empresas transnacionais propagandeiam, porque este sistema continua sendo intrinsecamente racista e patriarcal, expandindo a exploração do trabalho e a incorporação da natureza no seu processo de acumulação (p. 131).

O Brasil é local privilegiado para que as ações do Mercado Colorido se desenvolvam de forma naturalizada, isso porque estas “[...] estratégias corporativas impulsionam um processo de mercantilização das lutas, profundamente sintonizados às ofensivas de expansão do capital em um cenário de sucessivas crises, autoritarismo de mercado e racionalidade neoliberal” (MORENO, 2020, p.133), racionalidade essa que tem sido cada vez mais reproduzida pelo Estado brasileiro por meio de ideologias neoliberais, meritocráticas, bem como, nas ofensivas diretas contra os direitos dos trabalhadores, como foi o caso da reforma trabalhista (Lei 13.467) aprovada pelo Governo Temer, em 2017, que acarretou em aumento da insegurança dos trabalhadores, perda de

direitos, diminuição da proteção social e fragilização das organizações sindicais (KREIN, 2018; KREIN; COLOMBI, 2019). Soma-se a esse contexto, para o caso de trabalhadores LGBTs, a falta de articulação dos Movimentos Sociais em torno da questão do direito ao trabalho, além dos incansáveis ataques reacionários e ultraconservadores do Estado ao modo como esses sujeitos vivenciam suas subjetividades, suas identidades sexuais e de gênero, nos âmbitos da vida pública e também privada.

Com a chegada de Jair Messias Bolsonaro ao governo do país, em 2018, acirrou-se um cenário de ultraconservadorismo em diversos âmbitos da sociedade. A ascensão da figura de Bolsonaro à Presidência abriu as portas para que toda a espécie de conservadores, saudosistas do Regime Militar, armamentistas, racistas, religiosos fervorosos e LGBTfóbicos “saíssem do armário” e passassem a demonstrar, publicamente, orgulho de seus comportamentos preconceituosos, não mais medindo palavras para se referirem àqueles que julgam serem sujeitos abjetos da sociedade. Comportamento incentivado e legitimado por inúmeras falas preconceituosas do próprio Presidente da República. Conforme Medeiros (2019, p. 289) “Bolsonaro incorpora um tipo de conservadorismo encontrado em várias fatias da população brasileira, que visa à manutenção de privilégios de gênero, sexualidade, raça e classe aos já privilegiados e à revogação de direitos conquistados por minorias sociais”. O autor aponta, também, diversas denúncias de violências contra pessoas LGBTs ocorridas durante o período eleitoral de 2018, tais como:

Pichações pró-Bolsonaro em paredes de universidades incitavam a morte de homossexuais. Mulher que estava acompanhada de sua namorada no metrô foi empurrada em direção aos trilhos, ao brado de ‘Viva Bolsonaro’, por homem que vestia camiseta do então candidato. Grupos de pessoas no metrô cantaram “Ô bicharada, toma cuidado, o Bolsonaro vai matar veado!”. Michel Cunha, depois de ser espancado por vários homens que diziam que “Bolsonaro vai matar viado”, veio a falecer. Priscila, travesti, foi morta na rua por sujeitos que, durante a agressão, afirmavam que “com Bolsonaro presidente, a caça aos viados vai ser legalizada” (MEDEIROS, 2019, p. 291).

Outros dois temas “anti-LGBT” que ganharam força, no período eleitoral de 2018, e foram cruciais para a eleição de Jair Bolsonaro, foram as *fake news* massivamente viralizadas acerca do “Kit Gay” e da “Ideologia de Gênero”. O primeiro refere-se ao apelido pejorativo dado a um conjunto de materiais educativos que, em 2011, fazia parte do Projeto Escola sem Homofobia, vinculado ao Programa Brasil sem Homofobia, que visava ao combate ao *bullying* escolar motivado por orientações sexuais não

heterossexuais; enquanto o segundo diz respeito a um termo inventado pelos discursos político-religiosos para produzir um inimigo em comum da “família tradicional brasileira”, com o pretexto de defender os seus valores tradicionais, além de explicitamente combater as políticas públicas direcionadas à população LGBT (DE ALBUQUERQUE MARANHÃO FILHO; COELHO; DIAS, 2018).

Já no primeiro mês de 2019, outros acontecimentos reforçaram a tônica do recém-empossado Governo Bolsonaro:

A população LGBT foi retirada das diretrizes de políticas públicas que compõem o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. A nova pasta está sob o comando de Damares Alves, que já proferiu que os *gays* querem banir a Bíblia do Brasil, que sexo entre pessoas do mesmo sexo é aberração e que meninos devem usar azul, enquanto meninas, rosa. A entrada de Alves no cenário político coincidiu com a saída de Jean Wyllys, deputado federal reeleito em 2019 que, além de ser declaradamente homossexual, foi um dos principais defensores da pauta LGBT no Congresso. A renúncia ao cargo foi feita em decorrência de crescentes ameaças de morte e discursos de ódio que Wyllys e sua família vinham recebendo, motivadas por LGBTfobia (MEDEIROS, 2019, p. 292).

No dia 11 de abril de 2019, o Governo Bolsonaro extinguiu o Conselho Nacional de Combate à Discriminação e Promoção dos Direitos de Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis e Transsexuais (CNDC/LGBT), além de diversos outros órgãos de participação e controle social no âmbito da administração pública federal, por meio do Decreto 9.759. O CNDC foi recriado, em 28 de junho de 2019, porém com alterações significativas que invalidavam a plena participação da sociedade civil e não mencionava de forma explícita o combate à violência e discriminação relacionadas à intolerância à população LGBT. Ações que foram fortemente criticadas pelo conjunto de organizações nacionais que atuam no Movimento de Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis, Transsexuais e Intersexos em uma carta aberta assinada por 22 grupos de movimento social.

Desde então, foram diversos os ataques diretos de Bolsonaro e de seus apoiadores à população LGBT: desmonte de políticas e de programas de combate ao HIV/AIDS (ANDES, 2020); suspensão de edital e financiamento da Agência Nacional do Cinema (ANCINE) para produções audiovisuais LGBTs (G1, 2019); além das diversas falas preconceituosas ditas pelo próprio Presidente da República.

Quando o assunto é a população LGBT, Bolsonaro tampouco deixa de manifestar dizeres controversos. Ao dissertar sobre o projeto *kit* anti-

homofobia nas escolas, o político expressou que “[e]sses gays e lésbicas querem que nós, a maioria, entubemos como exemplo de comportamento a sua promiscuidade”. Também afirmou que prefere que um filho seu “morra num acidente do que apareça com um bigodudo por aí. Para mim ele vai ter morrido mesmo”. Quando a união estável entre homossexuais foi aprovada, esbravejou ironicamente que “[o] próximo passo será a adoção de crianças por casais homossexuais e a legalização da pedofilia” (MEDEIROS, 2019, p. 289).

O ultraconservador Governo Bolsonaro tem demonstrado, desde a sua pré-gênese, todo o seu ódio, descaso e esforço em desarticular a luta pelos direitos humanos de pessoas LGBTs. Demonstra, assim, estar em sinergia com a lógica neoliberal de desarticulação popular posta em prática pelo *Mercado Colorido*, isto porque “Desorganizar e desmontar as resistências populares organizadas é uma estratégia corporativa convergente com o autoritarismo que arruína as Democracias” (MORENO, 2020, p. 132-133). Ainda segundo a autora:

Essa estratégia corporativa busca reorganizar as relações entre as empresas e a sociedade (os Estados, as organizações da sociedade civil, os e as cidadãos) aprofundando um processo de confusão intencional entre o público e o privado. Cada vez mais, o privado e o mercado são as referências, e as empresas se apresentam como os principais agentes do desenvolvimento e do bem-estar das pessoas. [...] A legitimação das empresas transnacionais como protagonistas de processos que deveriam ser públicos faz parte da agenda do poder corporativo em âmbito internacional. (MORENO, 2020, p.134-135).

Desse modo, a partir do alinhamento com as práticas neoliberais, o Estado isenta-se do seu papel de garantir o direito constitucional ao trabalho a uma parcela da população e deixa nas mãos das grandes corporações o poder de definir o que é e o que não é pauta válida para o bem-estar e o desenvolvimento social, além dos louros e ovações por porem em prática ínfimas ações de Maquiagem Arco-íris que diretamente lhes beneficiam. Moreno (2020) aponta que o estabelecimento de agendas sociais pelas elites altera os termos das reivindicações, assim, a luta pelo direito ao trabalho, por exemplo, é reduzida à simples questão de acesso ao mercado de trabalho. Apoiada em Collins (2017), a autora afirma que “É preciso desconfiar quando os conceitos viram palavras dissociadas dos sentidos políticos e dos sujeitos políticos que os cunharam, como temos visto com o uso de “diversidade” e “empoderamento”, e mesmo com gênero, raça e interseccionalidade” (MORENO, 2020, p. 147).

Não bastassem as investidas de um Mercado neoliberal e de um Estado reprodutor das suas dinâmicas, o Movimento Social LGBT brasileiro também não se encontra devidamente focado nas pautas sobre os direitos ao trabalho. Nascido na década de 1970, o então chamado “Movimento Homossexual” é, atualmente, um dos movimentos sociais de maior expressão no Brasil, país que também realiza, anualmente, a maior parada do orgulho LGBT do mundo, na cidade de São Paulo, com a participação de mais de três milhões de pessoas (FACCHINI, 2009; FACCHINI; FRANÇA, 2009). Com relação à nomenclatura utilizada pelo movimento, Facchini (2009) informa que:

[...] até 1993, o movimento aparece descrito predominantemente como MHB (*movimento homossexual brasileiro*); depois de 1993, como MGL (*movimento de gays e lésbicas*); após 1995, aparece primeiramente como um movimento GLT (*gays, lésbicas e travestis*) e, posteriormente, a partir de 1999, figura também como um movimento GLBT – de *gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros*, passando pelas variantes GLTB ou LGBT, a partir de hierarquizações e estratégias de visibilização dos segmentos. Em 2005, o XII Encontro Brasileiro de Gays, Lésbicas e Transgêneros aprova o uso de GLBT, incluindo oficialmente o “B” de *bissexuais* à sigla utilizada pelo movimento e convencionando que o “T” refere-se a *travestis, transexuais e transgêneros*. Em 2008, nova mudança ocorre a partir da Conferência Nacional GLBT: não sem alguma polêmica, aprova-se o uso da sigla LGBT para a denominação do movimento, o que se justificaria pela necessidade de aumentar a visibilidade do *segmento de lésbicas* (FACCHINI, 2009, p. 140).

Entretanto, não há uma concordância absoluta entre os grupos, quanto às siglas que utilizam para definir o sujeito político do movimento, sendo comum a coexistência de variadas denominações a depender do grupo ou de sua localização geográfica (FACCHINI; FRANÇA, 2009). Importante, assim, ressaltar a complexidade do movimento, que não deve ser compreendido como homogêneo, devido às diferentes organizações que o compõem e que alternam entre relações de cooperação e de conflito. “Afim, dentro do universo das letrinhas residem disputas internas de poder e hierarquizações que, muitas vezes, destoam dos objetivos de promoção da igualdade dentro e fora do movimento” (FACCHINI; FRANÇA, 2009, p. 75).

Desde a sua criação, o movimento LGBT brasileiro passou por, pelo menos, três momentos distintos. Inicialmente, os seus objetivos estavam ligados ao ideário de contracultura, contestação e antiautoritarismo, em pleno período militar brasileiro, e compreendia a homossexualidade como uma estratégia de transformação cultural a partir das margens. Além da preocupação com a valorização de termos socialmente tidos como

negativos, como “bicha” e “sapatão”, as demandas que marcaram a primeira década do movimento, e que estão em pauta até os dias atuais, estavam ligadas à luta contra a discriminação e violência, ao “casamento homossexual”, ao tratamento digno nas mídias, à educação sexual nas escolas e contra a patologização (FACCHINI; FRANÇA, 2009).

Na segunda década de sua história, nos anos de 1980, o movimento percebeu uma diminuição bastante significativa no número de entidades e grupos participantes, bem como na postura política que adotavam:

Vários fatores podem estar implicados nessa redução quantitativa: o surgimento da epidemia da aids e seu poder de desmobilização das propostas de liberação sexual; o fato de que muitas lideranças tenham se voltado para a luta contra a epidemia; o próprio fim do jornal *Lampião*, um dos principais meios de comunicação para o movimento; o novo contexto de democracia do país que exigia uma mudança de perfil para a continuidade dos grupos, pois não oferecia mais o “inimigo” externo que unificava todos contra “o poder” (FACCHINI, 2009; FRANÇA, 2009, p. 60).

A partir dos anos de 1990, o movimento LGBT brasileiro passou por um processo de diversificação das formas de seu ativismo e começou a contar com outros atores da sociedade civil, para além dos grupos comunitários, como, por exemplo, associações formalmente registradas, partidos políticos, alguns grupos religiosos, acadêmicos e pesquisadores universitários, além de demonstrar uma tendência de “ongnização” de suas atividades e profissionalização de seus ativistas, no intuito de angariar recursos públicos, por meio de editais específicos para viabilização de políticas públicas (FACCHINI, 2009), o que, inclusive, produziu um ambiente de grande competição entre os diversos grupos, na busca pelos escassos financiamentos (FACCINHI; FRANÇA, 2009).

De acordo com Carrara (2010), a luta pelos chamados “direitos LGBT” ou “direitos sexuais”, muitas vezes, não se referem à sexualidade e identidade de gênero em si, mas sim com questões como as previdenciárias, retificação de nome e sexo em documentos, adoção, liberdade de movimento e demonstração de afetos em espaços públicos, acesso a políticas de saúde e proteção do Estado frente à extrema violência, especialmente contra pessoas trans. Facchini (2009) aponta ainda que as principais estratégias utilizadas, hoje, pelo movimento são a incidência política, a visibilidade massiva e a criação de uma identidade positiva. O que pode se dar tanto no âmbito da vida privada, quanto pública, por exemplo, por meio das realizações de paradas do

orgulho LGBT, tornando visíveis e desmistificando os estilos de vida, em um processo de emancipação das sociabilidades de ativistas e demais pessoas LGBTs.

Conforme Jesus (2013), as paradas brasileiras, diferentemente das que ocorrem nos Estados Unidos da América, nas quais somente ativistas do movimento têm permissão para participarem e que possuem um caráter estritamente político, carregam um teor carnavalesco, não somente pela movimentação em desfile, com músicas, apresentações culturais, mas também pela sua característica festiva que revela os paradoxos da sociedade. As paradas brasileiras, inicialmente pensadas como eventos híbridos, mesclando aspectos políticos para questionar o *status quo* e festivos para realizar utopias, perderam, no entanto, a unicidade das marchas e adotaram a rotina dos carnavais tão somente e “[...] a motivação básica de garantir direitos não necessariamente pode ser traduzida em mobilização política efetiva e produtiva” (JESUS, 2013, p. 59).

Facchini e França (2009) indicam que o vocabulário dos participantes das paradas do orgulho, como a que acontece na cidade de São Paulo, aparenta ser mobilizado pelo combate ao preconceito e pela promoção do respeito e direitos iguais. Todavia, em uma pesquisa realizada em paradas LGBTs das cidades de Brasília e Goiânia, no ano de 2007, Jesus (2013) afirma que os seus participantes a reconhecem como:

“[...] momento em que pessoas diferentes se alegram por serem livres na diferença. É essa concepção determinada histórica, social e ideologicamente que marca a memória coletiva dos participantes. Têm-se, nesse aspecto, duas polaridades” (JESUS, 2013, p. 65).

A autora indica ainda que, por esta compreensão, os direitos elucidados pelos participantes das paradas refletem mais os seus anseios pessoais do que o reconhecimento dos desafios políticos a serem enfrentados. Assim, ela informa que, ao invés da produção e conquista de poder político, as paradas LGBTs brasileiras visam à influência social, por meio do rito carnavalesco.

O foco das paradas brasileiras parece ser, assim, o da visibilidade de uma imagem positiva, por meio das felizes/carnavalescas possibilidades de vivências das sexualidades não heterossexuais e das identidades de gênero não cisgênero, mas também, como uma crítica ao uso do vitimismo como estratégia política. O que também tem se estendido para as implicações políticas no âmbito do mercado, mais propriamente o do consumo. Nesse sentido, França (2006) destaca que a adoção de uma identidade positiva e da visibilidade é acompanhada por uma nova postura do público consumidor LGBT, que se nega a não

ter seus direitos de igualdade de tratamento respeitados, na busca da conquista de sua cidadania. Isto é visível nos, cada vez mais comuns, protestos em forma de “beijaços” em restaurantes e bares que, frequentemente, se posicionam contrários às demonstrações públicas de afeto de consumidores LGBTs.

Ao olhar para a atuação do movimento LGBT brasileiro, suas estratégias e pautas, é possível perceber ainda uma preocupação, não infundada e extremamente necessária, por temas primários, como o reconhecimento da existência e das vivências de seus sujeitos políticos e contra a extrema violência direcionada, principalmente, a travestis e transgêneros. Luta por direitos básicos como o de, simplesmente, poder permanecer vivo, o que pode justificar a ausência, até o momento, de pautas específicas voltadas ao direito ao trabalho na busca de reconhecimento da cidadania. O que tem sido feito, até então, por meio do direito ao consumo.

Atualmente, uma das ações mais significativas referentes ao direito ao trabalho é realizada pela Associação Brasileira de Transgêneros (ABRAT), por meio da criação de uma plataforma virtual chamada Transempregos (ABRAT). Em 2013, as fundadoras da ABRAT, percebendo a dificuldade de empregabilidade das pessoas TTs, criaram o Projeto Transempregos para realizarem a ponte entre pessoas trans e o mercado formal de trabalho, com o intuito de lhes garantir emprego e dignidade. O projeto atua em duas frentes: recebimento de currículos de pessoas TTs e envio e disponibilização desses para empresas interessadas em heterogeneizar seus quadros funcionais; e capacitação dos gestores (que já trabalham ou que querem iniciar os trabalhos na área de diversidade LGBT) para o acolhimento desses trabalhadores e construção de ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos (TRANSEMPREGOS, 2020).

Quanto ao papel dos sindicatos na luta pela defesa dos direitos dos trabalhadores LGBTs, temos visto algumas poucas, porém importantes, discussões promovidas, por exemplo, pela Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União (FENAJUFE)⁵, pelo Sindicato dos Bancários⁶, pelo Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Estado de São Paulo (SINTRAJUD)⁷, pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de

⁵<https://www.fenajufe.org.br/images/LGBTOpapeldossindicatosnocontextodepreconceitoedediscriminacaoAnaMariaMalavolta.pdf>

⁶ <https://spbancarios.com.br/12/2020/coletivo-lgbt-do-sindicato-esta-na-disputa-por-vaga-em-conselho>

⁷ <https://www.sintrajud.org.br/live-do-sindicato-sobre-lgbts-nos-espacos-de-trabalho-e-poder-acontece-nesta-segunda-12/>

Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA Sindical)⁸, pela Central Única dos Trabalhadores (CUT-SP)⁹ e pela Frente Petroleira LGBT¹⁰.

Os trabalhadores LGBTs brasileiros parecem estar sozinhos. Eles não contam com um Estado que, minimamente, os proteja, nem no âmbito do trabalho e sequer em outros âmbitos da vida social. Pelo contrário, percebem um Estado ultraconservador e LGBTfóbico que age ativamente contra a garantia de seus direitos; possuem um movimento social que se vale de estratégias carnavalescas de visibilização e não se aprofunda na luta pelo trabalho como meio de garantir a cidadania e os meios de reprodução da vida social; e percebem poucas e pontuais ações desenvolvidas por seus sindicatos. Ficam, assim, à mercê de possíveis brechas de entrada no mercado de trabalho, sejam quais forem as formas deste (com ou sem contratos de trabalho, terceirizados, flexibilizados, precarizados ou por meio de aplicativos e plataformas virtuais) e reféns das escassas ações de inclusão da diferença LGBT em empresas multinacionais que, valendo-se de uma Maquiagem Arco-íris, os incorporam em seus quadros funcionais.

1.2. Mas afinal, o que é a tal diversidade?

O conceito de diversidade para as teorias da Administração/Gestão de Pessoas possui variadas definições, que vão desde as mais restritas, focadas nas questões raciais, étnicas e de gênero, até outras bastante amplas que consideram todas as diferenças entre os sujeitos, o que permitiria compreender todas as pessoas como diferentes (HANASHIRO; GODOY, 2004; HANASHIRO; GODOY, CARVALHO, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Um dos conceitos mais tradicionais sobre a diversidade é o de Cox Jr (1993) que a define como a representação de pessoas, de um mesmo sistema social (países, cidades, organizações, equipes de trabalho), que possuem afiliações aos grupos nitidamente diferentes em termos de significado cultural. Sistema social no qual estariam presentes membros de um grupo majoritário e membros de grupos minoritários. Nesse sentido, com base em Triandis (1999), Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004) apontam que a diversidade é um fenômeno construído socialmente, já que aquilo que é considerado como diverso

⁸ <https://fasubra.org.br/geral/momento-historico-fasubra-sindical-fortalece-a-luta-lgbt/>

⁹ <https://sp.cut.org.br/noticias/cut-sp-realiza-acoes-no-mes-da-diversidade-e-cobra-liberdade-de-lula-557c>

¹⁰ <https://sp.cut.org.br/noticias/debate-discute-lgbtphobia-nas-relacoes-de-trabalho-e-acao-sindical-618c>

em uma determinada cultura pode não ter o mesmo significado em outras categorias sociais, nas quais as relações de poder são diferentes.

A ideia de minoria surgiu na Sociologia e refere-se não ao número total de membros de um grupo, mas contempla a sua disposição de poder na sociedade (BASTOS; PINHEIRO; DE LIMA, 2016). Desse modo, há “[...] um elemento de natureza política no conceito sociológico de minoria, que talvez fique mais em evidência falando numa relação entre grupo dominante e grupo dominado [...]” (SAJI, 2005, p. 18). No caso de pessoas LGBTs, a relação de poder em questão refere-se à cis-heteronormatividade, ou seja, à crença na existência de uma matriz heterossexual e cisgênera, que regula as relações entre os sujeitos, e que é caracterizada pela dominação masculina e pela exclusão da homossexualidade e das identidades transgêneros que, abjetadas, tornam-se fronteira ou limites de inteligibilidade para o sujeito “normal” (ARÁN, 2006).

No Brasil, os estudos de Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) tratam do tema da diversidade, a partir dessa perspectiva das minorias. Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), “[...] ‘diversidade’ refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos.”. Fleury (2000), por sua vez, afirma que:

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

Dessa forma, nesta tese utilizo uma perspectiva de diversidade e diferenças baseadas nas relações de poder que se estabelecem entre grupos de maioria e minoria social, especificamente os grupos de maioria cis-heterossexual e os grupos de minoria que não se enquadram nesse padrão social, no que tange à forma como vivem suas sexualidades e seus gêneros, e no impacto que essas vivências produzem nos contextos de trabalho. Perspectiva condizente com a conceituação que Jesus (2020, p. 82) faz de diversidade, qual seja: “[...] como ‘o conjunto de relações interpessoais e intergrupais explícitas ou implícitas, em um determinado sistema social, que são intermediadas pela relação entre as identidades sociais e a dominância social presentes nesse sistema’”. E que também é reforçada pela indicação de Eccel e Flores-Pereira (2008) e Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) de que a produção teórica na área de administração tende a compreender a diversidade como tudo aquilo que se distancia da identidade do homem

branco, heterossexual e sem deficiências. Assim, compreendo que, para as teorias administrativas, enquadram-se na categoria de gestão da diversidade as mulheres cisgênero, as pessoas não brancas, as pessoas com deficiências, as pessoas não heterossexuais e todos os sujeitos com identidades transgêneros. Ainda que eu mencione aqui as prerrogativas “manualescas” de controle e uso dos corpos diferentes para a obtenção de vantagem competitiva nas práticas organizacionais, sob o manto da inclusão da diversidade, ressalto as limitações das teorias gerencialistas sobre diversidade na compreensão mais ampla da dinâmica de poder entre as diferenças que compõem o sistema sexo-gênero, que outras teorias, como a Teoria *Queer*, podem oferecer ao estudo da temática.

Surgida nos Estados Unidos da América, na década de 1980, a Teoria *Queer* tem como objetivo analisar a dinâmica da sexualidade e do desejo na organização das relações sociais e, enquanto uma teoria política pós-identitária, faz críticas à oposição heterossexual/homossexual, tida como elemento central de organização das relações entre os sujeitos nas sociedades ocidentais (LOURO, 2001). A Teoria *Queer* questiona a compulsoriedade da heterossexualidade, bem como a sua hegemonia, traduzida pela heteronormatividade, uma norma social preestabelecida que direciona as relações sociais. Assim, libertas da determinação fixa e imutável da biologia e medicina que as naturalizam e hierarquizam com base no binarismo sexual e na matriz hétero/cisnormativa, as possibilidades do sistema sexo-gênero expandem-se e outras formas de se viver a sexualidade, e as identidades de gênero tornam-se possíveis e inteligíveis (BUTLER, 2003). *Gays*, lésbicas, bissexuais, travestis, homens e mulheres transgênero, entre diversos outros sujeitos diferentes, não são compreendidos assim como desviantes da norma. A própria norma e o sujeito dito “normal” são postos em xeque.

As diferenças são compreendidas, então, como processos históricos, culturais e performativos (BUTLER, 2003), bem como permeados por relações de poder que definem o que deve ou não ser aceito ou abjetado, para que se mantenha a coesão social. Nesse sentido cabe refletir sobre os contextos e os processos sociais heteronormativos vigentes, até os dias de hoje, que determinam às pessoas LGBTs o local da margem social e, vez ou outra, por “benevolência” os incluem nas dinâmicas grupais, entre elas a do mundo do trabalho.

1.2.1. *The Rainbow Business wants you (or not?)*

Somado às profundas mudanças estruturais pelas quais passou o mundo do trabalho, principalmente na década de 1990, no caso brasileiro (ANTUNES, 2020), a globalização econômica expandiu as fronteiras de negócios das empresas, sobretudo das multinacionais, aumentando as suas bases de clientes e de produtos (GODOY; CARVALHO, 2004; HANASHIRO, CARVALHO, 2005; HANASHIRO; SAJI, 2005). Com os avanços tecnológicos, as constantes inovações e a maior competitividade, as empresas de todo o mundo passaram a buscar novos mercados estrangeiros que, segundo Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), estão inseridos em realidades culturais diferentes e exigem formas de gerenciamento que levem em conta as suas especificidades. Conforme as autoras:

As mudanças que vêm ocorrendo no perfil demográfico da sociedade global induzem empresas a um contínuo processo de inovação voltado para o desenvolvimento de produtos que atendam as especificidades das diferentes expectativas e necessidades dos consumidores, cuja base de comparação de produtos passou a ser o mundo (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 1).

A atuação em uma escala global não impôs às empresas somente o desafio de lidar com um mercado consumidor mais diverso, demográfica e culturalmente, também tornou-se diversa a possibilidade de composição da força de trabalho, que passou a ser composta por grupos cada vez mais heterogêneos em termos de nacionalidade, cultura, religião, valores, raça, etnia, sexo, orientação sexual, entre outros (COX JR, 1993; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY, 2004; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005; SAJI, 2005; BASTOS; PINHEIRO; DE LIMA, 2016; MATTE; SANTOS, 2017). Nesse sentido, Hanashiro, Godoy e Carvalho argumentam que:

Esses fatores, em conjunto, refletem uma realidade organizacional mais heterogênea, ambígua e diversificada, tanto no contexto dos negócios quanto em relação à forma de gestão propriamente dita. Esse desafio tem levado acadêmicos e profissionais a buscarem nos estudos organizacionais uma sustentação teórica que lhes permita compreender melhor as causas, efeitos, antecedências e conseqüências (sic) deste fenômeno, tratado genericamente na literatura como “estudos em diversidade” (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 1).

Também de acordo com as autoras, a pesquisa em diversidade, tema de interesse na área dos estudos organizacionais, preocupa-se em “[...] analisar o impacto de diferenças no grupo de identidade, no comportamento e desempenho de indivíduos, nos grupos de trabalho e nas organizações”. (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 2). Entretanto, o conceito de Diversidade, bem como de Gestão da Diversidade, são temas em construção, ainda pouco explorados ou tratados de forma incipiente na literatura, principalmente brasileira (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; MARQUES JUNIOR; DANTAS, 2016; MATTE; SANTOS, 2017). Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), ainda que haja um movimento crescente nas empresas, em especial em multinacionais norte-americanas, em aderir a programas de gestão da diversidade, isso ocorre sem o devido aprofundamento da literatura na temática. Os autores apontam ainda que a primeira publicação sobre Gestão da Diversidade no Brasil foi o estudo de Maria Tereza Fleury sobre diversidade em empresas norte-americanas instaladas no país, publicado em 2000.

Marques Junior e Dantas (2016), que analisaram a produção brasileira sobre a gestão da diversidade, entre os anos de 2006 a 2016, apontam, dentre outras coisas, que: não houve constância de publicações sobre gestão da diversidade no período analisado, impossibilitando a projeção de uma tendência de publicações na área; o país não conta com um veículo próprio de divulgação das pesquisas nesta área, as quais encontram-se pulverizadas em diversos periódicos de variadas temáticas; os estudos ainda encontram-se concentrados nas regiões Sudeste e Sul do país; as publicações abordaram, principalmente, as questões de gênero (mulheres cisgênero) e de pessoas com deficiências. Pessoas negras e de orientações sexuais não heterossexuais aparecem, expressivamente, menos. Outros estudos reforçam os resultados dos autores ao informarem que é rara uma literatura brasileira que trate diretamente da questão da diversidade cultural nas organizações (HANASHIRO; CARVALHO, 2005), e que não existe no Brasil uma tradição de estudo e pesquisa em diversidade, o que evidencia uma lacuna teórica a ser explorada (HANASHIRO; GODOY, 2004).

Não raro os “estudos em diversidade” carecem de especificidade quanto ao conceito, tratando quase indistintamente “diversidade cultural” de “diversidade”. O termo diversidade ainda não se constitui num constructo científico bem fundamentado, não havendo consenso sobre

o significado do termo, nem sobre os tipos de fenômenos envolvidos na pesquisa sobre ele (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 3).

Historicamente, a questão da diversidade coloca-se para o mundo do trabalho nos Estados Unidos da América, na década de 1960, em meio ao profundo debate social sobre direitos civis que se estabeleceu por meio dos movimentos políticos e sociais favoráveis à integração racial e à igualdade de oportunidades, sobretudo, para os negros nos âmbitos do ensino e do trabalho (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY, 2004; SAJI, 2005; FELLOWS 2005; CARDOSO *et al.*, 2007; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; DINIZ *et al.* 2013; SALES, 2015; MARQUES JUNIOR; DANTAS, 2016; MATTE E SANTOS, 2017). Baseados em Gordono (2009), Marques Junior e Dantas (2016) apontam que os governos Kennedy e Johnson aprovaram, por meio do *Civil Right Act*, de 02 de julho de 1964, as *Affirmative Actions* - Ações Afirmativas (AA). Essas previam a proibição de ações de discriminação contra candidatos aos postos oficiais de trabalho, por questões de raça, religião e nacionalidade. Dessa forma, aquelas empresas que possuíam contratos com o governo e/ou que recebiam recursos e benefícios públicos deveriam avaliar e balancear a diversidade do corpo de trabalho, com especial atenção às mulheres, hispânicos, asiáticos e índios – as pessoas com deficiências foram consideradas a partir de 1991 (CARDOSO *et al.*, 2007; FLEURY, 2000; FELLOWS, 2005). Como também foi apontado por Marques Junior e Dantas (2016):

Trata-se de uma importante conquista dos movimentos organizados e das entidades e lideranças do movimento negro norte-americano que lutavam pelos direitos civis à época, e que tem como exemplo emblemático a atuação de Martin Luther King (MARQUES JUNIOR; DANTAS, 2016, p. 3).

Assim como nos Estados Unidos, também nos moldes das AA, o Canadá promulgou o *Employment Equity Act* (EEA) e o *Federal Contractors Program* (FCP) em 1986 (FLEURY, 2000; FELLOWS, 2005; CARDOSO *et al.*, 2007; DINIZ *et al.*, 2013). Ambos com o objetivo de ampliar o número de pessoas de minorias sociais nas empresas e promover relações mais justas de emprego (FLEURY, 2000).

As políticas de diversidade baseadas em AA partem da compreensão de que os fenômenos sociais são resultados das diversas interações entre os sujeitos, desse modo, seria necessária a intervenção política para diminuir ou mesmo reverter o contexto de

desigualdades étnico-raciais que se observava na sociedade norte-americana e canadense (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). As AA são assim políticas específicas para membros da sociedade que vivenciavam processos de exclusão que lhes negava tratamento e oportunidades igualitárias. Saji (2005) complementa esta ideia indicando que as AA, como políticas públicas, visavam a compensar negros e outras minorias em desvantagem, pela histórica discriminação que sofriam, nos âmbitos do trabalho e da educação.

As empresas passaram, assim, a incluir grupos de minoria social em seus quadros funcionais, simplesmente, para o cumprimento de cotas estipuladas (FLEURY, 2000). A inclusão dos diferentes promovida no interior das organizações não foi uma iniciativa voluntária e tampouco algo desejado pelas empresas de então. Com isso, o tom da dita diversidade no trabalho tinha um cunho legalista, de cumprimento de uma imposição externa.

No Brasil, as políticas de diversidade organizacional chegaram, na década de 1990, primeiramente, nas filiais de multinacionais norte-americanas, como uma extensão das práticas adotadas nas matrizes (FLEURY, 2000; ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004; FELLOWS, 2005; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; MATTE; SANTOS, 2017). Alves e Galeão-Silva (2004) apontam que o governo brasileiro somente reconheceu a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, na década de 1990, por meio da luta dos movimentos sociais que demandavam políticas de AA, como nos Estados Unidos. Segundo os autores, no combate à discriminação no mercado de trabalho, o governo brasileiro solicitou cooperação técnica da Organização Internacional do Trabalho (OIT), para criar e implementar políticas igualitárias de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação. Assim, o Ministério do Trabalho instituiu, em 1995, um grupo formado por técnicos do governo, por trabalhadores e por empresários, denominado Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (Gtedeo). A cooperação OIT/Ministério do Trabalho direcionou suas ações, primeiramente, para negros e mulheres (cisgênero), grupos que informavam maior discriminação, naquele momento, e, posteriormente, expandiria as ações a outros grupos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Outros dispositivos que tratam da inclusão de minorias no mercado de trabalho brasileiro são indicados por Marques Junior e Dantas (2016):

Nas últimas décadas foram promulgados diversos dispositivos que tratam da inclusão e garantia de direitos a grupos historicamente

marginalizados, como os negros – Lei nº 12.288, de 20/07/2010 (Estatuto da Igualdade Racial), Decreto nº 8.136, de 5/11/2013 (regulamenta o Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial-Sinapir), Lei nº 12.711, de 29/08/2012 (Lei de Cotas); ou os deficientes físicos – Decreto nº 3298, de 20/12/1999 (regulamenta a Política Nacional para a integração da Pessoa Portadora de Deficiência), Lei 10.098, de 19/12/2000 (promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida), Lei 10.436, de 25/04/2002 (reconhece Libras como meio legal de comunicação e expressão) (MARQUES JUNIOR; DANTAS, 2016, p. 2).

As medidas governamentais brasileiras são, assim, bastante recentes e esbarram em um contexto cultural que possui dificuldades em reconhecer o preconceito e a discriminação. Hanashiro e Carvalho (2005) indicam que a formação cultural brasileira é bastante diferente daquela dos Estados Unidos, o que, inclusive, é fator a ser considerado nos estudos organizacionais sobre a temática de diversidade. Adicionalmente, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a simples transposição de práticas norte-americanas para os contextos de outros países torna-se ideológica, à medida que tenta dar caráter universal às práticas de gestão que desconsideram as questões sociais e históricas do país. Sobre isto, Fleury (2000) faz algumas considerações:

Ao longo da História, determinados padrões culturais foram se desenvolvendo no país, como resultado da formação de uma população culturalmente diversificada e miscigenada pelos casamentos interraciais. Ao mesmo tempo, foi se constituindo uma sociedade na qual o trabalho manual sempre foi desvalorizado e relegado aos escravos e à população de baixa renda. Com os processos de industrialização e urbanização, uma classe média mais heterogênea surgiu no cenário brasileiro, mas a desvalorização do trabalho manual permaneceu.

Assim, uma sociedade contraditória foi emergindo. Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial (FLEURY, 2000, p. 19).

Tal característica do povo brasileiro em não reconhecer os seus preconceitos acarreta em uma minimização das demandas de estudos sobre o tema da diversidade no país (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004). Nesse contexto diversificado e contraditório, a temática sobre a diversidade cultural nas empresas brasileiras, além de recente, não possui origem em dispositivos legais, como ocorreu nos Estados Unidos e

Canadá (FLEURY, 2000). Todavia, pensar a diferença para dentro do mercado de trabalho teria aspectos altamente positivos devido à inclusão social que proporcionaria, sobretudo, levando em consideração os graves problemas de justiça presentes na sociedade brasileira (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Ressalto que, dessa mudança no mundo do trabalho emergem e/ou acentuam-se problemas organizacionais em decorrência das diferenças entre os sujeitos. O que o raciocínio gerencialista traduziria por: “[...] a diversidade não administrada pode trazer uma série de transtornos para a organização, quando não apropriadamente gerida.” (SAJI, 2005, p. 24).

1.2.2. Diversidade: as diferenças utilizadas como ferramenta racional para obter lucro

A diversidade organizacional, que se inicia por meio das Ações Afirmativas, coloca às empresas a imposição de aumentar o número de pessoas de minoria social nos quadros funcionais. No entanto, esta imposição ameaça o sistema de reprodução capitalista, já que as AA se constituem como uma variável externa e incontrolável. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004):

[...] a não-discriminação é contrária à prática capitalista. Os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado, pois é mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado. Os discriminados são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas e o custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica estranha ao mercado é uma das raízes das restrições à ação afirmativa, raízes estas ancoradas no argumento de que as ações afirmativas ameaçam o sistema de mérito. A ação afirmativa representou uma ruptura na afirmação da discriminação nos Estados Unidos por incluir critérios de equidade (sic) onde só existia a divisão do trabalho (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

Consideradas, então, como instrumentos de modificação da sociedade, as empresas passaram a incluir sujeitos diversos no contexto organizacional, tornando-o mais heterogêneo. Dessa heterogeneidade surgiram questões, até então, não consideradas pelos gestores, pois “Na organização capitalista do trabalho, o papel dos indivíduos sempre esteve atrelado à sua utilidade para a reprodução do capital, para a qual não há

diferença em termos étnicos, sexuais e religiosos, desde que produzam e consumam.” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

A literatura sobre a diversidade organizacional aponta diversos problemas que se originam da pluralidade que, forçadamente, começou a surgir nas empresas, entre eles:

- Forte conflito intergrupar entre membros da minoria e da maioria, acarretando em redução nos resultados efetivos do trabalho (COX JR, 1993; FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005);

- Dificuldade de obter coesão de grupo e baixa identificação entre seus elementos (COX JR, 1993);

- Elevação da rotatividade e problemas na comunicação (COX JR, 1993; HANASHIRO CARVALHO, 2005; MENDES, 2004);

- Barreiras na comunicação e falta de entendimento, ocasionando piores desempenhos nas tarefas; Conflitos; Maior ansiedade; Maior dificuldade e tempo para a tomada de decisão (CARDOSO *et al.*, 2007);

- Problemas relativos à identidade, à aceitação e ao preconceito (MARQUES JUNIOR; DANTAS, 2016).

Os potenciais problemas gerados pela diversidade tornaram-se uma preocupação iminente, a ponto de a literatura de viés mais gerencialista/manualesca, como Cardoso *et al.* (2007), propor táticas para lidar com a inclusão (limitações, pisos e tetos para a contratação de pessoas diversas), para que, ao invés de problemas, a multiplicidade de sujeitos trouxesse benefícios à organização. Os autores indicam ainda que o grupo de minoria, a partir da aceitação pelos membros da maioria, teria um aumento da moral, o que geraria um aumento da produtividade; a empresa também teria sua imagem pública mais bem reconhecida por suas ações de responsabilidade social; bem como a marca e os produtos seriam acrescidos de valor perante a sociedade. Diniz *et al.* (2013) também apontam a criação de uma imagem positiva frente ao mercado, e Marques Junior e Dantas (2016) indicam uma melhor compreensão e aproximação aos mercados consumidores como benefícios da diversidade, além de maior eficiência dos processos internos. O sucesso seria, assim, característica das empresas que, precavidamente, se preocupam com as questões de não discriminação (MATTE; SANTOS, 2017).

Mendes (2004) aponta outros cinco grupos de ganhos decorrentes do uso racional da diferença sob o nome da diversidade organizacional: 1) aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas decorrentes da formação de times de trabalho mais heterogêneos, reconhecendo a importância de uma multiplicidade de

percepções subjetivas no processo de geração de inovações; 2) aumento da flexibilidade organizacional devido à ideia de que membros de minorias sociais teriam uma maior habilidade para lidar com ambientes de mudança; 3) diversificação e aumento das fontes de contratação disponíveis para a área de recursos humanos; 4) ampliação de mercado, visto que este também está se tornando mais culturalmente diverso; 5) fortalecimento da imagem organizacional perante a comunidade e demais *stakeholders* por meio do *Marketing Social*, promovendo as políticas de diversidade e os movimentos de responsabilidade social.

Cox Jr (1993) aponta que administrar a diversidade cultural significa planejar e executar tanto sistemas quanto práticas de gestão de pessoas que levem à maximização das vantagens potenciais e à minimização das desvantagens da própria diversidade. O objetivo primordial da gestão da diversidade cultural é, assim, administrar as práticas de emprego, a composição da força de trabalho e as relações de trabalho, de modo a atrair membros de grupos de minoria que possuam os melhores talentos, por meio de políticas de recrutamento, por exemplo, de modo a gerar valor para a organização (FLEURY, 2000). Em tom de manual empresarial, porém extremamente tecnocrata, Cardoso *et al.* (2007) afirmam ainda que:

Implantar um sistema de gestão da diversidade exige foco e investimento em tempo e pessoal. Vale a pena fazer esse investimento, pois *tirar vantagem das diferenças das pessoas* é a chave para um ambiente inovador e criativo.

Diversidade inclui a apreciação da riqueza e dos pontos positivos trazidos por diferentes perspectivas, atitudes e abordagens, e *dominar a diversidade* é um processo importante para gerar o crescimento (CARDOSO *et al.*, 2007, p. 9, grifo meu).

A diversidade entre as pessoas é um *insumo* que, *se explorado de maneira correta*, leva a resultados surpreendentes de criação e de solução de problemas. Comprovado por pesquisas, ambientes heterogêneos são mais propensos à inovação quando comparados com ambientes formado por pessoas homogêneas. Colocar isso a favor da empresa e na maximização de seus resultados é o que chamamos de Gestão da Diversidade (CARDOSO *et al.*, 2007, p. 10, grifo meu).

Afirmações que escancaram um caráter puramente mercadológico que baseia as políticas e práticas de grande parte das empresas que se posicionam como inclusivas e diversas, as quais visam tão somente à exploração dos trabalhadores diferentes para garantir maior produtividade dos negócios, nos quais a questão da igualdade de acesso ao

mercado de trabalho por grupos de minoria social é apenas *slogan* de campanhas de *marketing*.

Mesmo autores críticos sobre a temática também caem na tentação de apresentarem em seus estudos os potenciais benefícios decorrentes da diversidade. Alves e Galeão-Silva (2004), por exemplo, afirmam que um bom gerenciamento da diversidade conduziria a vantagens competitivas, o que elevaria o desempenho da organização no mercado, por meio da influência positiva de um ambiente multicultural, com pessoas de distintas experiências e habilidades. Trabalhadores de diferentes raças, etnias, nacionalidades auxiliariam no processo de tomada de decisão e no atendimento mercadológico a diferentes tipos de consumidores (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Entretanto, a literatura também traz importantes críticas a esse caráter gerencialista da Gestão da Diversidade. Hanashiro e Carvalho (2005) indicam que o interesse pela diversidade cultural não se dá apenas por uma lógica igualitária, mas pela vantagem estratégica e competitiva que gera para a organização. Para Alves e Galeão-Silva (2004), quando importada para o contexto brasileiro, a gestão da diversidade é convertida com base em duas ideologias tipicamente nacionais: a ideologia da democracia brasileira e a ideologia tecnocrática. A primeira refere-se à redução do conteúdo político da diversidade organizacional por meio da negação da existência do racismo e do preconceito de gênero no Brasil (ao que posso acrescentar os demais tipos de preconceito, como a LGBTfobia, por exemplo). A segunda forma de ideologia indicada (a ideologia tecnocrática) diz respeito à tentativa de retratar a administração das empresas com uma função neutra, científica, racionalista, que reduz a sociedade ao controle técnico por parte de um grupo social dominante, que disciplina os trabalhadores para atenderem a um ideal de produtividade e subordina as suas necessidades à esfera do consumo. Para os autores:

A gestão da diversidade tornou-se, então, parte integrante da ideologia dos administradores. Se, no contexto norte-americano, as ações afirmativas expuseram uma tensão interna que não podia mais ser negada ou abolida, a adoção da gestão da diversidade pelas empresas buscou deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável. Essa transformação inscreve-se nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos de caráter coletivo, resultado da ideologia tecnocrática, uma vez que se incentiva a competição entre os indivíduos, para reduzir a potencialidade do conflito estrutural. A gestão da diversidade não é uma mera manifestação clássica de ideologia tecnocrática, uma vez que seu caráter prático parece indicar sua natureza diferente. É mais prático admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, aceitando-a

como um fato, e, simultaneamente, criar estratégias para controlá-la. Assim sendo, a diferença é explicitada, mas de modo reduzido.

O contexto da diferença, sua história e seu lugar social, não são discutidos; há apenas um conjunto de técnicas para lidar com um fato tomado como absoluto. A gestão da diversidade passa a integrar o conteúdo da ideologia tecnocrática. Aqui reside, portanto, o argumento ideológico central da gestão da diversidade. O termo gestão abrange todas as operações necessárias para medir e controlar certo objeto – no caso, a diversidade. A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da idéia (sic) de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Nesse sentido, também Eccel e Flores-Pereira (2008) ressaltam que as políticas de diversidade não concedem maiores oportunidades aos grupos de minoria, bem como não promovem a igualdade das condições de trabalho. Para as autoras, as políticas de Gestão da Diversidade mascaram as diferenças, pois excluem o seu caráter político e consideram a diversidade apenas como um insumo a ser administrado para garantir melhores resultados. Além disso, em razão do preconceito arraigado entre os trabalhadores, de uma permissividade gerencial e da ausência de um senso coletivo de diversidade, as políticas organizacionais de promoção da diversidade não se tornam efetivas (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Conforme Barbosa (2001, p. 2) “[...] o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”. Somo a isto, o fato de que grande parte da população LGBT, especialmente as pessoas TTs, está, ou na prostituição ou no mercado informal, de maneira que esses trabalhadores não são beneficiados por políticas organizacionais de Gestão da Diversidade. Uma possível solução para esse cenário poderia se dar por meio de políticas públicas voltadas à geração de trabalho e renda, sobretudo, para pessoas TTs.

Importante ressaltar que o comportamento do líder/gestor é constantemente apontado na literatura como parte essencial para que a diferença se torne vantajosa para o negócio (COX JR, 1993; SAJI, 2005; FELLOWS, 2005; CARDOSO *et al.*, 2007), pois “[...] Líderes não comprometidos com o propósito de ter uma força de trabalho diversificada são um empecilho para obtenção do máximo dos benefícios da diversidade cultural.” (FELLOWS, 2005, p. 11). Nesse sentido, Cardoso *et al.* (2007) afirmam que:

A chave do sucesso e competência das empresas está nesta nova fronteira, que é o comportamento das pessoas, ou seja, a vantagem

competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

O desafio fundamental que os líderes empresariais enfrentam é criar uma cultura corporativa que apóie (sic) e encoraje todos os empregados a alcançar seus mais profundos níveis de produtividade e criatividade, encontrando realização pessoal por meio do trabalho. Quando as pessoas encontram significado no trabalho, naturalmente encontram seus mais profundos níveis de criatividade (CARDOSO *et al.*, 2007, p. 3).

Assim, o movimento de inclusão da diversidade no interior das organizações, que começou como uma imposição externa do Estado a ser cumprida legalmente pelas empresas, passou a ser tratado, pragmaticamente, como questão operacional e gerenciável, de modo a transformá-lo em vantagem de negócio. A gerência “tomou as rédeas da situação” e surgiu, assim, a Gestão da Diversidade.

“Em síntese, a gestão da diversidade está atrelada ao conceito em si. Infere-se a impossibilidade de fazer essa gestão sem mudança na cultura organizacional e nas políticas e práticas de Recursos Humanos.”. (HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 6). Assim, há de se compreender o universo simbólico, os valores e as crenças dos membros da organização que estão diretamente relacionados à estrutura de poder que nela se estabelece e orienta os modos de gestão.

Fleury (1987) articula o conceito de cultura organizacional também com a questão política, ao passo que dá foco aos elementos simbólicos da organização e de seus membros.

[...] o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação. Existiria um processo dialético entre as idéias (sic) e os processos sociais de sustentação e legitimação (FLEURY, 1987, p. 8).

Fleury (1993) afirma que a *cultura organizacional* é tanto o produto da aplicação de determinados modos de gestão do trabalho humano como também a manifestação de comportamentos socialmente adquiridos que revelam o significado do universo simbólico e dos valores existentes em uma determinada organização que não estão desvinculados de estruturas e padrões socioculturais mais amplos. Desse modo, a abordagem de Fleury evidencia as relações circulares existentes entre crenças e valores humanos, cultura e aprendizagem organizacional, focalizando a gestão do trabalho como instrumento

privilegiado de construção e difusão dos valores necessários ao desenvolvimento organizacional (FLEURY; FISCHER, 1989; FLEURY, 1993).

Entender a cultura organizacional significa considerar os padrões de crenças e valores de seus membros, padrões esses que definem e mantêm as estruturas de poder, que orientam os sujeitos nos processos de tomada de decisão para mudar/manter os procedimentos e as rotinas organizacionais, que possibilitam um maior dinamismo/estagnação do processo de aprendizagem organizacional, entre outras questões. Assim, o estabelecimento e o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão da diversidade, por exemplo, dependem diretamente dos valores e crenças que constituem a cultura organizacional e que definem a dinâmica dos jogos de poder que se desenrolam no cotidiano organizacional.

1.3. Administração simbólica e controle dos trabalhadores

Sato (1999), por entender as organizações como processos sociais, estruturas onde interagem os sujeitos num processo de negociação cotidiana mediados por valores socioculturais e regidos por uma lógica e racionalidade próprias, chama a atenção para o fato de que a construção de formas alternativas de organização é o resultado de um processo de interação humana movido pelo conflito e pela harmonia. Nas palavras da autora: “[...] o motor nuclear dessas interações seria o binômio cooperação e confrontação.” (p. 221). Dessa maneira, vale notar, como aponta Fleury (2000), que a proposta da diversidade organizacional está estruturada sobre dimensões psicológicas e sociais, com impactos na organização e nos sujeitos, a depender do contexto organizacional disponível.

No entanto, os contextos organizacionais vigentes são, majoritariamente, baseados, não em processos de contestação/negociação do poder, mas sim no controle, principalmente do “capital-humano”, herança e prática comum de uma Psicologia Organizacional do Trabalho que atua ao encontro dos interesses do capital. O primeiro psicólogo a se debruçar sobre o tema trabalho, ainda em um contexto positivista, tanto da ciência quanto da economia, foi Hugo Münsterberg, inaugurando uma Psicologia Industrial com seu livro “Psicologia e Eficiência Industrial” (BRAVERMAN, 1987). A ideia era, então, pôr a experimentação psicológica a serviço do comércio e da indústria. Segundo Bernardo *et al.* (2017), as primeiras publicações de Münsterberg tinham como

foco a seleção de pessoal (atividade até hoje realizada pela Psicologia Organizacional do Trabalho nos Recursos Humanos das empresas), sob o argumento de que cabia ao psicólogo encontrar o local que mais se adequava às capacidades de cada um dos trabalhadores. “A intenção era de mostrar a contribuição da Psicologia para um campo industrial em franca expansão, visto como alavanca de desenvolvimento econômico e social” (SPINK, 1996, p. 178).

Posteriormente, com os estudos de Elton Mayo e a Escola de Relações Humanas, uma pretensa, porém superficial, preocupação com a humanização dos trabalhadores também foi apresentada por essa nova Psicologia, no intuito de aplicar técnicas que possibilitassem melhores relações entre os trabalhadores e, conseqüentemente, prevenissem conflitos e aumentassem a motivação dos assalariados — elementos necessários para a “produtividade e tranquilidade industrial” (BERNARDO *et al*, 2017) —, além de garantirem a disciplinarização, na medida que dissimulavam as coerções implícitas nos modos de estruturar e gerenciar a organização do trabalho (SELIGMANN-SILVA, 2011).

Bernardo *et al*. (2017) apontam que, apesar de a Psicologia Organizacional ter ampliado os seus temas de discussão, na atualidade, para questões como clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, liderança, análise de competências, entre outros, as suas práticas e produções teóricas permanecem essencialmente vinculadas à gestão dos negócios. Desse modo, as suas práticas, orientadas por um ideário de “gestão científica” da Psicologia que comumente compõe as áreas de recursos humanos das empresas, atuam no sentido de controle e dominação dos trabalhadores, para que eles estejam alinhados aos interesses do capital.

A Psicologia Organizacional do Trabalho tem sido utilizada, até os dias atuais, como ferramenta ativa do poder gerencialista. Conforme Macedo (2006, p. 133), “Para camuflar os conflitos de interesses na relação capital-trabalho, as organizações desenvolvem técnicas disciplinares visando adequar os trabalhadores aos seus (da organização) objetivos e metas, de produção de lucro”.

Gaulejac (2007) aponta que o sistema gerencialista tem passado por uma mudança na forma de controle que põe em prática. No antigo modelo das organizações piramidais e hierárquicas vigorava o modelo disciplinar dos corpos por meio de ordens (opressão) e vigilância hierárquica (estática), nas atuais empresas hipermodernas o gerenciamento se dá pela realização de projetos e o agenciamento de uma autonomia controlada, o que torna a empresa gerencial um sistema “sociopsíquico” de dominação, que transforma energia

psíquica em força de trabalho e no qual a obediência é substituída pelo reconhecimento. “Mais do que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e mobilizar os espíritos” (GAULEJAC, 2007, p. 113-114). Nesse sistema, o trabalho é oferecido como uma experiência enriquecedora e estimulante, no qual os trabalhadores devem se responsabilizar pelos resultados, bem como pelo seu próprio desenvolvimento, entusiasmo, motivação e desejo de sucesso.

Na empresa hipermoderna, o objetivo do controle tende a se deslocar do corpo para a psique, da atividade física para a atividade mental: mais que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. A empresa espera de seus empregados que se devotem “de corpo e alma”. Sobre o plano psicológico, passamos de um sistema fundado sobre a solicitação do Superego – o respeito pela autoridade, a exigência de obediência, a culpabilidade -, para um sistema fundado sobre a solicitação do Ideal do Ego – a exigência de excelência, o ideal de onipotência, o medo de fracassar, a busca de satisfação narcísica. A identificação com a empresa e sua idealização suscitam a mobilização psíquica esperada. Cada um vive como seu próprio patrão [...] O imaginário do indivíduo torna-se o objeto principal do gerenciamento, tendo como objetivo canalizar suas aspirações sobre objetivos econômicos (GAULEJAC, 2007, p. 120-121)

Nesse sentido, Macedo (2006) aponta que a crise identitária dos indivíduos em uma sociedade em que a imagem, a aparência e o consumo são exaltados, as organizações modernas encontram um fértil terreno para ampliar o seu papel e se posicionar como referência de uma vida de sucesso e de missão nobre a realizar. Por serem realidades socialmente construídas, as organizações são dotadas de um poder que lhes permite exercer controle sobre os seus criadores.

Elas assumem o papel de fornecedores de identidades tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa ocorre por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. [...] A identidade profissional torna-se a identidade pessoal (MACEDO, 2006, p. 132).

[...] por intermédio da identificação com a organização, as pessoas vão amá-la e suas qualidades passarão a ser também as qualidades das pessoas. Nesse mecanismo, podem-se encontrar não apenas a introjeção, mas também o desaparecimento das particularidades

individuais, haja vista a identificação com outros membros do grupo, mediante a referência ao ideal de ego (MACEDO, 2006, p. 140).

O trabalhador vê, assim, a organização como um meio de satisfação de seus desejos e angústias, pois ela lhe oferece um objeto de idealização e uma excitação permanente pela superação, o que lhe permite um funcionamento defensivo ao mesmo tempo em que lhe faz útil para a organização, já que a tensão é transformada em energia produtiva canalizada sobre os objetivos fixados pela empresa (GAULEJAC, 2007, p. 122).

A organização, enquanto sistema cultural, simbólico e imaginário (ENRIQUEZ; DA ROCHA FILHO, 1997), ao propor para os trabalhadores as suas regras, os seus valores e o seu processo de socialização (comportamentos necessários para a permanência do trabalhador), tem como foco de atuação o gerenciamento dos sentidos e das interpretações dos trabalhadores quanto a tais regras, o que Macedo (2006) afirma ser um novo e vasto campo de atuação das gestões, denominado de Administração Simbólica ou do Sentido. Para a autora:

[...] a manipulação de símbolos constitui uma fonte de poder também, e é por meio dela que se desenvolve a política cognitiva ou a administração do sentido [...] O gerenciamento da impressão fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas [...] A administração do sentido é um processo de construção da realidade baseado no poder e deve ser compreendido nesses termos. (MACEDO, 2006, p. 134).

Apoiada em Heloani (1991), a autora supracitada informa também que a dimensão do poder organizacional está intrinsecamente ligada à manipulação do universo simbólico dentro do processo de comunicação, o que possibilita formar a identidade da empresa ao mesmo tempo em que remodela a identidade dos trabalhadores, por meio da construção de espaços de ordenamento e significado dos fatos cotidianos.

Os trabalhadores não estão ligados à organização unicamente por laços econômico-materiais, mas também por laços psicológicos, que possibilitam a atuação da organização em nível simbólico na vida emocional das pessoas que dela fazem parte (MACEDO, 2006). Desse modo, Pagès *et al.* (1987) apontam que essa forma de manipulação tem como consequência a produção de um sujeito que se dedica eternamente ao seu trabalho e persegue os objetivos e as regras da organização, que se tornam essenciais para o seu próprio funcionamento psicológico. Segundo Macedo (2006):

A dominação da organização sobre o inconsciente gera, ainda, uma canalização da agressividade e das angústias e a orquestração do prazer. Ama-se a organização pela perfeição que se almeja para si próprio. Outra consequência (sic) da captação pela organização do ideal dos seus membros é a tendência da perda por parte destes de todo o espírito crítico: a organização é perfeita. Em caso de conflito entre ele e a organização, é ele que tenderá a retornar a agressão contra si próprio, a se deprimir, a se sentir culpado, ao invés de acusar e atacar a organização [...] pode-se dizer que a pessoa se encontra cada dia mais sozinha e vulnerável às manipulações simbólicas, que atuam em um nível inconsciente. Essas práticas estão ideologicamente comprometidas e contribuem para um processo ou de alienação (caso a pessoa se adapte à organização) ou de exclusão social (caso a pessoa reaja) (p. 136).

Gaulejac (2007), entretanto, afirma que é possível que o trabalhador desenvolva estratégias diante das práticas de controle organizacional, por exemplo, deixando-se instrumentalizar e comportando-se como “executor dócil” das exigências que lhes são impostas, pelo menos aparentemente, para garantir que seja bem visto e avaliado positivamente pela gestão. “Ele preserva, desse modo, suas próprias exigências narcísicas por meio da necessidade de reconhecimento. Ele sabe que é preciso passar por isso para ‘ter sucesso’” (p. 105).

De todo modo, há de se reconhecer a relação discrepante de poder entre as organizações e os seus trabalhadores e que aquela atua no controle explícito dos corpos ou na manipulação implícita da psique deles, enquanto esses, ou legitimamente adotam a ideologia organizacional, ou, cientes da necessidade da manutenção de seus trabalhos, fingem comum acordo com tais ideologias e atuam de forma subserviente, nos contextos e nas relações cotidianas. Nesse ponto, põem-se em risco a crítica e a politização de tais trabalhadores que passam a transitar entre os aplausos (para as mínimas ações de Responsabilidade Social / diversidade organizacional postas em prática) e o não questionamento das limitações que o gerencialismo impõe às atitudes individuais ou grupais que estejam em desacordo com a lógica empresarial de regulação dos espaços e corpos-insumos.

No limite dessa dinâmica, nesta tese sou levado a questionar se, de fato, há qualquer possibilidade de poder de negociação entre os diferentes sujeitos sociais que compõem as organizações e estas.

CAPÍTULO 2

ARTESANIA CIENTÍFICA: OS PERCALÇOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são descritas, detalhadamente, as formas de contato e acesso ao campo de pesquisa, ou seja, as empresas contatadas, tendo em vista o seu posicionamento público pela defesa do direito das pessoas LGBTs ao trabalho e, conseqüentemente, a esperada inclusão desse grupo social em seus quadros funcionais. Aqui também aproveito para fazer a descrição e caracterização de tais empresas, com informações básicas sobre o seu ramo de atuação, a sua localização geográfica, o seu porte, entre outras características, tendo sempre a cautela, no entanto, de não as identificar.

2.1. A aproximação e o estabelecimento de contato com o campo de pesquisa

Com o objetivo de obter acesso às possíveis organizações que se enquadravam no critério metodológico proposto para esta pesquisa – ser, declaradamente, promotora da diversidade LGBT no contexto organizacional –, duas formas de aproximação foram executadas, concomitantemente. A primeira deu-se via contato com o idealizador e organizador do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, com quem eu já possuía algum contato por ter participado de três reuniões do referido Fórum. Acreditei que o relacionamento do idealizador com os gestores das áreas de pessoas e, até mesmo, presidentes das organizações, fosse um facilitador de acesso às empresas. Entretanto, por esta via não foi possível estabelecer nenhum contato com as possíveis participantes. O idealizador do Fórum mencionou em um dos *e-mails* que trocamos que as empresas são, normalmente, “bastante fechadas para estudos que as envolvam”, o que já era esperado e razão pela qual eu buscava tal mediação do Fórum. A segunda forma de aproximação deu-se via contato direto com as empresas. Assim, privilegiei o contato com as empresas signatárias da Carta de Adesão, do supracitado Fórum, pois eu compreendia que tais organizações já possuíam um conjunto de políticas necessárias ao cumprimento do compromisso estabelecido com os trabalhadores LGBTs.

Os contatos com as possíveis empresas participantes iniciaram-se em julho de 2017, antes mesmo de me inscrever no processo seletivo para ingresso no programa de

doutorado do PPGPsi/UFSCar. Meu objetivo era adiantar o estabelecimento de contato com a empresa participante e, inclusive, obter assinatura da mesma em um documento que confirmasse a parceria estabelecida. Tal documento seria encaminhado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), que havia denegado o primeiro pedido de bolsa de pesquisa de doutorado e alegou que, apesar da relevância social da temática, da qualidade da apresentação da proposta e dos ótimos currículos que minha orientadora e eu possuíamos, era importante anexar ao pedido uma comprovação de que, efetivamente, seria possível desenvolver a pesquisa dentro de uma organização privada. Como descreverei na sequência, o referido documento foi obtido e encaminhado à agência de fomento, na forma de reconsideração de pedido de financiamento, porém, novamente, o pedido foi denegado sem maiores explicações.

Ao todo quatro empresas foram contatadas e convidadas para participar da pesquisa. Porém, somente com uma delas (Empresa-C) é que a pesquisa foi, de fato, realizada. A seguir, descreverei cronológica e detalhadamente a minha saga em busca do caso emblemático do objeto da tese, pois compreendo que a já esperada dificuldade de acessar e estabelecer contato com o campo de pesquisa revela, de antemão, importante material para compreender como as empresas ditas inclusivas lidavam com a questão da diversidade.

2.1.1. A Empresa-A

Na primeira quinzena de julho de 2017, entrei em contato com um amigo próximo, com quem cursei a faculdade de Administração, na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, que era trabalhador da área de gestão de pessoas de um importante banco nacional que havia recém-assinado a Carta de Compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.

Desse modo, foi possível encaminhar por *e-mail* uma carta de apresentação da pesquisa (APÊNDICE D) e agendar uma reunião com a gestora responsável e uma das coordenadoras da área de pessoas. A reunião ocorreu, naquele mesmo mês, de forma presencial, na sede da empresa na cidade de São Paulo, quando pude me apresentar e detalhar a proposta de pesquisa para formalizar o convite de participação. Entretanto, apesar de ter sido bem recebido e ter sido parabenizado pela escolha da temática de pesquisa, as gestoras indicaram que, naquele momento, a organização estava apenas

“começando a engatinhar” quanto à inclusão LGBT. Assim, por acreditarem não terem ainda material o suficiente para as observações, as gestoras negaram o convite de participação, agradeceram o interesse por realizar o estudo junto à empresa e disseram estar “de portas abertas” para possíveis parcerias futuras, quando “tivessem mais material para contribuir”.

Entendo que, por não ter sido estabelecida a parceria com a organização em questão, torna-se desnecessário e até mesmo arriscado, do ponto de vista ético, discorrer sobre maiores caracterizações da instituição, pela possibilidade de identificá-la. No entanto, diante da negativa apresentada pelas gestoras, a empresa evidenciou que o discurso que adotava publicamente possuía pouca ou nenhuma correlação com as suas práticas de inclusão. A empresa firmou um documento de compromisso público junto ao grupo LGBT, porém, sem que as discussões sobre diversidade sequer tivessem sido iniciadas pela organização.

2.1.2. A Empresa-B

Concomitantemente à troca de *e-mails* e diante de uma já esperada resposta negativa ao convite feito à Empresa-A, o supracitado amigo me encaminhou também o contato de um integrante do grupo interno LGBT de uma empresa multinacional, localizada na região metropolitana de Campinas/SP. Assim, iniciei, também em meados de julho de 2017, o contato com a Empresa-B – empresa norte-americana de tecnologia que, na década de 1910, chegou ao Brasil, primeiro país em que começou as suas operações fora dos Estados Unidos da América.

Por meio de troca de mensagens via aplicativo *WhatsApp*, apresentei-me ao trabalhador da Empresa-B que, após pedir mais detalhes do estudo proposto, solicitou a oficialização do convite para participar da pesquisa por *e-mail* que deveria ser encaminhado à líder responsável, nacionalmente, pela área de diversidade e ao líder do grupo interno LGBT. A mesma carta de apresentação enviada à Empresa-A foi enviada para a Empresa-B. Como, naquele momento, a líder encontrava-se em licença, foi necessário aguardar o seu retorno para que a proposta fosse encaminhada à área de gestão de pessoas. Enquanto aguardava, fui convidado, pelo primeiro trabalhador com quem conversei, a assistir uma fala do líder do grupo interno, que seria transmitida via página da empresa no *site LinkedIn*, e também a ler uma matéria, na mesma plataforma, na qual

a líder nacional de diversidade falava sobre a sua carreira e atuação na área de Diversidade e Inclusão (D&I).

Após participar da referida reunião virtual, recebi dois *e-mails*: o primeiro era uma mensagem automática assinada pelo palestrante, agradecendo a participação no evento virtual; o segundo foi enviado por um quarto trabalhador da empresa, cujo cargo apontado na assinatura do *e-mail* indicava a função de Desenvolvedor de Negócios (*Digital Sales*). Este, acreditando que eu fosse um potencial cliente interessado na temática da diversidade LGBT, agradecia minha presença na palestra, apontava algumas iniciativas tomadas pela empresa para tratar dessa temática e me convidava para conhecer as soluções de tecnologia comercializadas que possibilitariam “melhorar a colaboração na minha empresa”. Ele anexou à mensagem um vídeo, em inglês, que falava sobre “um conjunto unificado de ferramentas para tirar o máximo do dia de trabalho”. Tratava-se de uma ferramenta que possibilitava um único espaço virtual para gerenciamento de *e-mails*, reuniões virtuais e uma rede social para comunicação com a equipe de trabalho. A ferramenta apresentada no vídeo prometia “proporcionar engajamento nas equipes de trabalho para fazerem mais, com maior rapidez, organização e sem desordem”. Por fim, o vendedor da ferramenta solicitava “um bate-papo” para que pudesse saber, nas palavras dele, “como podemos suportar a mudança da cultura na sua empresa”. Diante disso, respondi à mensagem identificando-me como pesquisador e informando que eu não possuía uma empresa que necessitasse do produto/serviço ofertado.

No mês de setembro de 2017, foi possível agendar e realizar uma reunião via aplicativo *Skype* com o líder de diversidade da Empresa-B. Nessa ocasião, novamente apresentei a proposta de pesquisa, bem como detalhei e sanei dúvidas quanto à participação da organização, principalmente quanto ao anonimato e ao sigilo das informações. Também nessa ocasião, fui convidado a participar de um evento interno em comemoração ao dia da visibilidade bissexual. O evento não constava no calendário oficial da empresa e ocorreria pela primeira vez após ter sido idealizado pelo grupo interno LGBT, diante da demanda de um dos trabalhadores de orientação sexual bissexual, que há dois anos trabalhava na empresa. Assim, no dia 27 de setembro de 2017, compareci a uma das unidades da empresa para participar do evento. Na recepção, solicitei permissão para o uso do banheiro e reparei que, ali, os banheiros eram neutros, ou seja, não eram separados por gênero (masculino e feminino). Explicitamente, havia dizeres nas portas informando que todas as pessoas poderiam fazer uso do banheiro. O evento ocorreu no refeitório da empresa e tinha o objetivo de proporcionar uma roda de

conversas e uma troca de experiências com os trabalhadores interessados no tema. Das 60 pessoas inscritas, segundo o organizador, apenas 26 compareceram. Portando seus *laptops* estampados com logomarcas da empresa nas cores do arco-íris, cinco trabalhadores fizeram falas sobre as suas experiências em ser ou em se relacionar com pessoas bissexuais. Também houve espaço para a participação da plateia para tirar dúvidas e expressar opiniões.

Ao final do evento, novamente solicitei permissão para usar o banheiro do refeitório. Constatei que, diferentemente daqueles que se encontravam na recepção da empresa, no refeitório havia banheiros para homens e para mulheres, separadamente. Essa informação, que, inicialmente, aparentaria ser irrelevante, permite refletir sobre o posicionamento público e as efetivas práticas cotidianas da organização. Sua entrada, seu cartão de visitas, informava algo para os visitantes que não era tratado da mesma maneira internamente. A vitrine passava uma mensagem que não coincidia com a realidade interna.

Ao final desse primeiro encontro, o líder de diversidade informou-me que sairia em viagem internacional para participar de reuniões sobre a temática de D&I, por essa razão, me colocaria em contato com a diretora de gestão da diversidade da organização para agendar as futuras visitas, já que essas somente seriam permitidas mediante agendamento prévio e acompanhadas sempre de um representante interno. Ao final de outubro e no início de dezembro de 2017, cobrei um posicionamento do líder de diversidade sobre a reunião com a diretoria, ao que me foi dito que os trabalhos estavam intensos e seria melhor retomar a conversa no ano seguinte. A reunião, entretanto, nunca foi agendada.

No ano de 2018, tentei retomar o contato com a empresa, bem como solicitar assinatura da Carta de Aceite (APÊNDICE E) que confirmasse a participação da empresa na pesquisa, em decorrência da solicitação feita pela FAPESP, como mencionado anteriormente. Diante dessa solicitação, o líder de diversidade disse que havia ocorrido um mal-entendido nas conversas iniciais e informou que: a organização somente poderia disponibilizar informações publicadas na *Internet* (nunca da *Intranet*/processos internos); apenas seriam disponibilizados números globais que fizessem parte do relatório anual da multinacional (documento de caráter público); e que não garantiria a realização de entrevistas (mediação entre pesquisador e trabalhadores). Após essa mensagem, recebida por *e-mail*, perdi por definitivo o contato e a possibilidade de realizar a pesquisa na Empresa-B.

Ressalto, na experiência com essa organização, a dificuldade dos gestores para decidir e informar sobre a participação na pesquisa. Mais de seis meses corridos, diversas mensagens trocadas com explicações e documentos sobre a proposta de pesquisa, muitos sujeitos envolvidos na negociação, para que, ao final, houvesse uma justificativa alegando mal-entendidos na comunicação.

2.1.3. A Empresa-C: a efetiva participante desta pesquisa

Em decorrência da perda de contato com a Empresa-B, contatei uma pessoa conhecida que trabalhava em uma das unidades da Empresa-C, no interior do Estado de São Paulo. Consegui, então, o endereço de *e-mail* de uma pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas e convidei a empresa para participar do estudo em meados de junho de 2018. Entretanto, a responsável já não trabalhava na empresa, como foi informado pela sua substituta que indicou um novo contato. Esse me questionou sobre o anonimato da empresa diante do aceite da participação e informou estarem analisando a proposta. Ao ser cobrado sobre um posicionamento, em agosto, uma quarta pessoa (da área de Comunicação/Relações Públicas da empresa) respondeu às minhas mensagens, informando assumir a negociação da solicitação de pesquisa.

A partir de então, iniciei um longo e cansativo processo de negociação com a Empresa-C. Troquei mais de trinta *e-mails* com o Representante de Comunicação e outra gestora da área de pessoas, nos quais enviei e reenviei explicações e detalhamentos sobre o estudo, bem como a Carta de Apresentação e a Carta de Aceite (necessária para o pedido de reconsideração da bolsa FAPESP, pois até então eu não contava com nenhuma fonte de financiamento para realizar a pesquisa). Somente no dia 28 de novembro de 2018, recebi o documento assinado pela Diretora de Recursos Humanos. No entanto, a comunicação com a empresa para o agendamento de uma visita presencial alongou-se até o início do mês de julho do ano seguinte, 2019, quando, por fim, participei de um evento em comemoração ao mês do orgulho LGBT organizado para os trabalhadores da empresa.

Segundo as informações presentes no *site* e relatórios oficiais da empresa norte-americana, tratava-se de uma organização multinacional que atuava no ramo químico, criada no início do século XX, que possuía unidades em mais de 60 países e atuava em diversos mercados (indústria, consumo, saúde, entre outros). No Brasil, iniciou as atividades na década de 1940 e possuía seis unidades de negócios concentradas,

principalmente, na região Sudeste. A unidade na qual se desenvolveu este estudo de caso localizava-se no Estado de São Paulo, na sede brasileira da empresa. Outras informações sobre a empresa serão fornecidas no capítulo em que apresentarei os resultados e as discussões desta tese.

Foram feitas cinco visitas presenciais à Empresa-C, conforme listado abaixo:

– Primeira visita (03/07/2019): fui recebido pela gestora de pessoas responsável pela intermediação pesquisadores-empresa (que a partir daqui será tratada pelo nome fictício de Andreia), para participar do evento interno em comemoração ao mês do orgulho LGBT. Houve uma conversa com Andreia antes do início do evento, na qual apresentou a si e à empresa, sobretudo no que se referia à estrutura organizacional, valores, missão, códigos de conduta norteadores e pilares de diversidade. Para além da diversidade LGBT, a empresa também possuía diretrizes internacionais voltadas às pessoas com deficiências, pessoas negras e mulheres. Nessa conversa também pude acertar alguns detalhes sobre a realização da pesquisa: como ocorreriam as visitas para realizar as observações; participação nas reuniões internas e o acesso aos trabalhadores para entrevistas. Vale ressaltar que a mediação entre pesquisadores-empresa pareceu estar bastante centrada na figura e na disponibilidade de agenda de Andreia. Após essa conversa, fomos para o auditório principal da sede da empresa. Finalizado o evento, fui convidado a almoçar com os palestrantes e os organizadores do evento, que eram trabalhadores que participavam voluntariamente do grupo interno LGBT da empresa.

Nenhum desses momentos foi registrado em áudio, apenas fiz extensas anotações em diário de campo, assim que saí das dependências da organização.

- Segunda visita (09/08/2019): a segunda visita foi devido ao convite para participar da reunião mensal do grupo interno de afinidade LGBT (GIA LGBT). Nessa ocasião, Andreia não estava presente. Fui recebido por uma trabalhadora que fazia parte do GIA.

- Terceira visita (11/10/2019): nessa ocasião, além de participar da reunião do GIA, tive a oportunidade de realizar duas entrevistas com gestoras que atuavam nos processos de recrutamento e seleção, tanto de aprendizes quanto dos demais trabalhadores.

- Quarta visita (10/12/2019): ocorreu, nessa data, um evento interno voltado à divulgação dos trabalhos do GIA, bem como “recrutamento” de membros aliados (trabalhadores não LGBTs que se solidarizavam à causa). Durante o evento, um dos

trabalhadores LGBT, membro do GIA e ligado à área de vendas, disponibilizou-se a participar de uma entrevista, a qual ocorreu, por telefone, no dia 23 de dezembro de 2019.

- Quinta visita (06/02/2020): devido aos compromissos de Andreia, ela me forneceu os contatos de um gestor da área de Manufatura, para que, diretamente, eu pudesse agendar uma visita à empresa. Assim, realizei cinco entrevistas (com esse gestor, uma coordenadora e três trabalhadores da Manufatura).

Importante ressaltar que senti a necessidade, logo na primeira conversa presencial com Andreia, de oferecer uma espécie de “contrapartida” para a realização da pesquisa. Entendi que talvez fosse melhor recebido e teria as portas da organização abertas caso “desse algo em troca” à empresa. Assim, informei à gestora a possibilidade de, ao final da pesquisa, entregar um relatório com o resultado das observações e análises críticas sobre as práticas de gestão de diversidade LGBT da Empresa-C. Proposta que foi muito bem recebida pela gestora.

Ressalto também que, para além das observações diretas das reuniões do GIA, tentei obter autorização, no formato de estágio não remunerado, para fazer observações diretas também no cotidiano de alguma área da empresa. Por duas vezes abordei o assunto com Andreia, porém, não obtive resposta sobre a permissão. Assim, me foi apresentado e compartilhado somente o cenário que era de interesse da organização.

Após esses eventos, com a chegada do novo coronavírus (COVID-19) ao Brasil, diante do alerta de pandemia e das recomendações de isolamento social emitidos pela Organização Mundial de Saúde, no mês de março de 2020, não foi mais possível realizar visitas presenciais na Empresa-C. Minha última participação nas atividades do GIA, deu-se, no dia 15 de maio, em uma reunião virtual que tinha como objetivo pensar a organização de um evento, também virtual, em comemoração ao mês do orgulho LGBT 2020. Após essa reunião, tentei contato em mais três momentos com Andreia para perguntar como estavam todos, se estavam bem de saúde e se havia previsão de retorno das atividades presenciais na empresa, porém não obtive mais respostas. Assim, fui obrigado a finalizar, precocemente, o levantamento de informações junto à Empresa-C.

2.1.4. A Empresa-D

Antes da chegada da pandemia global do coronavírus, diante do receio de, em algum momento, perder contato e a participação da Empresa-C e também da ausência de

apoio financeiro de uma agência de fomento à pesquisa (somente no mês de novembro de 2019, esta pesquisa passou a contar com o financiamento CAPES), dei início a um plano B (melhor dizendo, um plano D). Revisitei a lista de empresas signatárias da Carta de Compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e identifiquei uma organização que possuía uma unidade de atividades na região de São Carlos, o que diminuiria os custos de viagens e facilitaria a constância das visitas. Assim, busquei e contatei, via plataforma *Linkedin*, uma profissional que informava atuar na gerência da área de Diversidade e Inclusão da Empresa-D. Rapidamente, ela respondeu informando não mais trabalhar naquela área, solicitando o contato por *e-mail*, para que pudesse me redirecionar ao novo gestor responsável.

Iniciei, na segunda quinzena de novembro de 2019, o contato com a Empresa-D, que atuava no ramo de serviços de informação, em toda a América Latina, e compunha um grupo internacional do ramo desde o ano de 2007. No Brasil, contava com três unidades: duas no Estado de São Paulo (capital e interior) e uma localizada na região Sul do país. No dia 25 de novembro de 2019, eu já trocava mensagens de *e-mail* com dois gestores responsáveis pela área de pessoas, ligados diretamente à temática de D&I. Como nos primeiros contatos com as organizações anteriores, me apresentei, esclareci os motivos do contato e formalizei o convite para participação da pesquisa. Dessa vez, tendo em vista a experiência com a Empresa-C, adicionei ao convite a contrapartida de fornecer um relatório sobre as políticas e práticas de D&I desenvolvidas pela empresa.

Após esclarecer aos gestores que a pesquisa abrangeria mais aspectos do que a simples concessão de respostas e participação virtual em eventos de comunicação de práticas realizados pela empresa (como acreditaram, inicialmente, ser o suficiente), foi possível agendar uma reunião presencial na sede da organização, ao fim de janeiro de 2020. A reunião ocorreu de forma bastante receptiva. Tanto os gestores quanto outros dois trabalhadores ligados à área, que também estavam presentes na reunião, demonstraram receptividade e interesse em participar da pesquisa. Indicativo disso foi a contraproposta que fizeram de estendermos as análises, não apenas para a unidade do interior, mas também à unidade paulistana. Ao fim da conversa, sanadas todas as dúvidas, fui informado de que a proposta passaria pela área Jurídica da empresa para análise e posterior confirmação ou não da participação.

Passado o prazo de retorno informado pela empresa (meados de fevereiro), cobrei um posicionamento dos gestores por duas vezes. Na segunda quinzena de março, obtive resposta positiva quanto à participação da Empresa-D na pesquisa. Entretanto, como

condição, encaminharam um documento (ANEXO A) contendo diretrizes para a celebração de um contrato, entre a Universidade e a empresa, que contivesse todos os aspectos já previstos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anonimato, caráter voluntário e gratuito, etc.), porém, com a adição de alguns termos que chamaram a minha atenção:

- No primeiro termo, informavam que a Empresa-D deveria ter acesso e analisar o teor das perguntas contidas nos questionários de entrevistas, sob a justificativa de “mitigação de riscos reputacionais e trabalhistas”;

- No segundo, também no intuito de “mitigar riscos reputacionais e trabalhistas”, exigiam, mesmo após a assinatura de Carta de Aceite e TCLE, que tivessem acesso “aos relatórios produzidos em relação à empresa” antes da divulgação dos resultados da pesquisa;

- O terceiro termo referia-se à necessidade de assinatura, por parte dos trabalhadores que se voluntariassem a participar das entrevistas, de um termo de responsabilidade que seria arquivado em um dossiê, junto à folha de pagamento dos mesmos. Entendi que, especificamente, essa exigência poderia interferir, diretamente, na decisão dos trabalhadores de participar da pesquisa. Mesmo assim, me responsabilizei por incluir no TCLE uma segunda página contendo tal termo.

Essas exigências me preocuparam por duas razões: elas poderiam afetar, de alguma maneira, o aspecto crítico das análises desenvolvidas sobre o contexto e dinâmica organizacional da empresa e, o que era pior, o termo de responsabilidade assinado e anexado à folha de pagamento dos trabalhadores poderia servir de motivo para discriminar e até demitir os que participassem. Dessa forma, solicitei uma reunião virtual com um dos gestores responsáveis para esclarecer se as exigências eram uma prática comum da organização, ao que fui informado que sim, que se tratava de uma praxe, parte do protocolo da empresa. De qualquer modo, reforcei o caráter crítico e independente da pesquisa.

Acertados esses pontos, teriam início as visitas à unidade do interior do Estado de São Paulo da Empresa-D, porém, as atividades presenciais da empresa também foram suspensas com a chegada do novo coronavírus (COVID-19) ao Brasil. Assim, participei de apenas uma reunião virtual do grupo interno LGBT da organização e não dei continuidade à pesquisa junto a essa empresa.

2.2.5. O que a aproximação com o campo evidencia

O processo de aproximação com o campo, ou seja, as tentativas de estabelecer contato e de obter o aceite das empresas para participar do estudo proposto, foi bastante exaustivo. Havia muita burocracia para decidirem e concederem espaço para a realização da pesquisa, os trâmites foram demorados e passaram sempre por diversas pessoas, dando a sensação de ser um assunto “batata quente”: “Quem vai segurar essa ‘bucha’?”, “Quem acompanhará o pesquisador?”, “A quem cabe a palavra final?”, “Quem responde, internamente, pela temática de diversidade e inclusão LGBT em nossa empresa, afinal?”, “De quem é a responsabilidade oficial? Da área de Comunicação? Do Jurídico? Da Gestão de Pessoas?”.

Aparentemente, diferente de outros assuntos do cotidiano administrativo, os assuntos ligados à inclusão da diferença LGBT foram tratados como pauta secundária/extraordinária e, sem que as responsabilidades fossem atribuídas aos gestores, ficavam à mercê do voluntarismo, geralmente, de trabalhadores LGBTs diretamente interessados e afetados pela temática.

Outro ponto verificado é que os gestores e os trabalhadores, especificamente aqueles que faziam parte dos grupos internos LGBTs, pareciam me ver, hora sim hora não, como consultor. Durante as reuniões internas, por vezes, solicitavam que eu me posicionasse sobre determinadas pautas. No entanto, eu nunca assumi essa posição de consultoria e, pelo contrário, em diversos momentos, fiz questão de ressaltar que o meu papel era de observação para futura construção de um material crítico sobre a atuação da empresa quanto à temática. Assim, também como estratégia de pesquisa, utilizei-me da produção desse material crítico, tanto como forma de conseguir avançar no levantamento das informações, quanto para limitar o meu papel nos processos que eram próprios dos sujeitos da organização. Material que acabou por não ser enviado à organização em decorrência do desinteresse de seus representantes em manter, minimamente, qualquer tipo de relação empresa-pesquisador. Mas que, entretanto, foi utilizado como “moeda de troca” para que minha permanência fosse aceita, e a pesquisa pudesse ser realizada enquanto a relação pesquisador-empresa ainda existia. Ora, o pesquisador também possui fundamental importância nas pesquisas sociais, sendo, ele próprio, a ferramenta mais importante no processo de pesquisa. Para Nunes (1978) é útil, para as disciplinas que pesquisam o sujeito social, bem como para as suas metodologias de pesquisa, que o pesquisador seja posto em foco em sua prática cotidiana de investigação e de descrição e

análise do “mundo” como objeto de estudo. O autor ainda afirma que, para além da racionalidade máxima, baseada nos cânones do contexto da justificativa, o pesquisador deve, em seu cotidiano, tomar decisões, resolver questões, escolher caminhos que não haviam sido programados, solucionar o “quebra-cabeça” de sua pesquisa. Ainda que o pesquisador tenha programado aquilo que executaria para atingir seus objetivos, há situações no campo que fogem de seu controle, justamente em razão desse conflito de interesses entre pesquisador e pesquisado, o que faz com que algumas estratégias sejam, improvisadamente, traçadas em meio ao desenrolar da pesquisa, para lidar com tais situações. Segundo Scopinho e dos Santos (2014):

Nesses *campos*, como em tantos outros do mundo do trabalho, algumas situações são vividas, cotidianamente, de maneira embaraçosa, porque a formação teórica e metodológica do pesquisador nem sempre contribui para o entendimento da pesquisa social na perspectiva qualitativa como um processo não linear e sujeito a conflitos, uma vez que eles não são os únicos portadores de expectativas e interesses (SCOPINHO; DOS SANTOS, 2014, p. 267).

Soma-se a esse cenário a dificuldade que encontrei em obter mais relatos, principalmente, de trabalhadores LGBTs e que esses relatos pudessem ocorrer em outro local, que não dentro da organização, pois, desse modo, acredito que muitos se sentiriam mais confortáveis para realizar críticas à gestão de pessoas que estava posta.

Ficou também evidenciado um extremo receio por parte dos gestores em relação ao anonimato e à divulgação de informações sobre como eles conduziam a gestão, ao ponto, por exemplo, de solicitarem a assinatura de um contrato que lhes permitisse ter acesso ao produto da pesquisa, antes mesmo de sua divulgação, de modo a “mitigar qualquer risco reputacional, institucional e trabalhista em relação à empresa”. O que contraria os discursos de transparência que, geralmente, essas organizações apresentam nas comunicações externas sobre a temática, muitas vezes, ressaltando seus prêmios de “melhores empresas para se trabalhar” e estampando os rostos de seus trabalhadores LGBTs nas campanhas anuais (e pontuais) de comemoração ao dia do orgulho LGBT.

Como o próprio idealizador do Fórum de Empresas LGBTI+ sinalizou, as empresas não estão dispostas a falarem sobre as políticas de diversidade, ainda que as utilizem como símbolo de responsabilidade social perante o mercado e, como no caso da Empresa-B, até mesmo como chamariz para ofertarem e desenvolverem negócios. Parecem estar dispostas para dialogar sobre a temática entre os seus pares, no conforto e

segurança de um Fórum que não ponha em xeque as suas práticas, mas não a compartilhá-las, abertamente, com o restante da sociedade por meio de uma pesquisa científica. Posicionamento que reforça que as políticas dessas empresas não avançam para além do simples discurso empresarial, fundamentado unicamente nos ganhos de competitividade provenientes da inclusão LGBT.

No capítulo seguinte, são apresentadas as análises e discussões das informações levantadas junto à Empresa-C, a única das empresas convidadas para esta pesquisa na qual foi possível realizar as entrevistas e as visitas para as observações diretas, ainda que a chegada da pandemia do COVID-19 e a própria empresa tenham encerrado, precocemente, a continuidade da pesquisa.

CAPÍTULO 3

O ESTUDO DE CASO NA EMPRESA-C

O presente capítulo trata dos resultados e discussões acerca das informações levantadas junto à Empresa-C, a única dentre as empresas contatadas na qual foi possível realizar as visitas, as observações e o levantamento das informações.

As informações documentais aqui analisadas foram obtidas no *site* e nas páginas oficiais da organização nas redes sociais *Instagram* e *Facebook*, pois os documentos oficiais internos não foram disponibilizados pela empresa. Primeiramente, apresento estas informações que, na sequência, são confrontadas com os discursos obtidos, as observações gerais realizadas durante as visitas e com as observações diretas, feitas durante as reuniões do Grupo Interno de Afinidade LGBT e em dois eventos voltados à temática, bem como com as falas de oito entrevistados.

3.1. WWW.SOBRE-A-EMPRESA-C.COM.BR

A Empresa-C atuava no ramo químico, especificamente, voltada a atender as áreas de Indústria, Transporte, Consumo, Saúde, Segurança e Produtos Eletrônicos, em mais de 60 países. No Brasil, possuía seis unidades de produção. Em sua página na *internet*, a sessão intitulada “Sobre a ‘Empresa-C’”, destinada a apresentar a organização, trazia *links* direcionadores para os temas de Sustentabilidade, *Design*, Conduta Empresarial para os Patrocínios que realizava, o Centro Técnico para Clientes, o Instituto de Inovação Social que possuía e também sobre a política de Diversidade e Inclusão que adotava. Na seção “Sobre” havia um campo intitulado “Informação da ‘Empresa-C’”, porém o *link* estava “quebrado” e não direcionava para outra página, para a obtenção de maiores informações. Entretanto, talvez como uma forma de mostrar-se mais atrativa aos candidatos que quisessem trabalhar na empresa, a seção “Junte-se a nós” trazia algumas informações relevantes como: total de vendas globais (quase \$32 bilhões de dólares, dos quais 63% referiam-se a vendas fora dos Estados Unidos), número global de trabalhadores (aproximadamente 90 mil) e número total de países para os quais a empresa comercializava os seus produtos (cerca de 200 países). Também nessa seção da página, havia um vídeo institucional de apresentação da empresa estrelado por trabalhadores da

empresa. Nele, apenas homens e mulheres cisgêneros, brancos e, majoritariamente jovens, falavam sobre a inovação e o uso da ciência na transformação da vida cotidiana de seus clientes.

Os números absolutos do negócio da empresa no Brasil eram detalhadamente apresentados em seu relatório de sustentabilidade, divulgado em 2019 (exercício 2017/2018). Algumas informações consideradas relevantes foram:

- Número de trabalhadores: 3,4 mil, dos quais, segundo o documento, 100% receberam treinamentos sobre o Código de Conduta da empresa;

- R\$ 4 bilhões de faturamento em 2018;

- 4 mil fornecedores ativos;

- 104 produtos lançados no período de 2017/2018;

- Existência de um Comitê de Governança Corporativa sobre Diversidade e Inclusão; e

- A diversidade do quadro funcional era citada como uma das metas de sustentabilidade até o ano de 2025.

Na seção “Fornecedores e Parceiros”, havia diretrizes e formulários para as empresas interessadas em fornecer materiais e serviços para a Empresa-C. Em um destes formulários, chamado de o Código de Responsabilidade do Fornecedor, a empresa informava que “[...] sabe que as escolhas que faz em relação aos fornecedores de materiais e serviços também devem refletir esses [os seus] valores”. A questão do respeito à diversidade não era mencionada explicitamente no documento ou em nenhum outro momento ao longo do texto daquela seção. Apenas eram apontadas as questões de qualidade, sustentabilidade ambiental, segurança e ergonomia.

A seção “Diversidade e Inclusão” trazia algumas informações sobre como a empresa, oficialmente, compreendia a diversidade. Ao longo do texto, era informado que, para a empresa “diversidade é a diferença”, que a diversidade era “essencial para a inovação”, que as diferentes aptidões de seus trabalhadores “impulsionam a empresa e a mantêm relevante e competitiva” e que a empresa procurava e valorizava as diferenças pessoais: de experiências, pensamentos, etnia, idade, gênero, religião, estilo, personalidade e outras. A diferença LGBT não foi, explicitamente, citada nesse trecho do texto. Era informado ainda que a empresa tinha o objetivo de ter um ambiente inclusivo, onde os trabalhadores “sintam-se seguros, engajados e livres para criar, inovar e trazer egos renovados para trabalhar”. Além disso, informava acolher a diferença no intuito de

“edificar a visibilidade da empresa como um ótimo lugar para que todos os tipos de pessoas trabalhem”.

Nessa sessão também era possível verificar que a missão da organização era estarem “comprometidos com a construção de uma cultura onde a diversidade é valorizada e todos se sentem à vontade para se expressar e serem autênticos no ambiente de trabalho, reforçando nossa competitividade”. Em seguida, eram apresentados os quatro Grupos Internos de Afinidade (GIA) presentes na organização, voltados a “realizar ações diversas com foco na educação, sensibilização e engajamento”, quais sejam: Grupo de Liderança Feminina, LGBT, Etnia e Raça e PCD (pessoas com deficiências).

Informavam que o GIA LGBT foi criado, em 2016, a partir da assinatura da Carta de 10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBTI+, do Fórum de Direitos e Empresas LGBTI+, com o objetivo de “discutir e desenvolver ações de sensibilização e educação para a comunidade interna sobre os direitos LGBT e respeito no ambiente de trabalho”.

Quanto ao recrutamento de talentos diversos, o texto oficial afirmava que, para assegurar que a força de trabalho da empresa fosse representativa das comunidades em que atuava e dos seus clientes, a empresa: i) estrategicamente formava parcerias com faculdades, universidades e associações profissionais para identificar candidatos com diferentes perfis; ii) comprometia-se a auxiliar no desenvolvimento de talentos; iii) não limitava idades para os processos seletivos; e iv) oferecia oportunidades para estudantes de todos os cursos em seus programas de estágio e *trainee*. Além disso, a empresa afirmava não discriminar quaisquer candidatos a emprego com base em raça, cor, idade, religião, sexo, orientação sexual, identidade de gênero, nacionalidade ou deficiências (grifo meu). De maneira que o discurso organizacional informava que as diferenças desejadas pela empresa não eram as relacionadas às questões de sexualidade e gênero. Eram, principalmente, aquelas ligadas a pessoas de variadas faixas etárias e variadas formações técnicas e acadêmicas. Segundo a sua página na *web*, trabalhadores sob os marcadores sociais de raça, gênero, religião, sexualidade e identidade de gênero não eram explicitamente buscados pela organização, sendo tão somente não discriminados quando da existência de tais candidatos nos processos seletivos. É como se o texto oficial informasse: faremos o mínimo, que é não discriminar tais candidatos, mas não estamos procurando por vocês.

Por fim, mas não menos importante, a sessão “Diversidade e Inclusão” da página da empresa apresentava algumas premiações referentes ao seu compromisso com a

diversidade, dentre elas, o prêmio *Great Place to Work*, Melhores lugares para pessoas com deficiências trabalharem e o prêmio *Best Places to Work for LGBTQ Equality*, no ano de 2015, o que é, no mínimo, curioso, pois a assinatura da carta de compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, bem como a criação do GIA LGBT e a dita adoção de práticas voltadas à inclusão de trabalhadores LGBTs, somente se deram no ano de 2016. O que indica que não foi necessário que a empresa tivesse, de fato, ações prévias de inclusão e diversidade para receber essa premiação, bastando indicar o seu interesse em desenvolvê-las. A sua palavra e as intenções bastaram para que conquistassem a premiação.

Na página da empresa também era possível ter acesso ao seu Código de Conduta, que era baseado em seis pilares. Um deles versava sobre o respeito e informava que a “diversidade é parte do que torna a Empresa-C bem-sucedida”, que a maneira como tratavam uns aos outros era fundamental para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e inclusivo. Assim, responsabilizava-se em “demonstrar respeito e criar um ambiente inclusivo no local de trabalho”. Responsabilidade que o texto conferia aos gerentes e aos supervisores e afirmava não tolerar “discriminação ilegal com base em quaisquer características consideradas protegidas”, dentre elas: raça ou cor, idade, gênero, país de origem, deficiência, religião, orientação sexual, identidade de gênero, estado civil, gravidez, informações genéticas e outras características protegidas por lei (grifo meu). Além disso, no item sobre sustentabilidade, era mencionado que o objetivo quanto à educação e ao desenvolvimento visava ao apoio, ao empoderamento e ao enobrecimento para “proporcionar às pessoas a oportunidade de viver a vida ao máximo”.

Finalmente, na página também eram apresentados dois canais de denúncias para os trabalhadores: um telefone 0800 e uma página que, segundo as informações, era gerenciada por uma empresa terceirizada que prestava serviço de denúncia profissional independente, para o recebimento anônimo de perguntas e problemas de conduta de negócios. Também indicava a possibilidade de o trabalhador entrar em contato com o seu respectivo gerente, supervisor, departamento jurídico, área de recursos humanos e de *compliance*. O texto finalizava com a informação de que as denúncias eram tratadas de forma discreta e respeitosa.

Do início do ano de 2019 até o final da escrita desta tese, a empresa fez três postagens referentes à diversidade e à inclusão em seu perfil na rede social *Facebook*. Uma delas foi a alteração da foto de capa do perfil por uma imagem que continha as cores do arco-íris com a *hashtag* “#Empresa-CPride”, em junho de 2019. A segunda publicação

referia-se a um prêmio recebido pela liderança no avanço em direção à diversidade e à inclusão em julho de 2019 que também havia sido compartilhada em março do mesmo ano. Na última publicação, em junho de 2021, a empresa celebrava três décadas de criação do GIA LGBT, mas referia-se ao grupo original, criado e atuante na matriz norte-americana.

No mesmo período, a empresa fez 13 publicações, sendo nove delas fotos e quatro vídeos, sobre a temática LGBT em seu perfil, na rede social *Instagram*. Duas das fotos eram de trabalhadores LGBTs que portavam os seus crachás com cordões nas cores do arco-íris, seguidas de legendas que reforçavam o comprometimento da empresa com a comunidade LGBT, a terceira foto era de membros do GIA LGBT e a sua legenda versava, justamente, sobre a existência do grupo, desde o ano de 2016. Outras fotos eram imagens de arco-íris ou de trabalhadores LGBTs com legendas informativas sobre o que significava cada uma das letras da sigla ou o porquê da expressão “orientação sexual” ser a correta. Os vídeos postados foram feitos por quatro trabalhadores com seus próprios celulares, em suas casas devido à pandemia do coronavírus, nos quais falavam sobre o tema Diversidade e Inclusão na empresa: um vídeo estrelado pela líder do GIA, um por uma trabalhadora aliada à causa e dois por trabalhadores LGBTs. Desses últimos, um deles era de uma trabalhadora transgênero que informava a sua idade e o tempo em que trabalhava na empresa e dizia sentir-se privilegiada por trabalhar naquele local, segundo ela, muito acolhedor, sem preconceitos e discriminações, no qual era muito respeitada por seus colegas e líderes, o que fazia com que a autoestima dela fosse aumentada.

Ressalto que, no mês de comemoração do orgulho LGBT 2020, a empresa alterou as cores de sua logomarca, na foto de perfil do *Instagram*, para uma com as cores do arco-íris. Tão logo encerrou o mês, voltou-se à logomarca original.

A análise das informações oficiais da empresa, presente nesses documentos e páginas da *internet*, permite compreender alguns pontos relevantes sobre a concepção de diversidade que a Empresa-C adotava:

- Com base nas indicações de Pereira e Hanashiro (2007), percebo que o discurso da Empresa-C tratava a diversidade por meio da valorização das diferenças e não por sua dissolução — “*diversidade é a diferença*”— postura que pode vir a aumentar os sentimentos de desigualdade interna e as insatisfações, entre os trabalhadores LGBTs e os demais trabalhadores, gerando atritos entre os diferentes grupos de trabalhadores.

- O código de conduta da empresa e a seção específica sobre diversidade da página oficial deixavam bastante claro que a diversidade era compreendida como fator de

competitividade e meio para garantir o sucesso do negócio. Pensamento presente em toda a literatura sobre a temática da diversidade, desde as que possuem um caráter mais crítico até, especialmente, aquelas mais gerencialistas/manualescas - “*essencial para a inovação*”, “*impulsionam a empresa e a mantém relevante e competitiva*”.

- O discurso publicizado pela Empresa-C era relativamente coerente com os princípios estabelecidos na Carta de Compromissos do Fórum LGBTI+, pois fazia menção a apenas três dos seus compromissos, quais sejam: a criação de grupos internos de afinidade; a promoção de ambiente respeitoso, seguro e saudável para pessoas LGBTs; e a sensibilização e educação para o respeito.

Esses aspectos do discurso presentes nos documentos das páginas oficiais e das redes sociais da empresa já eram esperados de se encontrar, tendo em vista que se tratava da filial brasileira de uma empresa norte-americana que já adotava práticas de diversidade e inclusão em sua matriz. Desse modo, como apontado pela literatura (FLEURY, 2000; ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004; FELLOWS, 2005; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; MATTE; SANTOS, 2017), é prática comum de negócios que essas políticas, bem como o seu discurso, sejam estendidos para as filiais, especialmente de empresas multinacionais dos Estados Unidos, país no qual surgiram as práticas de inclusão e diversidade baseadas em ações afirmativas, porém não para cumprir possíveis exigências legais, mas como uma forma racionalizada/instrumentalizada de gestão do “capital humano”, para garantir o controle das relações de trabalho e gerar competitividade. O que Cardoso *et al.* (2007, p.10) traduziriam, de modo puramente gerencialista, como: “A diversidade entre as pessoas é um insumo que, se explorado de maneira correta, leva a resultados surpreendentes de criação e de solução de problemas.”. O que, no entanto, Jesus (2021), com uma leitura crítica sobre essas relações de poder, trataria como:

Nós, os(as) trabalhadores(as), mesmo os(as) ditos(as) “intelectuais”, quando tratados(as) como “recursos”, sob a ótica do lucro, e quando nossas relações de trabalho são objetificadas pelo mercado chamado “livre”, deixamos de ser vistos(as) como pessoas, somos tornados(as) objetos; e somente temos valor atribuído conforme um olhar funcionalista, que nos valoriza unicamente na categoria de mercadorias (JESUS, 2021, p. 173).

Além disso, as publicações pontuais nas redes sociais da empresa, majoritariamente em datas comemorativas, ainda que simplórias, podem ser consideradas parte de uma estratégia de Maquiagem Arco-íris que tem como intuito gerar uma

mobilização/ativismo *online* sem consequências reais. De acordo com Moreno (2020, p. 148), em ações desta natureza “Não existe uma perspectiva organizativa, mas sim – da parte das empresas – uma expectativa de engajamento direto das pessoas com os produtos e as marcas”. Ainda para a autora, no engajamento em torno das *hashtags* das postagens em redes sociais, “[...] as pessoas passam a trabalhar gratuitamente para divulgar as empresas, como é cada vez mais de praxe no capitalismo digital. O ativismo vende, e não é só na agenda feminista.” (p. 148).

3.2. As informações levantadas junto aos entrevistados e durante as observações das reuniões e eventos realizados pelo GIA LGBT

Conforme apresentado no Capítulo 2, foram realizadas cinco visitas à Empresa-C, nas quais foi possível participar de duas reuniões do GIA LGBT, de dois eventos voltados à temática e também entrevistar oito trabalhadores, todos cisgêneros. O Quadro 1 tem o objetivo de melhor identificar os entrevistados, cujos nomes são fictícios.

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados por idade, orientação sexual, formação, cargo e tempo de trabalho na Empresa-C

Nome	Idade	Orientação sexual	Formação	Cargo	Tempo de trabalho na empresa
Flávia	Não informada/Cerca de 30 anos	Heterossexual	Psicologia	Gerente de Recrutamento, seleção e desenvolvimento	6 anos
Naiara	31 anos	Heterossexual	Psicologia	Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios	5 anos
Henrique	34 anos	Gay	Engenharia Química	Analista em Desenvolvimento de negócios / Soluções Comerciais	11 anos
Felipe	Não informada/Cerca de 30 anos	Heterossexual	Engenharia Mecânica	Gerente de Produção	10 anos
Cláudia	22 anos	Heterossexual	Segundo grau completo	Auxiliar de Produção	2 anos e meio
Bruno	29 anos	Heterossexual	Segundo grau completo	Operador de Máquinas	3 anos
Elisa	37 anos	Heterossexual	Segundo grau completo	Coordenadora de Produção	15 anos
Juliana	29 anos	Lésbica	Segundo grau completo	Operadora de Máquinas	2 anos e meio

Fonte: Trabalho de campo realizado entre 2019-2020.

Flávia foi a primeira pessoa que entrevistei na Empresa-C. Formada em Psicologia, ela trabalhava na empresa há seis anos, porém, há onze meses ocupava, pela primeira vez, um cargo de recrutamento. Cuidava, assim, dos processos seletivos para as vagas de toda a América Latina e, para isso, contava com o auxílio de duas recrutadoras para as contratações das áreas administrativas e de terceirizados, bem como de consultorias para as vagas de estágio e áreas produtivas. Era bastante calma ainda que falasse depressa, mas de forma bastante clara.

Naiara possuía graduação em Psicologia. Iniciou e abandonou diversos cursos de especialização, pois o trabalho sempre lhe tomou muito tempo. Era contratada pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), mas atuava dentro da sede da Empresa-C havia cinco anos. Cuidava dos processos de contratação de estagiários entre 18 e 21 anos, principalmente na sede da empresa. Acompanhava também os processos realizados pelos

recursos humanos de cada uma das outras unidades, por meio de relatórios e de reuniões virtuais. Naiara tinha uma fala acelerada, por vezes confusa e contraditória, gesticulava muito, esforçava-se para produzir um discurso politicamente correto e corrigia as suas falas diversas vezes para alcançar esse objetivo.

Henrique era engenheiro químico e trabalhava no desenvolvimento de negócios (área de vendas). Ele fez o seu estágio obrigatório, durante a faculdade, na Empresa-C, onze anos antes, em uma área diferente da que estava no momento da entrevista. A entrevista com Henrique ocorreu por telefone, enquanto ele trabalhava em sua sala, acompanhado de outros trabalhadores. Talvez por essa razão, respondeu às perguntas de forma calma, porém muito assertiva, informando estritamente o que estava sendo perguntado, sem maiores elaborações. Assumidamente *gay*, havia se casado no ano de 2018 com o companheiro com o qual convivia há seis anos.

Felipe era engenheiro mecânico e também foi estagiário na Empresa-C, no ano de 2010. Posteriormente, reingressou na organização por meio do programa de *trainee* e, desde então, passou por diversos cargos ligados à área produtiva até ocupar o cargo de gerente. O entrevistado me recebeu na porta de um dos galpões da fábrica e me levou em um passeio para conhecê-la. Durante o percurso, explicou como eram realizados diversos processos produtivos, me apresentou a trabalhadores e a maquinários, citando funções e números de produção. Já em sua sala, respondeu às questões sem interrupções, em tom descontraído, jovem, se utilizando de algumas gírias e até palavrões.

Cláudia, que dois anos antes era vendedora de celulares, trabalhava na Empresa-C como operadora de produção. Ela foi a primeira, dos quatro trabalhadores da Manufatura, com quem falei em uma sala, relativamente silenciosa, que me reservaram ao lado do maquinário de uma linha de produção. Era uma menina jovem, tímida, ligeiramente nervosa, cujas mãos se mantiveram entrelaçadas quase que todo o tempo em que estivemos conversando. Percebi um enorme receio dela em fornecer as respostas que eram sempre curtas e diretas. Repetiu por diversas vezes que estava muito satisfeita e que não possuía nenhuma reclamação sobre a empresa. Senti a necessidade, em certo ponto da entrevista, em reforçar a ela que nossa conversa não se tratava de uma avaliação pessoal e frisar a confidencialidade daquilo que tratássemos em particular. O que não surtiu quase efeito algum.

Bruno sentou-se de modo bastante confortável, quase deitado, na cadeira que estava à minha frente. A impressão que o rapaz de quase 30 anos, mas que aparentava ter 18, me deu foi de que queria demonstrar uma postura máscula. Talvez por ter sido,

inesperadamente, selecionado por sua coordenadora para responder a perguntas sobre uma pesquisa sobre LGBTs. Forneceu respostas rápidas e diretas como se quisesse finalizar logo a conversa, ainda que tenha sido bastante educado e mantido um tom de voz tranquilo e baixo. Havia ingressado na empresa três anos antes, ocupou inicialmente um cargo de auxiliar de máquina e, no momento da entrevista, era operador de máquina.

A entrevistada Elisa, que era coordenadora de produção, começou seu trabalho na Empresa-C exercendo atividades auxiliares, depois como operadora e também como facilitadora de produção e havia acabado de completar 15 anos de trabalho na empresa. Naquele momento, estava prestes a iniciar os estudos em gestão industrial. Foi bastante simpática, risonha e elaborou bem as suas respostas para a entrevista, sempre de ouvidos atentos ao rádio de comunicação que carregava consigo.

A última pessoa que entrevistei na Empresa-C, também da área de produção, foi Juliana, que há quase dois anos e meio executava a função de operadora de máquinas. Seu primeiro emprego foi como balconista e também tinha trabalhado em uma indústria de pequeno porte. Comentou que iria se casar na semana seguinte à entrevista com a companheira com quem estava há cinco anos. Era uma mulher lésbica que tinha uma expressão de gênero masculina. Foi muito simpática, mas respondeu, por vezes, de forma robótica ou até temerosa, às perguntas que pude fazer no tempo que tivemos disponível para conversar, antes que tivesse de voltar às suas atividades laborais. Ao final, demonstrou um grande interesse em saber sobre os desdobramentos da minha pesquisa e perguntou quando seria possível saber o retorno das informações que eu estava levantando. Perguntou também se eu iria entrevistar mais pessoas LGBTs, afirmando que esses depoimentos — “o depoimento da gente” — era muito importante para saber sobre os resultados das ações de diversidade na empresa.

De modo geral, o grupo de entrevistados era bastante diverso. Era composto por pessoas jovens, entre 22 e 37 anos; com variadas qualificações/ocupação de cargos, que iam desde a gerência até funções mais operacionais; de orientações sexuais que variavam entre heterossexuais e homossexuais. Estes últimos possuíam passabilidades distintas. Henrique era um homem *gay*, branco, não efeminado que, porém, falava abertamente sobre a sua orientação sexual na organização. Juliana, mulher branca, também declaradamente lésbica, possuía uma expressão de gênero mais masculina, mas não aparentava se valer de quaisquer táticas para “suavizar” sua imagem para o restante da organização. Todos os entrevistados, mesmo Bruno que, visivelmente, não esperava participar da pesquisa, foram bastante solícitos e simpáticos, durante as suas entrevistas.

Apesar da dificuldade em estabelecer contato com a empresa, os representantes da gerência auxiliaram nesse processo de mediação, para que eu pudesse realizar as entrevistas. Desse modo, não houve um delineamento do critério de escolha dos entrevistados que, pelo contrário, foram selecionados de acordo com a disponibilidade e intermediação dos gestores.

A seguir, serão apresentadas as informações levantadas junto aos entrevistados, bem como os trechos mais representativos das falas ocorridas nas reuniões do GIA LGBT e nos eventos sobre a temática realizados pela empresa. Friso, ainda, que o estudo de caso realizado junto à Empresa-C diz respeito às ações de diversidade postas em prática na sede da organização no Brasil, unidade onde essas ações “são modelo para toda a organização”, segundo a gestora de pessoas Andreia (citada anteriormente no Capítulo 2). Ressalto ainda que nem todos os entrevistados faziam parte do GIA LGBT da Empresa-C, no momento das entrevistas.

3.2.1. “Nosso grupo não é de briga”: o comitê de governança corporativa de D&I e o grupo interno de afinidade LGBT

Segundo os entrevistados Flávia e Felipe e também Andreia e a diretora da área de pessoas (a partir daqui denominada Daniela), foi criado um comitê de governança corporativa sobre diversidade na Empresa-C, no ano de 2019, cuja missão se traduzia na seguinte frase: “Estamos comprometidos em construir uma cultura onde a diversidade é valorizada e todos se sintam à vontade para se expressar e serem autênticos no ambiente de trabalho, reforçando nossa competitividade”. Missão que, assim como os textos oficiais, reforçava o aspecto estratégico de se promover a diversidade organizacional para os negócios.

O comitê de governança corporativa era composto por Daniela, um diretor e um trabalhador da área de negócios/vendas, outros dois representantes dos recursos humanos¹¹ e um da área de produção. Realizavam reuniões bimestrais com o objetivo de avaliarem as ações e darem apoio aos quatro grupos internos de afinidade existentes na empresa, quais sejam: Liderança Feminina, LGBT, Etnia e Raça e PCD. De acordo com Flávia, o comitê existia “[...] para que o grupo não faça [ações] sem uma visão corporativa

¹¹ Os entrevistados não faziam diferenciação entre as nomenclaturas Área /Gestão de Pessoas e Recursos Humanos e utilizavam, majoritariamente, esta última.

de como a gente quer se posicionar”. O que destacou a não autonomia, ou melhor, o controle exercido sobre as ações dos membros voluntários do GIA LGBT, os quais não tinham permissão para organizar-se e desenvolver quaisquer ações que não fossem previamente consentidas pelo comitê gestor. Flávia informou, ainda, que a criação do comitê também se deu pelo baixo número de participantes nos GIAs de raça e etnia e PCD, dessa forma, ele seria um meio para “igualar a representatividade de todos os grupos”.

Nas reuniões do GIA LGBT e nas falas dos entrevistados, foram citadas algumas pautas desse comitê, como por exemplo: organização de calendário para eventos comemorativos, de modo a não haver conflito de datas; decisões quanto à destinação de verbas para as ações dos GIAs; e deliberações em casos de discriminações. Infelizmente não foi possível que eu participasse de nenhum dos encontros desse comitê. Houve o convite verbal por parte de Andreia, porém sem que houvesse agendamentos efetivos para visitas e observações de suas reuniões.

Quanto ao Grupo Interno de Afinidade LGBT, criado em 2016 após o comprometimento público da organização com os direitos LGBT no mundo do trabalho, assim como observam Góis, Duarte e Teixeira (2017) sobre a formação de GIAs nas empresas, na Empresa-C o grupo era composto por trabalhadores¹² em caráter voluntário. As suas reuniões eram mensais, porém dependiam das disponibilidades das agendas dos participantes que, esporadicamente, reagendavam os encontros. De acordo com a edição do mês do orgulho LGBT da revista institucional, disponível na recepção da empresa, o GIA LGBT era o grupo interno com maior número de participantes, com cerca de 31 membros, ainda que, segundo Andreia, fosse verificada uma grande rotatividade dos membros, pois muitos deles eram estagiários. Entretanto, não havia mais de 15 pessoas em cada uma das duas reuniões das quais participei.

A primeira reunião que observei não contou com representantes da gerência. Talvez por essa razão ou porque tratava-se de uma primeira reunião com a presença de um agente externo, os assuntos foram tratados de forma bastante confusa/”jogada”. A impressão transmitida foi de que os membros queriam “mostrar serviço”. Foram citadas ações anteriores do grupo e diversas possíveis ações futuras. Não houve a construção de uma pauta que guiasse as discussões, o que deu a sensação, tanto para mim quanto para uma trabalhadora que participava pela primeira vez de uma reunião, de que o grupo

¹² Estagiários e outros contratados diretos. Menores aprendizes e terceirizados não possuíam permissão para participarem das reuniões.

carecia de liderança, foco e direcionamento. A trabalhadora em questão me informou que não continuaria participando dos encontros, caso verificasse a mesma desorganização na reunião seguinte.

A segunda reunião contou com a presença de Andreia, representando a área de gestão de pessoas e foi muito mais organizada que a anterior. Foram feitas uma pauta e uma ata, e os assuntos foram mais bem elaborados e debatidos. O tema dessa reunião foi o de pensar formas de aumentar o número e fortalecer a relação com os aliados do grupo, que eram outros trabalhadores da empresa que, mesmo não participando das reuniões, exerciam o papel de ponte entre o GIA e o restante da organização, compartilhando informações com os demais trabalhadores e reportando o “clima” das relações em suas respectivas áreas. Naquele momento, não havia um conhecimento sobre o número total de aliados que o GIA possuía, pois esta informação foi perdida por falta de atualização de uma planilha específica.

Dos oito entrevistados, apenas Bruno nunca havia participado das reuniões do GIA LGBT. Dos demais, somente Naiara e Felipe ainda participavam das reuniões, enquanto Elisa, Juliana e Cláudia afirmaram não conseguir conciliar as atividades laborais (na área de produção) com os horários dos encontros. Diferente de Naiara (área administrativa de pessoas) e Felipe (gerente produtivo), esses trabalhadores não percebiam a mesma flexibilidade nos horários para se voluntariarem ao GIA, devendo dedicar o seu tempo ao trabalho.

Ainda que já tivessem feito parte e afirmassem acompanhar todos os informes internos sobre as atividades do grupo, Elisa, Juliana e Cláudia não tinham informações sobre o andamento das ações desenvolvidas pelo GIA LGBT ou mesmo responder a questões sobre o funcionamento do grupo, como, por exemplo, se ele era o responsável pela criação das políticas organizacionais de D&I da empresa. Elisa, que foi membro do grupo por dois meses, acreditava que sim, que era o GIA em conjunto com a área Jurídica que criavam tais políticas, diferente do que pude verificar ao longo das reuniões e entrevistas.

As entrevistas e as observações diretas das reuniões do GIA LGBT possibilitaram compreender algumas características e alguns pontos sobre a dinâmica do seu funcionamento:

- **Falta de autonomia:** havia um aparente engessamento na comunicação sobre as ações que o GIA realizava, pois, segundo os seus membros, as campanhas promocionais da organização vinham de uma unidade exterior e somente eram traduzidas no Brasil.

Dessa forma, as campanhas veiculadas nas redes sociais, por exemplo, não eram produzidas pelo GIA brasileiro. Os participantes criticaram o fato de não poderem criar vídeos ou fotos próprias para as chamadas de estágio e *trainee*, que destacassem, claramente, a informação sobre a inclusão e a diversidade promovida pela empresa;

- **Desconhecimento quanto à satisfação de trabalhadores LGBTs:** o grupo não possuía conhecimento sobre e debatia formas de melhor compreender a repercussão de suas ações na organização. Durante a primeira reunião, pensaram em modos de medir a satisfação dos trabalhadores LGBTs na empresa, por meio de pesquisas de clima organizacional, porém a proposta não foi debatida nas subsequentes reuniões observadas;

- **Falta de formação:** Naiara, representante da gestão de pessoas, a todo o momento, referia-se a pessoas travestis pelo pronome masculino, demonstrando não compreender, minimamente, sobre a identidade de gênero feminina deste grupo de pessoas e a, conseqüente, demanda delas por tratamento pelo pronome feminino. Em nenhum momento ela foi corrigida ou orientada por qualquer outro participante. Evidenciou-se a necessidade de formação e alinhamento do grupo quanto à atual discussão social sobre diferenças sexuais e, principalmente, identidades de gênero;

- **Centralização geográfica das ações:** as ações de D&I realizadas pelo GIA LGBT ocorriam, majoritariamente, na sede da organização. Outras unidades produtivas e administrativas não recebiam, da mesma maneira, os treinamentos, materiais informativos e eventos temáticos. Observei que, mesmo na sede da empresa, as áreas de manufatura e vendas não tinham a mesma possibilidade de participação que as áreas administrativas. Os membros do GIA citaram, por diversas vezes, a necessidade de expandir as ações para essas áreas, sobretudo na manufatura, onde presenciaram ou souberam da ocorrência de situações de preconceito. Nesse sentido, Andreia afirmou que avia dificuldade em organizar horários de eventos para todos os três turnos de trabalhadores da manufatura, e que os vendedores estavam, normalmente, realizando negócios fora das unidades produtivas. Uma possível solução levantada pelo grupo seria a veiculação dos eventos e treinamentos de D&I de forma remota — por meio de gravações de vídeos ou transmissões ao vivo, por exemplo — o que não ocorreu durante o tempo em que mantive contato com a empresa;

- **Falta de compartilhamento de valores com terceiros:** trabalhadores terceirizados e menores aprendizes não tinham permissão para participar das reuniões do GIA LGBT. Essa questão foi levantada por Naiara, diante do interesse de alguns desses trabalhadores em participarem do grupo, ao que foram impedidos, segundo Naiara, por

questões trabalhistas e pelas normas estabelecidas pelas empresas terceirizadas e instituições parceiras. De maneira que não havia extensão ou coerência entre os valores da Empresa-C e das empresas terceirizadas e instituições de aprendizes. Essas, de acordo com Naiara, não permitiam que os jovens pintassem os seus cabelos ou usassem tatuagens aparentes, ainda que a Empresa-C não se opusesse a essas formas de expressão da diversidade humana. Durante a segunda reunião, o grupo sugeriu pensar formas de trabalhar o compartilhamento de seus valores com esses parceiros, porém o assunto foi apenas levantado, sem maiores elaborações ou desenvolvimento de planos de ação;

- **Falta de compartilhamento de valores com fornecedores e clientes:** da mesma forma que ocorria com as empresas terceirizadas e as instituições de ensino de aprendizes, também não havia coesão entre os valores da Empresa-C e de seus fornecedores e clientes. Aspecto reforçado pela ausência de menção ao respeito pela comunidade LGBT, nos documentos destinados aos fornecedores, por exemplo. Além disso, a relação dos vendedores com alguns clientes foi levantada pelos trabalhadores da empresa, durante um evento realizado pelo GIA, e também pelo entrevistado Henrique. Assunto que será abordado oportunamente;

- **Ações ainda em estágio nascente:** ainda que o grupo de afinidade tenha sido criado no ano de 2016, as suas ações ainda eram bastante incipientes. Quando da realização de eventos, por exemplo, costumavam convidar gestores e trabalhadores LGTBs de outras organizações, que também se afirmavam inclusivas, para palestrarem e compartilharem suas experiências pessoais e profissionais com a Empresa-C. O que também aparentou ser uma tática de aproximação e fortalecimento das relações entre essas empresas, como pude perceber pelo relato de Naiara de que, após os eventos e cursos, almoçava com os gestores das empresas convidadas e os levava para fazer visitas técnicas pela organização. Também as ações pró-diversidade realizadas por essas empresas “parceiras” eram comumente citadas nas reuniões do GIA, tanto para nortear, quanto para contraporem as práticas adotadas pela Empresa-C;

- **Abordagem de apenas 3 dos 10 compromissos do Fórum LGBTI+:** de acordo com as falas de dois membros do GIA, apenas três dos dez compromissos estabelecidos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ eram desenvolvidos pela Empresa-C. Uma trabalhadora da gestão de pessoas comprometeu-se, na primeira reunião, a verificar com a direção da organização quais eram esses três compromissos para repassar a informação ao grupo e, com base no seu conhecimento, pudessem desenvolver as suas futuras ações. Ainda que eu não tenha presenciado outros debates no grupo sobre essa questão, acredito

que os compromissos em questão eram os mesmos observados nos textos oficiais da empresa, quais sejam: criação de grupos internos de afinidade; promoção de ambiente respeitoso, seguro e saudável para pessoas LGBTs; e sensibilização e educação para o respeito;

- **Necessidade de maior frequência na realização das ações do GIA:** a trabalhadora supracitada demonstrou preocupação de que as ações realizadas pelo GIA estivessem limitadas apenas às datas comemorativas: mês do orgulho LGBT, dias de visibilidade lésbica, bissexual, transgêneros. Segundo ela, era necessário que o grupo verificasse com a gestão de pessoas sobre como deveriam se posicionar para realizarem ações mais frequentes, de modo a torná-las parte da cultura organizacional, ainda que houvesse trabalhadores contrários às ações na organização. Também os entrevistados Flávia e Henrique acreditavam que era necessário realizar ações mais constantes, ao longo do ano. Henrique acreditava que “Não, não acho que falta [ações]. Mas falta frequência. O grupo é recente, então temos que fazer isso com mais frequência”.

Diferente do que apontam Góis, Duarte e Teixeira (2017) sobre a formação e capacitação dos grupos de voluntários que tratam da diversidade organizacional, o GIA LGBT da Empresa-C demonstrou certo grau de amadorismo em suas ações, o que afirmo, especialmente, com base na observação da reunião do grupo que não contou com a presença de uma figura da gestão que possuía um nível hierarquicamente superior, bem como pela fala transfóbica de Naiara que, a todo o momento, utilizava o pronome masculino para se referir às pessoas travestis. Ainda que aparentassem um real desejo e disposição em trabalhar no grupo, era evidente que necessitavam de uma maior formação sobre a temática. Ressalto, entretanto, que essa e as demais afirmações listadas nesta seção são feitas com base na observação de apenas duas reuniões do GIA;

- **Falta de definição do papel do grupo:** durante as reuniões, os eventos e as entrevistas, os trabalhadores identificavam o GIA LGBT como um grupo para simples execução de ações predefinidas. Henrique, por exemplo, informou que nunca participou de debates sobre a criação de políticas organizacionais nos encontros do GIA. Flávia e Andreia afirmaram que o grupo não se caracterizava como um grupo de apoio, como ocorria nas unidades norte-americanas, por exemplo, e que, no Brasil, possuía a função de consultoria interna e realização de ações de comunicação e sensibilização. Por exemplo, durante a primeira reunião que pude observar, Naiara solicitou aos participantes sugestões de treinamentos para realizar junto à organização.

Andreia, por outro lado, foi enfática, durante a segunda reunião do GIA, ao dizer que “Nosso grupo não é de briga. É de educação, de consciência”, ao que foi rebatida por outro membro que compreendia a atuação do grupo como uma luta e que, inclusive, os seus aliados deveriam encarar a luta da mesma forma como os membros oficiais do grupo. Houve assim uma tréplica de Andreia que abafou o ímpeto ativista do trabalhador que, mesmo contrariado, concordou com o que estava sendo imposto pela gestora.

Essa variedade e confronto de posicionamentos também foram verificados nas entrevistas de Naiara e Felipe. Naiara, mesmo que com todas as suas contradições discursivas, entendia que a luta era necessária:

Porque realmente é o que o [trabalhador do GIA citado anteriormente] disse. A gente precisa lutar. Ainda estamos no momento de lutar. Espero chegar no momento que não tenhamos que lutar mais (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Felipe, em contrapartida, compartilhava do posicionamento de Andreia e afirmou ter discordado de um colega que disse que “Aliado te liga à guerra. Ter que lutar para”. Para Felipe, a função dos aliados do GIA LGBT não era o enfrentamento, mas a mitigação de situações de preconceito.

[Você] Está em uma roda, só de você cortar ou questionar o porquê de se achar graça em uma piada ou fazer silêncio e não rir, para a pessoa, pelo menos ficar sem graça e ver que está falando merda, para mim isso é o aliado. Não precisa ficar participando do evento. Às vezes nem tem tempo. Mas só dele ser um cara, um exército de pequenas ações, micro ações vão gerar um macro resultado. Essa é minha opinião sobre o aliado (Felipe – Gerente de Produção).

Essa variedade de compreensões sobre as funções e o papel do GIA deram a entender que o grupo não possuía um real entendimento de quem eram e o que poderiam ou não fazer. Além disso, o espaço de reuniões, que poderia ser utilizado para a articulação dos trabalhadores LGBTs na Empresa-C, não era local propício para tal, pois, por um lado, as figuras de liderança impediam a ocorrência de discursos ativistas, por outro, as reuniões ocorriam em horários que não contemplavam a participação de todos os trabalhadores como os da área produtiva, por exemplo. Juliana (trabalhadora lésbica) dizia não ter contato com outros trabalhadores LGBTs dentro da organização e que não conseguia participar das reuniões do GIA LGBT por falta de flexibilidade nos horários.

Adicionalmente, o posicionamento de Andreia de abafar os ímpetus de luta que surgiram no coletivo LGBT da organização faz parte daquilo que Macedo (2006) denomina de Administração Simbólica. Baseada em Wood Jr (2000), a autora afirma que:

Nas organizações de simbolismo intensivo, a liderança é essencialmente um exercício de controle dos significados por meio da manipulação simbólica. A liderança é também um processo por meio do qual os indivíduos transferem sua possibilidade ou poder de interpretar a realidade para terceiros. Assim, líderes simbólicos definem a realidade para os liderados (MACEDO, 2006, p. 134).

Desse modo, como declara Gaulejac (2007), o escrupuloso respeito pelas regras leva os agentes à impotência e à obrigação de realizarem os objetivos impostos. Ao mesmo tempo, as estruturas de poder, de autoridade e de funcionamento da organização desempenham um poderoso papel de defesa contra os sentimentos coletivos inconscientes dos membros que a compõem (MACEDO, 2006). Como também indica a autora:

As ações e declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto da ação, de tal maneira que os membros desses contextos são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para a sua própria ação e compreensão da situação. Por meio de palavras, imagens, ações simbólicas e gestos, os líderes podem estruturar a atenção, evocando padrões de significado que dão a eles considerável controle sobre a situação que está sendo administrada (MACEDO, 2006, p.134).

A ideologia gerencial, voltada à racionalidade e à lucratividade, impunha-se aos trabalhadores LGBTs da Empresa-C, em especial, por meio das figuras de liderança das áreas de pessoas/RH/psicólogos organizacionais do trabalho que, ao controlarem os significados e a interpretação da realidade vivenciada, acabavam por neutralizar qualquer possibilidade de articulação e politização do coletivo de trabalhadores LGBTs. Assim, devidamente domados pelos preceitos manualescos da gestão da diversidade norte-americana, tornavam-se sujeitos sociais apagados, ou melhor, descoloridos, impedidos de exercerem a luta política que, por questões de sobrevivência, necessitam praticar diariamente fora dos portões da empresa. Afinal, “Ser LGBT é (e, provavelmente, sempre será) não abandonar a luta por seus direitos” (JULIANI, 2017. p. 161). Se o direito à luta política lhes é retirado, somado a tudo que o capital já lhes retira ou não concede, nada lhes sobra. O esvaziamento político dos trabalhadores LGBTs, prática de maquiagem arco-íris de um mercado colorido hipócrita, é tão grave quanto a falsa abertura/inclusão e consequente impedimento ao direito ao trabalho.

3.2.2. Eventos realizados pelo GIA LGBT

Desde o início desta pesquisa, além das ações cotidianas, o GIA LGBT também realizou quatro eventos relacionados à diferença sexual e de gênero na organização: Celebração do Dia Internacional do Orgulho LGBT 2019, Dia da Visibilidade Bissexual, Encontro de Aliados e Celebração do Dia Internacional do Orgulho LGBT 2020. Desses, apenas não pude participar do Dia da Visibilidade Bi e do Dia do Orgulho 2020 (esse último em decorrência da pandemia do coronavírus, visto que o evento ocorreu de forma virtual e com acesso restrito apenas para os trabalhadores da empresa).

A Celebração do Dia Internacional do Orgulho LGBT 2019 foi realizada no mês de julho daquele ano e foi o primeiro evento nessa temática realizado pela organização. Foi feita uma roda de conversa para os trabalhadores, no maior e mais bonito auditório da sede da empresa, da qual participaram convidados de outras três organizações que também se posicionavam como inclusivas e diversas. Esses falaram sobre as suas experiências pessoais, por serem LGBTs, e as suas experiências profissionais, inclusive sobre as políticas e as práticas que as suas respectivas empresas adotavam. Houve uma fala de abertura de um dos diretores da área de pessoas da Empresa-C que, ainda que apontasse para a importância social e para a representatividade do evento, deixou claro em seu discurso que “pessoas felizes no trabalho produzem mais”.

Ao final, fui convidado para almoçar com os membros do GIA, momento em que pude ouvir relatos dos bastidores da organização do evento. Soube, assim, que na divulgação interna, por meio da entrega de panfletos informativos sobre o evento nas portas do restaurante da empresa, diversas pessoas negaram-se a pegá-los. Além disso, um grupo de trabalhadores evangélicos, da área de manufatura, fizeram comentários como: “Então agora a Empresa-C só vai contratar e promover quem for *gay*?”, “Nossa, mas vão tirar a bandeira do Brasil para hastear a bandeira LGBT?”, “Então no dia 28 vai servir linguiça no almoço? (risos)”. Falas que também foram confirmadas por Flávia, durante a sua entrevista. Diante disso, segundo Andreia, os coordenadores de todas as áreas organizacionais realizaram rodas de conversas com os trabalhadores para falar sobre respeito e não discriminação. Porém, não foi possível me aprofundar nesse episódio, já que a minha solicitação para entrevistar o grupo de trabalhadores evangélicos foi negada por Andreia, pois ela queria “evitar maiores conflitos”.

O episódio é simbólico e demonstra o que a literatura chama de sentimento de discriminação reversa. Conforme Pereira e Hanashiro (2007), pelo fato de darem um

tratamento (possivelmente) diferenciado a determinados grupos de indivíduos, as empresas que se posicionam como inclusivas e que abordam o tema mediante a valorização das diferenças podem deparar-se com insatisfações por parte das pessoas que não são beneficiadas pela gestão e que, por isto, alegam discriminação.

Também participou do almoço, bem como da roda de conversas do evento, um rapaz trans (que havia recém-completado 18 anos), fotógrafo e trabalhador autônomo, que era irmão de uma antiga estagiária da empresa. Sem nem ao menos fazer parte do quadro funcional (naquele momento¹³), o rapaz e também a irmã que o acompanhava forneceram aos participantes do evento um relato sobre a trajetória pessoal dele, enfatizando a importância do trabalho em sua vida. Novamente, a empresa valeu-se de terceiros para, nesse caso, pontualmente ilustrar uma representatividade de identidade transgênero que não foi capaz de fornecer internamente para o evento, por exemplo, convidando uma de suas duas trabalhadoras trans.

O posicionamento organizacional ficou bastante evidente nos discursos de Daniela e Andreia, durante o Encontro de Aliados. Ao explicar a estrutura e o funcionamento das frentes de D&I da empresa (GIAs e comitê de governança), Daniela informou que, em 2017, foi feita uma revisão das estratégias de recursos humanos, por meio da qual definiu-se que a principal missão da área seria a de adaptar e fortalecer a cultura organizacional, de modo a gerar um ambiente de trabalho mais saudável. Vale ressaltar que a questão da diversidade e da inclusão era um pilar da cultura organizacional imposto pela matriz, ainda que os GIAs brasileiros observassem algumas diferenças dos grupos norte-americanos. Postura que ia ao encontro do que apontam Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) sobre a necessidade de as empresas considerarem as especificidades de cada país para a implantação da gestão da diversidade, sem simplesmente realizar uma transposição das práticas da matriz para as unidades estrangeiras, ainda que, no Brasil, se deparem com uma sociedade extremamente LGBTfóbica. Ainda assim, Daniela e Andreia também evidenciaram que as práticas de diversidade que executavam no Brasil eram uma extensão das práticas adotadas na matriz norte-americana, como indica a literatura (FLEURY, 2000; ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004; FELLOWS, 2005; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; MATTE; SANTOS, 2017).

¹³ Este rapaz foi contratado pela Empresa-C como menor aprendiz. Este episódio será melhor descrito posteriormente.

O foco principal da fala de Daniela no evento, no entanto, foi assegurar aos participantes (aliados, não necessariamente pessoas LGBTs) que a adoção de políticas e práticas de D&I pela empresa não visava ao privilégio de determinados grupos sobre os demais. Uma tentativa explícita de evitar a sensação de discriminação reversa nos trabalhadores não LGBTs. Os trechos a seguir são bastante representativos quanto ao contraditório intuito da gestão em realizar um apagamento das diferenças na organização, ainda que oficialmente informassem adotar ações de valorização dessas diferenças:

Não queremos colocar estes grupos como os mais importantes, mas justamente para tentar falar daquele que, de alguma maneira, sofre preconceito. Amanhã podem ser outros grupos. Talvez um dia a gente nem tenha que falar de LGBT [...] uma das metas do grupo é um dia não precisar mais falar sobre isso, que isso já seja parte da nossa cultura (Daniela – Diretora da área de Pessoas).

Ajudem a espalhar para as pessoas que a gente não quer criar o grupo dos privilegiados. A gente quer trazer o tema porque a gente acredita que assim a gente vai dar liberdade para as pessoas serem quem elas são aqui dentro (Daniela – Diretora da área de Pessoas).

Também, durante o evento, realizou-se uma dinâmica onde se propôs que os participantes levantassem situações nas quais os aliados poderiam agir diretamente para promover o respeito e a não discriminação. Porém, além de apresentarem as suas contribuições, os participantes também questionaram a gestão sobre como deveriam se posicionar, tendo em vista que estavam sendo apontados como intermediários das práticas de D&I e lhes faltavam orientações/normativas a seguir.

Outra situação simbólica que ocorreu nesse evento foi a presença de um trabalhador da área de produção que informou ter sido coagido por seu superior a participar do evento. O trabalhador, que era um senhor de aproximadamente 50 anos, dizia-se evangélico e que, se pudesse optar, não teria comparecido ao evento, mas, estando ali, aproveitaria para ouvir e aprender o que fosse possível, ainda que demonstrasse visivelmente o desconforto de estar naquele anfiteatro. Quando o questionei sobre como ele agiria diante de uma situação de discriminação contra um trabalhador LGBT (proposta da dinâmica do evento), ele disse: “Eu tenho que respeitar, não é? Como eu já respeito o ser humano. Cada um da sua forma. Vou respeitar o seu jeito, desde que você respeite o meu também”. Sobre esse episódio, o entrevistado Felipe (gerente do trabalhador evangélico) disse:

[...] Eu conheço esse funcionário há muito tempo. Ele não faz mal para ninguém, ele chega no horário, não se envolve em discussão, briga. Ele fica quietinho na dele. Então só de ele estar quietinho na dele, trabalhando, produzindo as fitas dele, ele se dá bem com a galera. Ele não precisa chegar e falar “Poxa gostei da... [palestra]” [...] (Felipe – Gerente de Produção).

Felipe, após informar que o trabalhador não havia gostado de ter participado do evento, afirmou que a estratégia de inserir pessoas LGBTfóbicas em eventos como aquele não era eficaz:

[...] mas na hora que o cara chegou lá na fábrica ele falou assim “Poxa, não gostei. Vocês me mandaram para um negócio lá...”, ele se sentiu mal também. Ele se sentiu excluído no evento, porque ele escutou muita coisa que, nas crenças dele, aquilo... e o pessoal “forçando ele” na cabecinha dele a gostar, acreditar. Então foi um erro dos dois lados. Ficou ruim para quem estava no evento e para quem foi. Qualquer tipo de evento desse não adianta você mandar. A gente não está igual na época dos portugueses aqui, que são jesuítas, que eu estou vindo aqui tirar as suas crenças de índio e falar que você tem que ser católico. Não é isso (Felipe – Gerente de Produção).

No entendimento de Felipe, representante da gerência, além de membro efetivo do GIA LGBT, a questão do respeito deveria ser posta em segundo plano, sendo importante olhar para a questão do trabalho. Era preciso que os trabalhadores trabalhassem e não brigassem, já que brigar também consumia o tempo de trabalho. Manter-se indiferente e sobretudo produtivo era a palavra de ordem, quando a questão do respeito se colocava no cotidiano organizacional da Empresa-C. Ademais, a fala dele demonstra que o respeito e a não discriminação na empresa não eram, de fato, postos como regra acima das crenças individuais, o que gerava brechas para situações de violências contra pessoas LGBTs, sob o manto da proteção da fé alheia.

De forma geral, os eventos realizados pela organização foram bastante representativos e evidenciaram o posicionamento da empresa frente às diferenças, qual seja: obtenção de competitividade por meio da extensão de políticas/ações aplicadas na matriz; discurso sobre valorização da diversidade acompanhado de tentativas de apagamento das mesmas de modo a não gerar atritos entre grupos de beneficiados e não beneficiados pelas ações de inclusão; realização de eventos/espetáculos de cunho motivacional no intuito de obscurecer os reais interesses da organização; e esforço para que o respeito à diversidade LGBT viesse a fazer parte da cultura organizacional da empresa em um momento futuro, já que não era consenso entre todos os trabalhadores da

organização naquele momento. Exemplo disso foi a esquiva de Cláudia que, quando questionada sobre o que achava que os colegas de trabalho pensavam sobre os eventos feitos pelo GIA LGBT, respondeu rindo que a questão era muito difícil e que preferia não responder à pergunta.

3.2.3. Presença de trabalhadores LGBTs na Empresa-C

De acordo com as informações levantadas junto aos entrevistados e ao GIA, não havia conhecimento quanto ao número de trabalhadores LGBTs na empresa ou mesmo o número de aliados do GIA, como mencionado anteriormente. Assim, a área de pessoas disponibilizou para os trabalhadores e os incentivou a preencher um formulário no qual poderiam se autoidentificar como pessoa LGBT, negra, indígena, PCD, entre outros. Ação que foi desaconselhada pelo Fórum de Direitos e Empresas LGBTI+, pois, segundo Flávia, o consultor temia não haver um engajamento no preenchimento dos formulários, dando a falsa ideia de que não havia representatividade LGBT na organização. Entretanto, entendo que, mesmo um número baixo/subestimado de pessoas LGBTs no quadro funcional, seria razão para reforçar as políticas de recrutamento e inclusão desses trabalhadores. De acordo com Flávia, a amostra de respondentes do formulário indicou uma população de, aproximadamente, 20% de pessoas LGBTs na organização. Vale ainda lembrar que trabalhadores contratados indiretamente não tiveram acesso a esse formulário, o que poderia alterar o resultado da pesquisa. Também os estagiários da empresa não tiveram acesso ao formulário, pois havia receio de que a identificação deles como LGBTs fosse discriminatória, ainda que a identificação quanto à raça viesse sendo praticada sem qualquer preocupação pela gestão de pessoas. Ainda assim, curiosamente, Naiara informou uma porcentagem de estagiários LGBTs de maneira bastante assertiva:

Para os estagiários, a gente nunca fez, com medo de ser discriminatório. A gente sabe quem são porque eles nos procuram para participar dos eventos e tudo. E muitas vezes eles acabam compartilhando “Porque eu namoro outro menino”, “Porque meu companheiro de vida”, então a gente acaba sabendo. Não fazemos ainda [a identificação] para LGBT. A gente faz por enquanto para raça [...] Então hoje, de 160 estagiários, 10% são (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Elisa, coordenadora de Produção, sabia da existência do formulário de autoidentificação, mas o seu cargo não lhe permitia ter acesso ao número de respondentes. Sabia, assim como Bruno e Cláudia, da presença de apenas uma trabalhadora lésbica (a entrevistada Juliana) no turno que ela coordenava. Juliana, por sua vez, não havia respondido ao formulário, pois segundo ela:

Sim. Tem. Mas não cheguei ainda [a preencher]. Por desinteresse mesmo, porque eu já ouvi falar [...] Não é [que não senti] necessidade. É que eu sempre esqueço. Por causa da correia, não é? Mas eu sei que tem isso aí sim (Juliana – Operadora de Máquinas).

Juliana também afirmou saber da existência de dois trabalhadores LGBTs de um outro turno, porém disse que não os conhecia ou mesmo conversava com eles:

Olha, [tenho] bem pouco [contato com outros funcionários LGBTs da empresa], porque o dia a dia da gente aqui é mais ficar na máquina mesmo (Juliana – Operadora de Máquinas).

Flávia entendia que, diante do conhecimento do número de trabalhadores LGBTs, a empresa poderia estabelecer melhores métricas para as análises referentes às promoções e retenções desses trabalhadores, ou ainda, sobre o envolvimento efetivo desses ao grupo de afinidade, por exemplo. Entendimento que ia ao encontro das orientações da literatura gerencialista sobre a temática (CARDOSO *et al.*, 2007) que aponta a necessidade da criação de métricas para a avaliação das políticas de diversidade.

Outra iniciativa realizada pela área de recrutamento e seleção foi a implantação experimental de um outro formulário, semelhante ao supracitado, também para os candidatos dos programas de *trainee* e estágio de 2019. O que, segundo Flávia, auxiliaria os recrutadores a montar uma relação mais diversa de candidatos para apresentarem aos solicitantes. Assim, estipulava-se que 20% dos candidatos dessa relação deveriam ser diversos. O mesmo não ocorria para as vagas gerenciais, pois, de acordo com a entrevistada, para essas vagas havia, normalmente, uma necessidade de contratação mais rápida, e a busca por sujeitos diversos interferiria na dinâmica do processo. O que evidencia que na Empresa-C havia uma prática de disponibilização de vagas, majoritariamente, inferiores à diversidade. Nesse sentido a entrevistada afirmou que:

A gente sabe que o *gap* maior, de qualquer tipo de diferença, é nos níveis mais altos. Quando a gente chega em um nível gerencial a gente

começa a ter apenas homens brancos. Então a gente estabeleceu métricas do tipo: para processo seletivo, se eu tenho uma vaga gerencial aberta, que é um pouco difícil porque a [Empresa-C] quase não abre vagas gerenciais, a gente forma mais internamente. Mas, se eu tenho uma vaga gerencial aberta, eu tenho que apresentar para o gestor uma *short list* 50% diversa, pode ser mulher, pode ser negro, pessoa com deficiência, pode ser LGBT. Só que aí começamos a entrar em uma nuance que é o fato de que este questionário de diversidade que eu te falei a gente só aplica para os *trainees* por enquanto [...] Se você me perguntar “Por que você não apresenta todas as vagas como um *short list* diverso?”, seria o ideal. Se eu te falar em mulheres, isto é muito tranquilo, natural. Normalmente para uma vaga administrativa média eu apresento mulheres e homens. Aí se a gente for para a esfera LGBT eu não sei, porque eu realmente não meço. (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Ainda que não houvesse um pleno conhecimento de quantas pessoas LGBTs compunham a Empresa-C, havia apenas três pessoas transgêneros na organização: duas mulheres trans e um rapaz trans (mencionado anteriormente, quando foi descrito o evento de celebração do dia do orgulho LGBT 2019. A partir de agora ele será denominado Pedro). Ambas as pessoas trans trabalhavam fora da sede, em outras unidades da empresa, em áreas de manufatura. Uma delas passava ainda pelo processo de transição, enquanto a outra já havia finalizado a sua transição de gênero no momento de sua contratação. Segundo Flávia:

Essas duas funcionárias que a gente tem e agora o [Pedro] foram coisas que foram surgindo. A pessoa que está em [uma das unidades] era um funcionário homem e aí saiu de férias e voltou se identificando como uma mulher, então passou pela transição na [Empresa-C]. O que é maravilhoso, a gente tenta apoiar da melhor maneira possível. Já de [outra unidade] foi uma mulher contratada que já tinha passado pela transição, mas que é uma pessoa transpassante, que, se você não ficar cavoucando, você entende que é uma mulher (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Eu estou aqui [área de talento e aquisição] há 11 meses e nunca peguei um currículo de uma pessoa que tivesse aplicado para uma posição em que chegasse e de repente a gente percebesse. Nunca. Tenho certeza que a gente não discriminaria. Eu acho que por um lado essas pessoas [trans] não se aplicam à [Empresa-C] ainda. Eles ainda não veem a gente como um lugar que super apoia e super está disponível. Eu acho que a gente vai precisar fazer um movimento mais proativo, de começar a ser este lugar, porque as pessoas que a gente tem foram naturalmente, apareceram dentro da organização [...] começar a treinar os gestores para isso, porque é um mundo todo diferente, e eu acho que a gente vai precisar ajudar os gestores a saberem lidar com todo este mundo que vem junto quando você contrata uma pessoa trans (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Apenas os entrevistados ligados à área de pessoas, Felipe e Elisa sabiam da existência de pessoas TTs trabalhando na Empresa-C. Elisa tinha conhecimento sobre uma delas apenas. Os entrevistados com cargos menores na hierarquia organizacional (Juliana, Cláudia e Bruno) informaram não conhecer ou saber sobre a contratação de trabalhadoras TTs, o que pode estar relacionado a uma barreira no acesso às informações ou mesmo à sua inefetividade ou não publicização.

Ainda que os representantes da Empresa-C informassem não rejeitar a contratação de pessoas TTs, prática observada no mercado de trabalho por Irigaray (2010), havia nítido receio da organização em contratar trabalhadoras TTs que não possuíssem passabilidade, pois isso implicaria, para além de um esforço nos treinamentos dos trabalhadores, a manutenção de um clima organizacional, de fato, respeitoso. Uma representante da gestão de pessoas, por exemplo, durante um encontro do GIA, gabou-se por contratar um menor aprendiz que tinha cabelos coloridos e sabia que isso havia gerado comentários divergentes dentro da empresa. Os demais participantes concordaram que o aprendiz havia sido notado por toda a organização e que causava certo espanto nos demais trabalhadores. Situação que seria muito mais complicada caso a contratação fosse de uma pessoa TT não passável, o que, ainda assim, não era justificativa para a não contratação de trabalhadoras TTs.

A contratação de Pedro, por exemplo, ocorreu logo após o evento para o qual foi convidado a dar um relato de vida e trajetória de trabalho. Porém, tratava-se de um rapaz que havia acabado de completar 18 anos, e as suas experiências de trabalho eram todas com trabalhos fotográficos autônomos. Não havia, como já mencionado, relação direta do rapaz com a empresa. Desse modo, a contratação de Pedro me soou muito mais como uma estratégia publicitária do que a aquisição de um “talento” comprovado pelo recrutamento e seleção. Impressão que foi reforçada diante da fala de Flávia de que “a empresa, no fim das contas, escolhe o melhor candidato”. Mas como seria Pedro o melhor candidato se ele nem ao menos havia se candidatado para uma vaga? Se não possuía experiência na área na qual foi alocado e tampouco recebeu formação/treinamento para tanto. Flávia indicou que a contratação de Pedro se deveu, também, à sua passabilidade:

Mas a gente nunca contratou, nunca apresentou para um gestor, uma pessoa que não fosse igual o [Pedro]. É um menino! Totalmente passável. Eu acho que nesse sentido, tranquilo. Agora, a gente nunca apresentou uma trans, uma pessoa que está no meio do caminho, uma

pessoa *queer* sabe? (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

A gerente de seleção não tinha ao menos conhecimento exato das funções que Pedro desempenhava na organização, porém informou que ele havia sido direcionado à área de compras, como menor aprendiz. O que, inclusive, não lhe permitia participar do GIA LGBT. Segundo a entrevistada, pessoas TTs se enquadravam melhor em funções mais básicas onde pudessem ser acompanhadas de perto pela gestão, o que justificaria a contratação de Pedro nessa modalidade:

A gente imagina que um bom começo é a gente conseguir um estagiário que venha da Transempregos, por exemplo. Porque é o início, é aquele primeiro contato, é em um nível que a pessoa está se desenvolvendo. Então dá para a gente trabalhar e dá para a gente dar um suporte maior, porque um estagiário ainda tem um contato muito grande com o RH, um *trainee* a mesma coisa. Agora, funcionário você contratou e você nunca mais vê o cara. Então eu acho que, se vier, é o que a gente está fazendo com o [Pedro]. A Naiara, que é coordenadora do programa de estágio, ela faz o acompanhamento com ele para saber como é que está. Ela faz essa mentoria. Então, todo mês, ela conversa “Tem alguma coisa acontecendo?”, “Como você está se sentindo?”. Ela dá esse suporte porque é a primeira pessoa trans que a gente tem no administrativo, as outras estão na fábrica. Como ele é a primeira pessoa que a gente tem e ele é ótimo por isso, por mais que ele passe por um menino tranquilamente, ele diz “Sou um menino trans”. Isso ajuda muito porque ele educa as pessoas. Por onde ele vai, ele vai explicando as coisas. Então a gente precisa de mais [Pedros] (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Em outro momento, ela também afirmou que:

[...] na área de compras, que é uma área mais tranquila de começar, para fazer a transição [...] em níveis mais iniciais da organização. Por uma questão do desenvolvimento, por uma questão de a gente acompanhar e pela questão até do número de pessoas disponíveis. Quando você, por exemplo, vai no Transempregos, é difícil a gente achar níveis mais altos que a gente possa colocar, por exemplo, em uma posição gerencial, porque há toda uma população que também muito cedo sai do colégio, tem toda uma exposição, um nível de risco gigante, então é difícil a gente ter as representatividades nestes níveis. Eu acho que as empresas brigam bastante por estes que já estão prontos para estes níveis. Porque todo mundo quer ter. Pessoas falando sobre isso. Então está bem no começo a parceria com a Transempregos. A gente tem muita vontade de trazer, de começar a falar sobre isso abertamente, mas a gente tem medo, sabe? Porque não dá para trazer, colocar no holofote, você não pode pegar e expor a pessoa, transformar a pessoa em uma atração (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Os trechos da fala de Flávia são reveladores das contradições existentes nas práticas de inclusão da Empresa-C. Por um lado, a entrevistada fetichiza aquelas trabalhadoras de melhor formação, como se fossem adornos organizacionais/*cases* de sucesso. Por outro, o posicionamento da recrutadora difere daquilo que a empresa informa praticar em seus textos oficiais, no *site* da organização, quando afirma comprometer-se a “auxiliar no desenvolvimento de talentos”. O que vai ao encontro do que apontam Alves e Galeão-Silva (2004) e Fleury (2000), segundo os quais os processos de recrutamento e seleção das empresas ditas inclusivas escancaram a contradição das ações de diversidade com a lógica de mercado, tendo em vista que é mais custoso recrutar pessoas socialmente discriminadas do que, simplesmente, buscar os trabalhadores mais bem capacitados e disponíveis no mercado. O que também se caracteriza como uma das táticas de maquiagem arco-íris posta em prática pela Empresa-C, na medida que se posiciona como empresa que ativamente busca e contrata pessoas travestis e transexuais, porém não adota quaisquer ações de capacitação profissional para este público que, segundo a ANTRA (2020), percebe uma situação educacional bastante prejudicada, com 70% destas pessoas sem o ensino médio completo e apenas 0,02% cursando o ensino superior.

Ou seja, se (sic) o que continua prevalecendo é um determinado perfil de funcionário altamente capacitado, bem formado, fluente em línguas, mas que, eventualmente pode também preencher “requisitos” de diversidade que potencializem suas chances de contratação (SALES, 2015, p. 10).

Os trechos das entrevistas apresentados também vão ao encontro de Garcia (2007) e Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) que indicam uma limitação da possibilidade de contratação de pessoas TTs a funções específicas e, nesse caso, de baixos níveis (com menores salários, conseqüentemente), bem como uma limitação de abertura apenas para pessoas TTs que, de fato, se pareçam com homens e mulheres “de verdade”, o que também vai ao encontro das práticas do mercado colorido descritas por Moreno (2020), já que, como verifiquei anteriormente, trabalhadoras TTs que possuem corpos e comportamentos não passáveis são as que mais incomodam os sujeitos “normais” nos contextos de trabalho (JULIANI, 2017).

Além disso, as falas de Flávia demonstram que a empresa delegava a Pedro o papel de educar toda uma organização - responsabilidade que cabia ao GIA LGBT, de acordo com os documentos oficiais -, ainda que, contraditoriamente, expressasse uma preocupação quanto à exposição do menor aprendiz. O que confirma os apontamentos de

Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) quanto à divulgação constrangedora das trabalhadoras TTs que raramente transpõem as barreiras do mercado de trabalho formal, para além de uma exposição desnecessária. Também a entrevistada Juliana, que possuía uma expressão de gênero masculina, informou que era convidada a estampar os cartazes das campanhas internas sobre diversidade na empresa, o que pude verificar em mais de uma postagem nas redes sociais da organização.

Por fim, a maior parte dos entrevistados (Felipe, Elisa, Juliana, Cláudia e Bruno) acreditava que a sexualidade e a identidade de gênero dos trabalhadores não beneficiavam ou prejudicavam as posições ocupadas por pessoas LGBTs na Empresa-C ou a mobilidade delas na estrutura hierárquica (promoções), sendo o desempenho profissional, a meritocracia o único fator que definia os processos de avaliação de desempenho. Juliana citou um dos líderes da área de *marketing*, assumidamente *gay* e membro do GIA LGBT, como exemplo de “uma boa posição” na empresa. A fala de Naiara, todavia, demonstrou que os trabalhadores LGBTs eram mais bem recebidos apenas em algumas poucas áreas da empresa, ao passo em que outras havia receio quanto às relações interpessoais com os demais trabalhadores:

Tem áreas que é super tranquilo ser super expansivo, principalmente o pessoal de negócios, que trabalham com *marketing*, vendas, marca, é um mundo que quando você trabalha com agência, nelas tem todas as tribos. Então em área de *marketing*, negócios, a gente nunca teve problema. No RH a gente também tinha quem era e era super tranquilo, porque RH tende a ser mais humanizado. Hoje, o que a gente vê mais, [é que] os estagiários de manufatura têm um receio de como eles vão ser aceitos pelos coordenadores de produção, pelo pessoal do chão de fábrica mesmo, porque eles acabam acompanhando as atividades, melhorias de processo junto com os operadores (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Adicionalmente, Henrique afirmou que não havia pessoas LGBTs em cargos de diretoria. Assim, os cargos máximos que os trabalhadores LGBTs da Empresa-C ocupavam eram os gerenciais e em áreas específicas tidas como expansivas, modernas e humanizadas. Informação que condiz com o que apontam Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) quanto à prejudicada ascensão profissional percebida por pessoas não heterossexuais no mercado de trabalho brasileiro, bem como a disponibilização e alocação desse grupo em cargos hierarquicamente inferiores.

3.2.4. “Políticas” e práticas voltadas aos trabalhadores LGBTs

A Empresa-C não possuía políticas exclusivas para trabalhadores LGBTs. Verifiquei, como apontam Góis, Duarte e Teixeira (2017), apenas o tratamento igualitário de casais hétero e homossexuais quanto aos benefícios disponibilizados pela empresa — postura suficiente para que outros trabalhadores se sentissem em desvantagem. Desse modo, na empresa eram utilizadas as políticas que versavam sobre a união conjugal e a adoção de filhos para ambos os grupos: casais de pessoas do mesmo sexo, quando firmavam um contrato de união conjugal, também possuíam permissão para tirar alguns dias de folga (lua de mel) e incluir parceiros e dependentes nos planos de saúde oferecidos como parte da política de benefícios da empresa; e quanto à adoção de filhos, Daniela e Naiara informaram que, no caso de ambos os adotantes serem trabalhadores, o responsável primário tinha direito a 120 dias de licença e o secundário a 20 dias.

A empresa não oferecia auxílios adicionais, além do plano de saúde, que custeasse parte ou a totalidade de tratamentos hormonais de trabalhadores transgêneros. Segundo Andreia e Flávia, esta prática não estava posta, pois “não havia demanda” e também porque desconheciam o processo, a sua duração e o valor dos medicamentos, por exemplo. Assim, o que os entrevistados afirmaram ser ofertado a todos os trabalhadores, não apenas para os transgêneros, era um programa de acolhimento psicológico, realizado por uma pessoa com formação em serviço social, contratada de forma indireta, que, em tese, auxiliaria nos processos de transição de gênero, bem como em possíveis situações de preconceito dentro e fora do trabalho. Naiara, que a todo o momento forneceu respostas bastante confusas, vagas e com um visível esforço para que fossem sempre politicamente corretas, sobre isso disse:

Não. A gente não tem [políticas específicas para determinados grupos], até para tentar ser o mais inclusivo possível. [...] Eu acho que não a questão do bancar, ajudar, custear, na verdade o tratamento, eu acho que não. Porque a gente não expõe quem é a pessoa que faz tratamento ou não, porque a [Empresa-C] tem uma política de reembolso de alguns tratamentos. É uma coisa que a gente não expõe, ninguém sabe quem usa esses benefícios, então acho eu nesse ponto não. Seria mais a questão do preconceito que as pessoas criam do rótulo de “era homem, agora virou mulher ou era mulher, agora virou homem. Como eu lido com isso?”. Porque, hoje, eu vejo que socialmente a gente lida com questões básicas: “Qual o banheiro que a pessoa vai usar?”, ela vai usar aquele que ela se sinta confortável. Mas a gente vê que ainda tem muito disso (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Além desses poucos benefícios e ações pontuais voltados à conscientização, outras práticas direcionadas à diferença LGBT verificadas foram:

- Apresentação do GIA LGBT aos novos contratados no momento de integração, bem como incentivo à participação voluntária no grupo;

- Conscientização sobre o respeito e a não discriminação para os trabalhadores que, voluntariamente, procuravam a área de recursos humanos (RH) para receberem cordões de crachá com as cores do arco-íris. Normalmente os cordões que fixam os crachás e podem ser colocados em volta dos pescoços dos trabalhadores possuem as cores da empresa, no entanto, o GIA LGBT adquiriu um número limitado de cordões com as cores da bandeira do movimento LGBT, para distribuírem entre os membros do grupo e trabalhadores LGBTs que tivessem interesse em usá-los.

- Naiara compreendia como ação voltada ao público LGBT os testes rápidos para detecção de HIV e sífilis realizados duas vezes ao ano pela empresa, durante o mês do orgulho LGBT e na Semana da Saúde. A fala da entrevistada, entretanto, demonstrou uma profunda ignorância sobre a temática, ao se utilizar do termo AIDS para se referir aos testes de HIV:

E junto com isso a gente tem feito também, várias questões de como lidar enquanto saúde. A gente, no mês do LGBT e na semana da saúde, todo o público [da Empresa-C] pode fazer o teste de AIDS, de tudo na verdade, de sífilis, tudo. E a gente depois acaba de... isso é realmente feito em sigilo, no ambulatório, só com o médico. Mas se for constatado alguma coisa, como que a gente cuida (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

De forma geral, era notório e de comum acordo entre os entrevistados e membros do GIA que havia pouco conhecimento dos trabalhadores sobre os poucos benefícios que possuíam, ainda que os próprios entrevistados afirmassem que todas as informações eram transmitidas no processo de integração (três dias de reuniões junto à área de pessoas, logo após a contratação), além de haver, pelo menos, seis tipos de canais informativos. No entanto, especificamente para a área de produção, os entrevistados Cláudia e Bruno relataram que havia demora no recebimento desse tipo de informação, sendo priorizadas aquelas relacionadas ao trabalho:

Demora um pouquinho, mas chega. [...] Ah porque fala mais das coisas em relação à aqui dentro. Dentro da empresa. Do que você tem direito

ou não demora um pouquinho a chegar, mas chega. [...] Isso! [divulgam] em outros lugares e depois vem aqui divulgar para a gente (Cláudia - Auxiliar de Produção).

[A coordenadora] informa mais sobre as palestras para a gente ver, se alguém quer participar, essas coisas. Não fala sobre o assunto todo (Bruno - Operador de Máquinas).

Naiara, representante da área de pessoas, também reconhecia a impossibilidade dos trabalhadores da área de produção em participar dos eventos e reuniões do GIA, que ocorriam apenas em horário comercial:

A gente tem trabalhado muito com comunicação interna, com os meses, as rodas de conversas. As rodas de conversas, as mesas-redondas que a gente faz, e não é só público externo, a gente incentiva muito para o público interno e até pensando que, hoje, a gente entende que a gente tem esse *gap* entre a administrativo e fábrica, então toda vez que a gente faz um evento de D&I a gente reserva vagas para o pessoal da fábrica [...] muitas vezes, o evento que a gente faz é no horário administrativo (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Sobre o desconhecimento dos trabalhadores sobre os seus benefícios, Andreia relatou que, por vezes, eles necessitavam contatar o RH para terem maiores informações e ilustrou essa informação contando um episódio em que uma pessoa do RH não soube responder a um trabalhador se ele poderia sair em lua de mel, após o casamento, e precisou procurar um superior para ter maiores esclarecimentos. Felipe também falou sobre um de seus trabalhadores que lhe fez a mesma pergunta:

E ele tinha dúvidas se ele tinha direito à licença lua de mel. Eu falei “Fulano, aqui tá escrito para mim que ao se casar você ganha o direito. Não fala que ao se casar com uma mulher você ganha. Você está casando, saudações, vai curtir sua lua de mel”. E ele falou que ia curtir a lua de mel reformando o apartamento (Felipe - Gerente de Produção).

Quando diretamente questionados sobre a razão pela qual a Empresa-C dizia adotar políticas de inclusão dos trabalhadores LGBTs, os entrevistados forneceram respostas variadas. Cláudia e Bruno tinham compreensões otimistas sobre o posicionamento público da empresa e expressaram isso de modo associado a um suposto papel social que a empresa possuía e executava interna e externamente:

Ah, pelo preconceito que com certeza não vai acabar nunca, não é? Tanto da parte de quem é lésbica e quem é negro também. Porque preconceito tem dos dois lados. Mas acho que é uma boa causa para eles unirem todo mundo, ver que ninguém é diferente de ninguém. Então acho que é uma boa ideia fazer isso (Cláudia – Auxiliar de Produção).

Eu acho que é bom porque acaba todo mundo ficando mais seguro, confiante na empresa, trabalhando. Não só o LGBT, mas também pessoas negras que tinham preconceito também. Dá mais confiança (Bruno – Operador de Máquinas).

Juliana possuía uma opinião um pouco mais realista, demonstrando ciência das dinâmicas do mercado e das necessidades internas de controle, ainda que relacionasse as práticas de diversidade com benefícios diretos para as relações interpessoais:

Eu acho que a [Empresa-C] quer ser uma empresa diferenciada. E por isso toma essa decisão também. E também aqui trabalha bastante LGBT, então ela precisa ter uma postura para que quando a gente sofre, se sofrer algum ataque, alguma coisa, a gente saber como dialogar, conversar, sem entrar em debate [...] (Juliana – Operadora de Máquinas).

A entrevistada Naiara associou sua resposta a um discurso confuso, clichê, porém bastante emotivo sobre responsabilidade corporativa:

Nós temos hoje um aprendiz trans que tem o apoio da família, mas ele é um em um milhão, então a gente vê que muito, principalmente, a sigla do trans e travesti, eles começam a vida muito cedo, mas porque são abandonados, a oportunidade que eles tiveram muitas vezes é a prostituição, o estudo fica muito para o lado. Então é, exatamente, para mostrar para o jovem que ele pode ser quem ele é, não tem problema, e que a gente, enquanto pessoa, estamos aqui para desenvolver pessoas, seja numa companhia grande, pequena, e realmente é ter a bandeira, sabe, do respeito? Temos que respeitar todo mundo. [...] Porque hoje a representatividade deles no mundo corporativo a gente sabe que é muito baixa. Então exatamente para poder dar oportunidade (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

A emotividade do discurso da recrutadora, na prática, se desvanecia em contradições, já que a empresa possuía um número irrisório de trabalhadoras trans; nenhuma delas possuía um histórico de vivências com a prostituição, pelo que ambas as recrutadoras informaram; não investia em qualquer ação de capacitação de candidatos trans, dando, explicitamente, preferência por possíveis candidatos aptos/”prontos” para

ocupar as vagas, como informado por Flávia; e não recrutavam esses candidatos, mesmo que aptos ao mercado, por meio da parceira estabelecida com o projeto Transempregos.

Por fim, Elisa e Felipe tinham compreensões bem mais econômicas sobre o assunto:

Eu acho que é o mundo hoje, não é? Está lá fora, a gente precisa. Não é só a empresa. Eu acho que todos, as igrejas precisam, todo mundo precisa incluir isso aí. É o que a gente vive hoje. Está muito aflorado esse assunto. O que antes era tabu hoje não é mais. Eu acho que é por causa disso, “se eu não incluir eu estou fora”, ela está fora. Acho que é por isso que ela resolveu (Elisa – Coordenadora de Produção).

Eu acho que, pensando bem friamente, a empresa ela percebeu que se ela não mudar, porque a sociedade está evoluindo, ela vai também morrer. Não só morrer, mas ela vai deixar de ganhar, na verdade. Porque se você tem um ambiente mais diverso, mais incluso, porque não adianta ter um monte de, por exemplo, aqui só contrata corinthiano, branco, que votou no XPTO [...] Eu só vou saber falar disso. [...] se a empresa não entender que ela tem que ser diversa e inclusiva, ela vai perder fatias de mercado, ela vai perder mudanças, vai perder massa encefálica, no sentido de, “vamos pensar diferente?”, afinal a [Empresa-C] é ou não é inovadora? Então para inovar você precisa ter várias cabeças diferentes pensando. Então eu vejo que ela “entendeu” que isso dá força para competitividade, isso dá pessoas felizes que trabalham melhor, pessoas diferentes trazem soluções diferentes. É basicamente nesse sentido (Felipe – Gerente de Produção).

Os entrevistados demonstravam entender que as práticas de D&I deveriam estar sintonizadas com os interesses econômicos da organização e que, conseqüentemente, traziam repercussões para a imagem e para o negócio da companhia, como ilustram os seguintes trechos das entrevistas:

Eu acho que sim, que impacta positivamente. [...] Eu acho que em questão de imagem. Por exemplo, eu me preocupo com os animais, se uma empresa falar “ah eu não testo produtos em animais”, eu “que da hora!”. Eu prefiro comprar de uma empresa que não testa produtos em animais do que em uma outra que eu tenho certa que não está nem aí. Então eu acredito que faz a diferença. Tanto nos negócios como em uma visão fora, para as pessoas que estão fora (Elisa - Coordenadora de Produção).

Eu acho que a empresa só tem méritos com isso. Porque é a mesma coisa eu sair lá fora e falar da [Empresa-C]. Para mim, eu vou só elogiar a [Empresa-C]. Porque é um ambiente em que eu vou gostar de estar, de trabalhar. Então só tenho o que falar bem. E isso, automaticamente, influencia na [Empresa-C]. Eles têm só a ganhar com isso (Juliana - Operadora de Máquinas).

É positivo. Tanto lá fora, porque talvez incentive outras empresas a apoiar mais também, tanto para os funcionários. Toda empresa tem funcionários [LGBTs], então acho que apoia, é uma coisa boa (Cláudia - Auxiliar de Produção).

Eu acho que muda sim. Acho que até quem está fora começa a ver as coisas com outros olhos. Tem mais respeito. [...] Eu acho que veem com bons olhos esse interesse da empresa com o próximo. Não só com o funcionário, mas com quem vem de fora. Acho bastante interessante. [...] Acho que para os empresários fora que tem interesse nos produtos da empresa. Acho que chega bem (Bruno - Operador de Máquinas).

Eu acho que as pessoas ficam bem mais engajadas, quando elas estão felizes em um ambiente de trabalho mais tranquilo (Henrique – Analista de desenvolvimento de negócios).

Compreensões que foram reforçadas, constantemente, pelas falas dos representantes da gestão de pessoas que, em todos os eventos e reuniões em que eu estive presente, versavam sobre a competitividade gerada por “trabalhadores diversos, felizes e satisfeitos”, em um “ambiente de trabalho saudável”. Segundo Daniela:

Teve um momento na vida das empresas que isso parecia uma fofurinha, “Ah, é uma modinha”. Não, isso agora faz parte de fato da sociedade, gente. Nós somos uma pequena porção da sociedade aqui dentro [...] É uma relação “ganha-ganha”. A empresa ao ter pessoas que se sintam mais autênticas e livres no ambiente, com todas as regras, também vão ser mais motivadas e vão gerar mais resultados [...] é esse o nosso foco (Daniela – Diretora da área de Pessoas).

Durante a realização do evento voltado aos aliados, dois participantes questionaram Andreia dizendo: “Até que ponto a empresa está disposta a ir nessa relação com um cliente preconceituoso?”. Ao que não houve uma resposta assertiva por parte da gestora:

A Empresa-C vai querer perder um negócio? Eu não sei te responder. Eu acho que não. [...] não existe respostas prontas para algumas questões. A gente vai sentar e ver qual seria a melhor abordagem” (Andreia – Gestora da área de Pessoas).

Andreia complementou a frase acima dizendo que não estava recebendo relatos sobre preconceitos para com os vendedores. Henrique, entretanto, discordou dessa afirmação e, durante sua entrevista disse que:

Eu acho que ainda não tem o modelo fechado com relação a isso, até de orientação entendeu? Uma orientação formal de como agir. Isso está em aberto, mas eu acredito que a empresa está olhando para isso, só que para ver de uma melhor forma de conduzir esse assunto. Porque, obviamente, é uma empresa americana, de capital aberto, que tem acionista e que quer lucro. Então a gente tem que tentar achar o meio termo. Como conseguir ter um negócio lucrativo, mais sustentável, com todos os seus pilares, com respeito às pessoas. [...] eu também tomo alguns cuidados, entendeu? Por exemplo, eu tenho o barbante [cordão do crachá com as cores do arco-íris], quando vou para alguns tipos de clientes, que eu entendo que têm um perfil mais conservador, eu tiro o meu cordão. Mas parte de mim. Nunca ninguém me pediu para tirar, tá? Isso eu acho que é mais para me proteger, sabe? [...] Eu não fico feliz [em tirar meu cordão], mas antes eu até avalio para me proteger de diversas formas, principalmente em relação à minha integridade [...] Eu acho que pode ter [alguma agressão por parte de clientes], eu acho que pode, até porque a nossa sociedade está cada vez mais polarizada, a nossa própria liderança maior [presidente da república] dá voz para estas pessoas que acham que todas as atitudes de desrespeito são normais. Então isso tomou uma proporção bastante grande, principalmente, no último ano, então para me proteger eu prefiro remover mesmo (Henrique – Analista de desenvolvimento de negócios).

Dessa forma, a mensagem que os gestores transmitiam aos trabalhadores era de que ainda não sabiam, exatamente, como deveriam se posicionar, porém, que queriam estimular o debate sobre o tema na organização. O que reforça o entendimento de que o respeito à diferença LGBT não fazia parte da cultura organizacional da Empresa-C, ou seja, faltavam normativas explicitamente estabelecidas que expandissem a ideia de respeito e não discriminação posta no código de conduta da empresa. Por exemplo: como agir diante de piadas preconceituosas de fornecedores e clientes LGBTfóbicos; e quanto ao uso dos banheiros, piadas, entre outras questões do cotidiano que poderiam e deveriam ser transmitidas aos trabalhadores por meio de ações de educação corporativa.

De todo o modo, a maioria dos entrevistados avaliou positivamente e sem nenhum questionamento as práticas organizacionais voltadas aos trabalhadores LGBTs na Empresa-C. Aliás, quase não foram capazes de sugerir possíveis políticas e práticas adicionais, conforme ilustram os trechos a seguir:

Olha, eu acredito que, como eu disse para você, eu não tenho caso que confirmem desrespeitos, então eu acredito que funciona. E acredito que funcione bem. Porque realmente eu não vejo. Se tiver é muito ali no cantinho e que não chega até nós, sabe? [...] Eu estou achando um máximo. Estou achando muito legal. (Elisa - Coordenadora de Produção).

Na minha opinião sim. Consegue [alcançar as propostas] porque eu sou muito respeitada aqui dentro, nunca sofri nenhum tipo de preconceito. O pessoal que trabalha comigo me respeita bastante. [...] Eles estão subindo um degrau de cada vez. [...] Muito bom, muito bom. Para mim, na minha opinião, isso aí ajuda a gente bastante (Juliana - Operadora de Máquinas).

Sim, tranquilo. Bom para se trabalhar. Todo mundo ajuda um ao outro, que é o principal e tudo. Não tem o que falar não, para mim está tudo ótimo. [...] Acho que o pessoal ficava um pouco mais afastado de quem era lésbica ou gay. Agora conversa mais, você vê mais a proximidade. Por isso que tem que ir passando aos poucos para entrar na cabeça de algumas pessoas, não é? (Cláudia - Auxiliar de Produção).

Particularmente eu acho que [entrevistado fez uma pausa]. Eu acho que a empresa faz bastante coisa já. Não sei se, por eu não ser do meio e tal, eu acho que alguma pessoa que é do grupo deva saber alguma coisa. Agora, para mim eu acho que não (Bruno - Operador de Máquinas).

Acredito que o fato de as entrevistas terem sido feitas no próprio espaço de trabalho possa ter influenciado os posicionamentos da maioria dos entrevistados quanto à avaliação das práticas de diversidade, os quais não apresentaram quaisquer críticas ou contribuições, afirmando, outrossim, satisfação plena. Postura que remete ao controle dos elementos simbólicos por parte da organização, como aponta Macedo (2006):

As organizações surgem como um tipo de grupo diferenciado, na medida em que o indivíduo está ligado a elas não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que elas lhe proporcionam, mas também por laços psicológicos. E é a presença desses laços psicológicos que proporciona a oportunidade de as organizações atuarem em nível simbólico, visando afetar a vida emocional das pessoas que dela participam. (p. 135)

Naiara, Felipe e Henrique, ainda que também avaliassem de forma positiva, também verificavam pontos de melhoria nas práticas de D&I, especificamente quanto à sua comunicação e acesso para todos os níveis e áreas organizacionais:

Eu acho que a gente tem bastante pontos fortes. A questão do respeito, da aceitação, as pessoas poderem ser quem elas são e por último, um ponto que acho que estamos trabalhando, mas é essa questão da manufatura. Porque a gente vê ainda que é muito separado os dois mundos. Na verdade, a gente vive três mundos, porque no administrativo eu estou entrando em vendas e vendas é um público externo. Então são dois pontos que têm muito a melhorar. Que é

incluirmos o pessoal de vendas, principalmente, porque ele é a cara da companhia para o cliente, a rua, o fornecedor. E também incluir muito mais a manufatura, mas com a manufatura a gente tem que fazer a educação de que a gente não está querendo que ninguém saia do armário, mas aqui dentro todo mundo é aceito. Então não são aceitas as piadas, não podemos ter. Porque a gente trabalha muito com o administrativo, viés, rótulos, mas na manufatura a gente não tem tido muito esse bate-papo. [...] Exatamente pela questão de limitação de horário que eles acabam fazendo, primeiro turno entra às 5 e meia da manhã. Aí eles têm a cada quinze dias o Semáforo, mas lá eles acabam falando de produção mesmo [...] Eu acho que o que tem que melhorar é isso, a gente poder colocar a companhia toda em uma única página. Independente se é manufatura, se é administrativo, se é vendas. Poder realmente alinhar todo mundo (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Eu acho que ela [a Empresa-C] vai chegar lá. [...] 100% eu seria muito hipócrita. A sociedade é diversa, não é? Porque aí eu já estou mirando o estado da arte do respeito. Mas eu acho que a gente evoluiu demais nos últimos anos. A sociedade como um todo. Tem gente que fala que é mimimi. Mas está tão aflorado isso, que as pessoas estão pensando duas vezes antes de falar coisas que antes falavam “olha, sem ofensa, mas...”. [...] Eu acho que a gente já falou bastante. Eu acho que é o momento que a [Empresa-C] está, as motivações dela, o que ela tem feito e como isso tem se refletido. Acho que não tenho muito que complementar. Acho que nós estamos no caminho certo. Acho que a gente só tem que alinhar cada vez mais o discurso para refletir nas ações efetivamente e que a gente tem dado os passos, não vou dizer mega largos, mas temos dados bons passos. E que também seria muito romântico da nossa parte achar que nós vamos virar, mudar a sociedade do dia para a noite. Não vai. É um trabalho de formiguinha. Não adianta você ir hoje para a academia e malhar oito horas seguidas e achar que você vai sair fortão. Não adianta você escovar dez horas os seus dentes hoje e achar que vai ficar com o sorriso branquinho. Só que se você escovar todo dia, cinco minutos, três vezes por dia, vai ficar com os dentes limpos. A mesma coisa é a cultura ou qualquer coisa do LGBT. Não é um evento, não é uma divulgação. É o trabalho de formiguinha no dia a dia, de cada um, que vai mudar o jeitão das pessoas. Esse é o jeito que eu encaro (Felipe - Gerente de Produção).

Olha, eu acredito que poderia ter mais comunicação em relação a essas políticas, porque, foi como eu te disse, essa política [inclusão do marido como dependente no plano de saúde] existia e eu fiquei sabendo em 2018 e não foi em 2018 que ela foi implantada, entendeu? Então, talvez até para incentivar as pessoas a tomarem algumas decisões na vida [...] Eu acho que mais comunicação mesmo. Eu acho que o que a gente até discutiu aquele dia no encontro dos aliados, a parte de promover mais eventos, mais cafés na manufatura, explicar o que a gente faz, qual é o objetivo do grupo. Eu acho que esse grupo e as comunicações não entram ou entram de forma bastante fraca em algumas esferas, entendeu? [...] eu acho que poderia melhorar a comunicação em todos os níveis, principalmente, na manufatura. (Henrique – Analista de desenvolvimento de negócios).

A fala de Henrique confirmou-se diante da surpresa que um membro do GIA demonstrou ao saber, em uma das reuniões, sobre o benefício de licença para trabalhadores LGBTs em casos de adoção de filhos. Ele chegou, inclusive, a perguntar se este benefício era ofertado em outras empresas, pois tinha total desconhecimento sobre a existência dele na Empresa-C.

3.2.5. O gestor e a sua borboleta: Recrutamento, seleção, treinamentos e avaliações de desempenho

Os processos de recrutamento e seleção e os treinamentos de gestores voltados à questão da diversidade na Empresa-C eram bastante correlacionados. Dessa forma, suas descrições e análises não serão aqui desmembradas em tópicos específicos.

Inicialmente, verifiquei, como indica Fleury (2000), que havia uma declarada preocupação para encontrar formas de a empresa se posicionar no mercado como uma organização inclusiva, de modo a atrair novos trabalhadores diferentes. Tanto o GIA, em suas reuniões, quanto Flávia e Naiara, em suas entrevistas, falaram sobre essa questão. Entretanto, o evidente engessamento e a falta de autonomia do GIA na criação e veiculação das campanhas externas pareceram ser apenas um dos elementos que interferiam na forma como a empresa posicionava-se no mercado e perante os candidatos que diziam querer atrair. Nessa lógica, uma representante da área de pessoas, membro do GIA LGBT, compreendia que o fato de a Empresa-C não estar localizada na capital do Estado não a favorecia, quando se tratava de atrair a diversidade. Outro membro do GIA mencionou, ainda, que muitas pessoas diziam não saber o que a empresa fazia, durante uma feira de profissões e estágio da qual participou. Comentários que me soaram bastante estranhos, em se tratando de uma multinacional tão renomada como era a Empresa-C, e também a um membro do GIA que disse ter procurado o estágio na organização, justamente porque um amigo comentou sobre a diversidade promovida pela empresa.

Especificamente quanto ao Recrutamento e Seleção (RS), Flávia informou que houve épocas em que a área de RH estava totalmente à frente dessas atividades. Entretanto, a organização delegou parte dessas funções também aos líderes (gerentes e coordenadores) para que auxiliassem, especialmente, nas entrevistas e nas decisões das contratações. Assim, naquele momento, a função da área de RS era a de apresentar uma

lista de candidatos, pré-selecionados nos programas de *trainee* e estágio, aos líderes das áreas e aconselhá-los quanto ao processo decisório.

Flávia era a responsável pelo RS das áreas administrativas, enquanto Naiara coordenava as atividades ligadas às contratações de estagiários e jovens aprendizes. Também auxiliavam nesses processos alguns consultores externos que se dedicavam ao RS de trabalhadores denominados “horistas” para as áreas produtivas da organização, em todas as unidades do país.

De acordo com Flávia, o esforço maior da área de aquisição dava-se em apresentar candidatos que se enquadrassem nos pilares de diversidade aos líderes. Uma expressão bastante usada por ela ao longo de suas falas foi a de “tentar forçar uma curva de diversidade”.

E aí a gente força um pouco a curva no sentido de apresentar diversidade. Não existia preocupação, há pouco tempo atrás, de fechar um processo só com homens brancos. Hoje existe já uma preocupação [...] Então hoje já tem certo desconforto em, quando a gente vai apresentar o candidato ao gestor, se é uma *short list*, a gente fala “Olha não consegui encaixar pessoas mais diversas para te apresentar” (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Flávia e Naiara também informaram que esse trabalho de “forçar a curva” era feito, para além da apresentação de candidatos diversos, por meio de treinamentos junto aos líderes. Entretanto, as entrevistas e observações indicaram haver apenas um único treinamento trimestral, ligado indiretamente ao tema da diversidade, que versava sobre os vieses inconscientes¹⁴ que os líderes e os demais trabalhadores possuíam:

Tem um trabalho de bastidor, que é bastante importante, de falar com o gestor sobre viés inconsciente. Então, como eu, como pessoa tomadora de decisão, que vou traçar naquele momento o currículo do candidato, vou tentar olhar, não apenas para aquilo que está ali e pressupor, imaginar a performance dele, com base no que está escrito aqui ou no passado, mas sim olhar para aquela pessoa e tentar entender o potencial, tentar entender o talento, tentar entender a vantagem de ter alguém que não parece tanto comigo? Porque tem uma tendência forte da gente contratar aquilo que a gente sabe, mais ou menos, como vai ser. A gente fala de contratar os “mini mins”: “Nossa parece comigo, fez a mesma faculdade! Ah vai dar certo! Às vezes é fácil conversar com essa pessoa”. Então a gente tenta mostrar para eles a vantagem de contratar aquele que não é tão claro, não sei com tanta certeza como vai ser,

¹⁴ Todos os membros da organização que, de alguma forma, possuísem relação com o debate sobre diversidade falavam, exaustivamente, sobre este conceito de viés inconsciente durante os contatos que tivemos.

porque eu não conheço tanto aquele mundo que a pessoa vive, que é diferente. Então isso a gente faz através de treinamento, a gente tem uma carga de treinamento. E a gente espera que eles sejam conselheiros, na hora que o cara estiver com dois perfis, um mais diverso, diferente, e um igualzinho, dar aquele empurrãozinho que falta para a pessoa assumir o risco (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Eu vejo que a gente tem tentado trabalhar muito mais com a questão do viés inconsciente, os rótulos que a gente acaba pondo nas pessoas, exatamente para tentar tirar cada vez mais o rótulo de “ok uma pessoa não quer entrar na caixa que você entra e não necessariamente você precisa por ela em outra” (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Flávia, Naiara e os membros do GIA indicaram que era responsabilidade direta dos líderes a manutenção de um ambiente respeitoso para os trabalhadores LGBT, que lhes permitisse performar, leia-se produzir, adequadamente. Papel, explicitamente, apontado no código de condutas da empresa e reforçado pela fala das recrutadoras:

[...] a gente só precisa garantir que essa pessoa está tendo cuidado, que ela está tendo um ambiente adequado para que ela possa performar. O que acontece é justamente o contrário, muitas vezes, a pessoa LGBT tem uma baixa performance porque ela não pode ser ela mesma no trabalho, porque ela tem um monte de medo do que os colegas vão pensar, do que eles vão saber. Principalmente, na área de produção é bem complicado. Mas você vê? São essas questões que surgem. A gente tem esse receio: o gestor vai saber gerir? O gestor vai saber desenvolver? Vai saber conversar? Porque gestão não é fácil. A gente tem que colocar em lugares em que estão preparados para isso (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Eu já tive caso, por exemplo, ano passado, a pessoa está terminando o estágio agora, que o gerente falou de “nossa eu preciso ter uma borboleta no meu time”, eu disse “vou ser muito sincera, você não está preparado para ter um *gay* no seu time, então vamos contratar outro candidato?” [...] Eu acabo fazendo esse trabalho com o gestor também, até para a gente ter a questão também do, você contratou uma pessoa sabendo que ela era, nós temos a bandeira do respeito e vamos permanecer com a bandeira do respeito, então o que a gente vai cobrar é se ele está entregando no prazo, se ele joga para vencer, se ele teve a inovação e a gente não vai cobrar do “ele não entrega porque ele é *gay*” (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Ressalto, a esta altura, uma informação relevante que surgiu no momento de aproximação com a Empresa-C para a participação na pesquisa: o responsável pela comunicação organizacional, um dos primeiros contatos que tive com a empresa,

informou, quando solicitei realizar a pesquisa junto a uma unidade do interior do Estado de São Paulo, que poderia haver diferenças na forma como as políticas e as práticas eram adotadas em cada uma das unidades, pois, segundo ele, a questão da diversidade LGBT “vai muito do estilo da gestão de cada unidade”. O que também foi informado por Felipe, segundo o qual, a adoção de políticas para trabalhadores LGBTs “varia muito de pessoa para pessoa”.

Outra informação que reforça o papel e a influência dos líderes na diversidade organizacional da Empresa-C foi trazida em uma das reuniões do GIA por uma responsável da área de pessoas que disse que a organização não se opõe, por exemplo, ao uso de tatuagens e cabelos coloridos, e que as possíveis repressões sobre esse assunto partiam dos líderes das áreas. Para Flávia: “[...] é muito difícil. Eu concedi uma reportagem, falei como a gente recruta, mas é 100%? Não, não é. Às vezes tem um gestor que não pensa igual.”. Sobre o papel dos líderes quanto ao respeito às diferenças, o gerente de Produção Felipe disse:

[...] eu acho que o ambiente respeitoso tem que ser, por exemplo, muito sustentado e patrocinado pela liderança. Você escutou alguma piadinha? Pelo menos repreenda. Não só não ria. Faz a pergunta “por que?”. Ou depois chama de canto, porque fumo você não dá na frente de todo mundo, é na sala fechada. Que é para ir moldando, gradativamente, melhorando essa questão. [...] No que tange aos desdobramentos, você começa moldar via liderança esses comportamentos, conforme surge o negócio, a liderança é responsável por corrigir. Se a minha coordenadora tem um caso, um negócio que ela presencia ou que chega nela, ela tem que agir. Então o comportamento dela está sempre sendo observado. Seja por cima ou por baixo. Mesma coisa eu. [...] Se o cara é um pouco mais esperto ele vai perceber que o comportamento dele não será tolerado (Felipe - Gerente de Produção).

Observei, desse modo, que havia carência de formação das lideranças para a diferença na Empresa-C, para além de treinamentos sobre vieses pessoais. Isto também porque Felipe, as recrutadoras e o GIA compreendiam que era papel dos líderes “cascatear” as ações realizadas pró-diversidade em suas respectivas áreas. Na Empresa-C, assim como apontam Cardoso *et al.* (2007), Cox Jr (1993), Saji (2005) e Fellows (2005), os comportamentos dos líderes eram atribuídos como fator essencial para que a diferença se tornasse vantajosa para a organização. No entanto, uma política organizacional que depende de “estilos de gestão” e de “vieses individuais de líderes” não pode ser considerada como tal.

Além disso, a Empresa-C demonstrou adotar as indicações “de manual” de Cardoso *et al.* (2007), quanto à avaliação de desempenho das lideranças. Flávia, gerente de RS, afirmou que era avaliada, unicamente, pela diversidade que promovia no quadro funcional gerencial. Entretanto, não foi possível constatar se e como a diversidade influenciava a avaliação dos gestores das demais áreas.

Não existia na organização uma normativa que delimitasse um número mínimo ou uma cota para a contratação específica de cada um dos grupos de diversidade, salvo quanto a trabalhadores PCDs, estipulada em lei, nos moldes das ações afirmativas. Flávia informou que:

Existe uma frente da organização que gosta [da diversidade] e quer ter valor, mas a gente ainda não se sente totalmente confortável para estabelecer “vamos ter X vagas”. Nós estamos fazendo um caminhozinho ainda [...] tem muitas empresas que já colocaram que preferem candidatos negros, que preferem candidatos diversos para esta vaga. “Esta é uma vaga diversa”. Mas a gente ainda não se posiciona desta maneira porque existe um discurso na ‘Empresa-C’ que, no final, eu vou escolher o melhor candidato independente de qualquer coisa. A visão do comitê é um pouco preservar essa definição de que, no final, a gente fica com o melhor independente de qualquer coisa, sabe? (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

O trecho da fala da entrevistada que menciona a escolha dos melhores candidatos demonstra que a prática de RS da empresa, em alguma medida, contradiz o seu compromisso de sustentabilidade quanto à educação e ao desenvolvimento dos trabalhadores, no qual informava apoiá-los e empoderá-los para “proporcionar às pessoas a oportunidade de viver a vida ao máximo”. Ora, se a educação e o desenvolvimento de pessoas era uma das metas de sustentabilidade presentes nos documentos oficiais, ações de formação para o trabalho poderiam ser desenvolvidas, mesmo que por meio do apoio a instituições externas, por exemplo, organizações não governamentais e coletivos de preparação de pessoas LGBTs para o mercado de trabalho. Além disso, Naiara trouxe elementos de meritocracia e anticotas em sua fala

[...] eu conheci uma pessoa em um evento que a gente foi, que ela trabalha com inclusão de raça. E ela faz um trabalho bem bacana de *mentoring* com o pessoal negro, principalmente de baixa renda, para mostrar que se eles tiverem a vontade de se desenvolver, seja na [Empresa-C], seja no governo, seja lá em cima sendo presidente, eles podem um dia chegar. A gente não precisa limitar sonho. Então se a gente tem um sonho a gente tem que batalhar para ter ele. Então com ela eu fiz essa parceria para conhecer o trabalho dela e saber como que

a gente pode fazer essa questão da inclusão, para incluir mesmo e não ser excludente. Porque muitas vezes a gente trabalha com a questão da cota e a cota, na minha visão particular, acaba sendo mais um preconceito que a gente cria [...] a gente leva o *shortlist* para o gestor, principalmente, nesse começo de carreira, eu entendo que se você for contratar um gerente, ele tem que ter todo o *skill* técnico, experiência e tudo, mas nesse primeiro momento, a intenção é realmente desenvolver. (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Reforçando o tom de constante contradição no seu discurso, Naiara, na sequência, afirmou o seguinte sobre a questão das cotas/vagas específicas para determinados grupos:

[...] uma coisa que eu sempre falei muito para o pessoal, é que eles precisam competir entre eles. Porque senão vocês colocar uma pessoa privilegiada, de construção social que fez um milhão de intercâmbios com um negro que tem super potencial, mas tecnicamente não tem, eles acabam não sendo junta a competição entre eles (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

O que as falas de Flávia e Naiara permitem afirmar é que não havia, verdadeiramente, na empresa uma busca ativa por trabalhadores LGBTs, também por desinteresse em capacitar e desenvolver essas pessoas, ainda que contraditoriamente afirmassem trabalhar esses aspectos com os seus trabalhadores. O que havia era uma meta global de apresentação de candidatos 50% diversos, tanto mulheres, como negros, PCDs e LGBTs, aos solicitantes das vagas – o que também não era garantia de que esses candidatos fossem contratados – que já estivessem plenamente capacitados para assumirem suas funções e que compactuassem com uma ideologia meritocrática, de trabalho duro e responsabilidade pelo próprio desenvolvimento profissional.

Os trechos a seguir trazem outras justificativas para a ausência de busca ativa por profissionais LGBTs. A primeira diz respeito à falta de preparação da empresa em receber e tratar adequadamente os trabalhadores diferentes, já a segunda adiciona culpabilização aos próprios candidatos LGBTs que não se reconheceriam naquele ambiente:

A [Empresa-C] é assim: primeiro a gente vai criar um ambiente que a gente sabe que vai ser seguro, para depois a gente começar a se movimentar. A gente tinha um pouco de medo de forçar. Porque tem o lance da representatividade, da diversidade e da inclusão. A gente fala: “Diversidade é você chamar para a festa e inclusão é você chamar para dançar”. A gente tinha muito medo de trazer e a gente não saber muito bem, forçar uma curva e a gente não está com um ambiente seguro para as pessoas estarem aqui e a gente correr sérios riscos. Hoje em dia, a gente se sente em um ambiente seguro, então para alguns programas, a

gente começou a fazer um esforço (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

[...] é que assim, o LGBT, para a gente, tirando bi, trans e travesti, que eles não se enxergam mesmo no mundo corporativo, a gente tem trabalhado bastante com parcerias. [...] porque diferente de uma empresa de tecnologia, que eles são muito aceitos, quando você vem para uma indústria eles não se veem tanto, porque uma indústria tem ainda todo o estigma de ser muito masculinizada (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

A questão da culpabilização dos trabalhadores LGBTs também apareceu com relação aos treinamentos realizados pela organização. No entendimento de Naiara, caberia aos trabalhadores diferentes, não apenas o desenvolvimento de suas habilidades profissionais, mas também de suas habilidades relacionais para saber suportar possíveis violências cotidianas, pois estas não estavam sob o controle da organização.

O maior *gap* deles [estagiários e aprendizes], muitas vezes, é a inteligência emocional. “Como eu separo trabalho do pessoal?”, “Como eu faço isso para não interferir tanto?”, “Como o comentário, *ok* foi desagradável, mas não me desestruture?”. Ter inteligência emocional. “Eu sou profissional e agora?”, “Eu consegui a vaga de trabalho e agora o que que eu vou fazer?” (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Os discursos das recrutadoras remetem ao que apontam Eccel e Flores-Pereira (2008), ao informarem que as políticas de diversidade não concedem oportunidades melhores aos grupos de minoria social, bem como não promovem a igualdade das condições de trabalho. Diferente do que afirma, a Empresa-C não buscava proporcionar, de fato, uma representatividade interna do grupo LGBT, tal qual a que se percebe na sociedade, e, nas poucas vezes que o fazia, atribuiu aos próprios trabalhadores a responsabilidade de se manter psicologicamente estável para realizar o trabalho. O que faz com que as políticas de promoção da diversidade não se tornem plenamente efetivas, como observam Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014). Como aponta Jesus (2021, p. 174): “[...] se teima em responsabilizar unicamente os(as) oprimidos(as) por esse comportamento coletivo engendrado pelo grupo opressor”.

Como mencionado anteriormente, foi possível identificar que a empresa estabeleceu parceria com a plataforma Transempregos, em outubro de 2019, para veicular as chamadas de contratação para *trainee* e estagiários. Todavia, somente em setembro de 2020, verifiquei a efetiva veiculação do material (e confirmação da parceria), na rede

social *Instagram* da Transempregos. No *site* da Empresa-C e em suas redes sociais, não havia qualquer menção sobre essa parceria ou convocação explícita de trabalhadoras TTs para as vagas.

Ainda que Flávia afirmasse que as práticas brasileiras eram modelo de ação para outras unidades da companhia na América Latina, as suas falas indicam um entendimento de que, organicamente o tema seria desenvolvido na Empresa-C, sem a necessidade de, realmente, desenvolvê-lo:

Não sei se a gente vai chegar lá, se a gente vai estabelecer algo específico em termos de metas, mas a gente tenta olhar com uma naturalidade. [...] a gente tem tentado muito atrair e com isso as pessoas vão querer trabalhar aqui e aí a gente vai trabalhar o gestor para manter a cabeça aberta e a coisa vai nascer, vai ser orgânico, natural, vai ter e pronto. A gente tem essa ideia. Pode ser um pouco utópico. A gente não está medindo, então a gente não criou muitas políticas e estabeleceu quantos ou qual a regra [...] está muito comecinho. Eu enxergo como um começo. Eu acho que nós precisamos avançar em vários pontos [...] eu imagino que, nos próximos anos, depois de a gente avaliar, a gente vai precisar fazer parcerias com instituições, como a Transempregos, e vai precisar estabelecer métricas um pouco mais claras. Não acho que a gente vai chegar no ponto de ter a posição diversa e falar para o gestor “Olha, essa posição é diversa. Contrate um diverso”. Mas eu acho que a gente vai, de certa maneira, ter uma métrica mais forte e um controle mais forte igual a gente faz com mulheres hoje (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Em suma, os representantes da organização entrevistados compreendiam que as políticas de recrutamento e seleção, bem como os treinamentos que realizavam em prol à diversidade LGBT, eram ainda bastante iniciais e careciam de maiores esforços, experimentações e resultados positivos para que, só então, pudessem ser aprimorados.

Eu vejo que a gente dá esse passo em trazer pessoas que gerem estas discussões, trazer pessoas LGBTs. Quando você tem pessoas LGBTs dentro do grupo, você começa a falar sobre aquilo e aquilo se torna seguro, se torna saudável. Eu sinto que a gente está ampliando a roda de segurança e ampliando a roda de saudável dentro da organização. E eu acho que é necessário para sobrevivência. A gente não tinha dentro da organização a mesma representatividade que a gente tem lá fora. E isso é péssimo para os negócios. A gente tem se posicionado. Quando a gente abre a cabeça e quando a gente se torna um ambiente que as pessoas com mentalidades diferentes querem trabalhar, a gente se torna muito mais atrativo porque o jovem supervaloriza isso (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Todavia, a fala de Flávia não condiz com algumas ações promovidas pela empresa para demonstrar uma posição favorável e promotora da diversidade LGBT. Em 2019, por exemplo, foi realizado um evento para estudantes universitários que contaria com rodas de conversas sobre diversidade, porém o tema LGBT não foi abordado, apenas os temas de mulheres na ciência, negros e pardos no topo da organização e empregabilidade da juventude.

3.2.6. “Se tem nunca chegou para a gente”: Relatos de preconceitos e discriminações contra trabalhadores LGBTs

A gerente de pessoas Andreia e também Flávia não foram claras o bastante sobre a existência de casos de preconceitos e discriminações contra trabalhadores LGBTs, ainda que não tenham negado veementemente a existência delas. Diziam possuir “boas histórias na empresa” e que “muito do que acontecia” poderia “não ter chegado” até elas, principalmente, por esses casos concentrarem-se nas áreas de produção, nas fábricas. Nesse sentido, Flávia afirmou: “Eu não sei de casos de discriminação que a gente tenha vivido porque essas coisas chegam para poucas pessoas”.

Entretanto, nas reuniões com o GIA e nas entrevistas com os demais trabalhadores, foi possível obter relatos dessa natureza. Eles acreditavam que as relações entre trabalhadores LGBTs e demais trabalhadores eram, de forma geral, boas e tranquilas, mas não sem negar a existência de situações de desrespeito. Cláudia, com aparente receio de estar sendo avaliada durante minha entrevista, respondeu de forma enfática que na área de Produção a relação entre os trabalhadores era “Boa. Ótima. Para mim eu vejo como ótima. Não tenho o que falar”. Bruno (também trabalhador não LGBT), no entanto, afirmou que “De vez em quando tem uma resenha [chacota]”, ainda que ele não as considerasse graves.

Juliana (trabalhadora lésbica), por outro lado, negou ter vivenciado tais “resenhas” e afirmou que um dos motivos para isso se dava por ela ser abertamente assumida para os companheiros de trabalho. Elisa acreditava que Juliana era respeitada pelos colegas, mas que nos bastidores aconteciam comentários e piadas. A entrevistada relatou, ademais, um caso ocorrido com outro trabalhador LGBT que deixou de usar o cordão arco-íris em seu crachá, em decorrência de comentários preconceituosos:

Eu acho que ela [Juliana] é muito bem aceita e respeitada aqui pelos colegas de trabalho. Eu não vou te falar que não existe ainda quem não faça uma piadinha, uma brincadeirinha, porque existe. [...] mas se aconteceu com ela, ela nunca me trouxe. [...] Na última avaliação anual ela falou que o que motivava ela a trabalhar aqui era o respeito que ela tinha e a liberdade de se expressar da forma como ela queria. Isso eu gostei muito. Que bom, não é? Estamos no caminho certo [...] Esses dias um funcionário pediu um cordão LGBT, aí ele não estava usando e a gente perguntou por quê ele não estava usando. Aí ele falou “Ah é porque os caras ficam me zoando”. Então ainda existe algum tipo de piada, que não seja tão aflorada, é mais interna, mas eu acredito que ainda exista pessoas que ainda tenha esse viés de fazer essas piadinhas. (Elisa - Coordenadora de Produção).

O gerente de Produção Felipe acreditava que nas áreas administrativas, diferente do contexto da fábrica, as violências contra trabalhadores LGBTs se davam, não de forma explícita, por meio de comentários e piadas, mas de forma velada:

Aí nós podemos, por exemplo, tem o campo administrativo, que eu acho que esse é o mais sacana, no sentido da sociedade, porque o cara sabe que ele não pode falar, então ele faz de forma velada. (Felipe - Gerente de Produção).

Naiara, no entanto, afirmou que mesmo nos escritórios da empresa também houve casos de violência verbal:

A gente sabe que rola algumas coisas que não deveriam rolar, alguns comentários que não deveriam rolar, mas que rolam, tipo “O bambi é do São Paulo”, “Deixa de ser veado”, “para de fazer corpo mole, vai lá e faz”. Até uma das coisas da gente, enquanto RH, trabalhar é sempre essa questão do viés, de “não é legal você falar isso”, “a gente não leva dessa maneira”, “fragilidade todo mundo tem, independente de orientação” (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

E ele estava em uma dificuldade para fazer uma atividade e ele foi pedir ajuda para a pessoa do lado e a pessoa do lado fez o comentário infeliz “Nossa, mas você não sabe fazer isso? Até um veado sabe fazer”. E o menino se sentiu incomodado. Então ele fez o trabalho, engoliu, e depois de alguns meses rolou a piadinha de novo de “Ai larga a mão de ser veado, porque você está reclamando disso?” e aí ele trouxe isso para a gente no RH. Quando ele trouxe essa questão para a gente no RH eu fiz toda a orientação de como ele se sentiu, como que foi para ele. Porque agora incomodou e no primeiro momento não incomodou? O que mais aconteceu? Foi só esse comentário? Não foi a risada dos amigos, foi algum comentário extra? [...] Então no caso dele, eu fazia acompanhamento a cada três meses [...] (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios)

A entrevistada também informou que, devido ao medo dos comentários LGBTfóbicos, muitos trabalhadores LGBTs deixavam, inclusive, de participar de atividades recreativas ofertadas pela empresa, como o Dia da Família. O que poderia não acontecer, caso a empresa, realmente, pusesse em prática ações de educação, citadas em seu código de conduta, que proporcionassem às pessoas “a oportunidade de viver a vida ao máximo”. Segundo Naiara:

Muitos fazem a opção de nem vir. Porque muitas vezes os colegas de trabalho não sabem e eles não querem expor para não ter a piadinha, porque acaba gerando a piadinha o burburinho. Então muitos fazem a opção de não vir (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Henrique disse que, no mês do orgulho LGBT 2019, o GIA desenvolveu uma ação de conscientização que se baseava na colagem de adesivos informativos nos espelhos dos banheiros da sede. Contudo, esses adesivos foram rasgados nos dias posteriores, em clara demonstração de desrespeito. Juliana, todavia, acreditava que a referida ação era o suficiente, pois ações mais enfáticas para a promoção do respeito não seria bem compreendido pelos demais trabalhadores da empresa:

O que eles passam é isso aí. Aí uma vez eles colocaram um adesivinho nos banheiros escrito “respeito tudo”, com uma mensagem. É esse o tipo de coisa que eles fazem. Aos poucos eles vão melhorando a apresentação porque não pode chegar de uma vez porque tem pessoas que não entendem (Juliana - Operadora de Máquinas).

Outro episódio de desrespeito aos trabalhadores LGBTs, informado por Naiara e confirmado por Felipe, diz respeito a uma trabalhadora cisgênero que tinha expressão de gênero masculina que foi confundida com um homem ao entrar no banheiro feminino. Ainda que não tenha se tratado de violência verbal, a situação gerou constrangimento e influenciou até mesmo na quantidade de água que a trabalhadora bebia durante a jornada de trabalho, para que utilizasse menos o banheiro:

Nós já tivemos algumas questões com mulheres com aparência mais masculinizada, das pessoas terem receio de “É um homem que entrou no banheiro errado ou não?”, de ficar desconfortável. Então essa situação sim a gente já teve. Mas uma coisa que até [durante um evento] a gente ouviu, é que as pessoas, por si, por não passar por essa situação de como seria, elas acabam tomando menos água para não ter que ir no

banheiro e passar por essa situação. Então a gente vê que isso realmente a gente escuta deles. Mas nenhum nunca chegou e contou para a gente que já passou por isso dentro da companhia ou não (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Um caso de uma menina que, ao meu ver, foi, porque às vezes até sem maldade, é uma história legal de contar. E tinha uma menina que entrou no banheiro feminino, ela tinha o cabelo curto, camisa. Ela se “transveste”, não queria usar essa palavra, mas ela tem um estereótipo, se você olhar de costas, é um homem. E ela entrou no banheiro feminino, normal. A moça da limpeza, que mal sabe assinar o nome dela, com todas as crenças dela e na maior educação disse “Moço, acho que o senhor entrou no banheiro errado.”. Aí ela ficou super envergonhada e, segundo relatos, ela estava até tomando menos água para ir menos ao banheiro. [...] e eu escutei uma pessoa condenando a moça da limpeza. Eu falei “Ok, mas vamos olhar pelo outro lado. A pessoa não fez chacota, ela achou que estava fazendo a coisa certa, na cabecinha dela. Ela chamou na maior educação e quando ela viu que era uma mulher ela parou e pediu desculpa” e vida que segue. Então é questão de a gente trabalhar também um pouco a autoconfiança, porque é um público que, na sociedade tende a se retrair por sofrer desde casa (Felipe - Gerente de Produção).

A fala de Felipe traz dois aspectos já citados anteriormente: a pouca abrangência das reduzidas ações de educação corporativa promovidas e a culpabilização das vítimas de violências LGBTfóbicas. Lembro que os trabalhadores terceirizados não eram incluídos nas práticas de diversidade da Empresa-C, e mesmo a área fabril não recebia treinamentos para além dos técnicos, necessários exclusivamente para a *performance* laboral. Como se esses grupos de trabalhadores não merecessem capacitação, para além do trabalho manual, percebiam uma deficiência no desenvolvimento de suas habilidades relacionais quando comparados às áreas administrativas/intelectuais da empresa. De fato, a trabalhadora que limpava o banheiro e, sem possuir o devido conhecimento/treinamento, tratou erroneamente uma trabalhadora pelo pronome masculino. No entanto ela possuía carências de informação e formação que não foram sequer consideradas pela Empresa-C; além disso, também a trabalhadora que se sentiu ofendida não deveria ser culpabilizada diante da situação experimentada. Não deveria ser ela, que estava tomando menos água para ir menos ao banheiro, a responsável por trabalhar sua habilidade de autoconfiança. Não caberia a ela o custo e o esforço psicológico de não se deixar afetar por situações de constrangimento que deveriam ser evitadas pela organização, por meio da educação de todos os trabalhadores, independente da forma de suas contratações.

Além disso, no trecho acima, Naiara reforça o que afirmaram Andreia e Flávia sobre os trabalhadores não levarem os casos de discriminação LGBT para seus superiores e para a área de pessoas. O que pode estar relacionado ao receio de sofrerem retaliações ou mesmo devido à crença de que nenhuma ação seria tomada pela administração da organização.

A entrevista com Henrique aconteceu por telefone, enquanto ele estava trabalhando em sua sala, nas dependências da empresa. Ele informou, assim, que, diante de uma denúncia que havia feito sobre uma discriminação que sofrera, passou a perceber retaliações por parte dos companheiros de área, sem que nenhum procedimento fosse realizado para conter ou mesmo evitar tais retaliações. Situação que contradiz o que Naiara afirmou em sua entrevista:

Tem também o canal de denúncia, até por questão das pessoas não se sentirem coagidas, retaliações, então a gente trabalha muito essa questão de que retaliações aqui dentro não são aceitas (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Solicitado a discorrer sobre a situação com maiores detalhes, Henrique preferiu não aprofundar o relato, pois, como pude notar e confirmar, havia outro trabalhador na mesma sala, no momento da entrevista, e ele não se sentia à vontade para detalhar o assunto. Ainda que a página oficial e o código de conduta da Empresa-C informassem haver discricão na tratativa de denúncias, na prática não parecia haver controle ou mesmo orientação das condutas dos trabalhadores para esses casos, o que gerava medo e tolhia o relato de abusos e desrespeitos sofridos no contexto de trabalho. Nesse sentido, Naiara disse conhecer histórias de estagiários que sofriam calados, por meses, aguardando a melhor oportunidade para relatar os assédios vivenciados:

Estagiário não chega a levar para o canal de ética porque eles têm muito medo de prejudicar uma pessoa. Então a gente vê que o pessoal mais novo, cada vez mais tem a preocupação do “Eu estou fazendo algo, mas não quero prejudicar outra pessoa também porque ela tem o direito de não querer, mas ela tem que me respeitar”. [...] tem pessoas que aguentam três meses para falar no acompanhamento de estágio. [...] eu já tive um estagiário que sofreu com esse coiso, a gente fez o acompanhamento, a gente fez a orientação do time, e depois em um outro momento ele trouxe essa questão de novo, mas aí a gente entendeu que era questão de construção familiar. De que ele teve problema com a família, os pais não aceitavam, ele morava sozinho porque a mãe não aceita, o pai não aceita (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

No trecho Naiara atribui a ausência de denúncias a uma pretensa preocupação dos estagiários para com os assediadores. Mas temos de convir que o altruísmo seria o último sentimento de uma pessoa realizando um estágio, que está sendo avaliada constantemente, na expectativa de uma possível efetivação de emprego em uma multinacional de enorme porte. Outro termo que melhor descreveria a situação é o medo. Medo de buscar ajuda para encerrar situações de constrangimento público, de sofrer retaliações, de gerar indisposições que piorem ou intensifiquem as discriminações, de perder a oportunidade de conquistar a contratação na tão famosa empresa que divulga publicamente, inclusive para as chamadas de estágio e *trainee*, ser um local inclusivo e respeitoso. Talvez o mesmo medo que Juliana sentia sem assumir de denunciar as piadas e os comentários lesbofóbicos que os outros entrevistados afirmaram ouvir, mas ela não. Quer seja por medo ou por tática para garantir o emprego, o que se percebia era um local que não garantia aos trabalhadores a liberdade e o apoio para sequer denunciarem as discriminações que sofriam. E quando o faziam, os responsáveis por averiguar as denúncias questionavam sobre o motivo da demora em ter procurado ajuda, tentavam capacitá-los para serem mais resilientes e associavam suas frustrações a problemas pessoais, externos à organização, da qual não teriam controle, como se somente trabalhadores LGBTs vivenciassem problemas relacionados à “construção familiar”.

Outro caso relacionado ao receio de abordar determinados assuntos e incorrer em possíveis demissões foi relatado em uma das reuniões do GIA. Uma trabalhadora contou que, durante um almoço no refeitório, conversava com alguns trabalhadores terceirizados sobre uma reportagem que havia lido sobre a polêmica nacional do *Kit Gay* nas escolas, quando um dos participantes solicitou que ela interrompesse o assunto. Os demais insistiram no tema e continuaram a debater. Posteriormente, a trabalhadora soube que o participante que pediu para que ela parasse de falar temia ser demitido, caso algum de seus superiores ouvisse sobre o que falavam e, desde então, ele passou a não almoçar e a incentivar outras pessoas a não compartilharem a mesa do refeitório com a trabalhadora.

Nesse sentido, Naiara informou que o trabalho maior da área de pessoas era o de educar/conscientizar os trabalhadores sobre o que seria considerado um comportamento inadequado para com a diversidade. Contudo, a entrevistada entendia que era necessário respeitar até mesmo as crenças LGBTfóbicas e o livre-arbítrio dos trabalhadores preconceituosos, pois haveria uma linha tênue entre respeito e aceitação. Assim, medidas maiores somente eram tomadas em casos de reincidência de discriminações:

Hoje, o que a gente tenta trabalhar é mais a questão da educação. Uma coisa que a gente tem que tomar muito cuidado é que as pessoas têm o livre-arbítrio, têm a liberdade de expressão, a gente sabe que esse mundo social é muito volátil, mas a gente tem que lidar com o que é minha livre-expressão e o que é quando eu envolvo outra, o lado organizacional, a empresa que eu trabalho. A gente sabe que gera muita polêmica a questão de política, isso de LGBT, porque não aceita. [...] Já tivemos casos recorrentes? Já. Que a pessoa falou “Ah não, é minha opinião e pronto acabou, não sou obrigado a aceitar” e é o que a gente sempre fala “Você não é obrigado a aceitar, mas é obrigado a respeitar”. [...] A gente tenta trabalhar com a conscientização para que não aconteça mais, até porque todo mundo está suscetível a errar, a fazer um comentário inconsciente, que não “sabia” ou que sempre fez e sempre achou ok, ninguém nunca falou nada. Mas que a gente não pode ser conivente com a reincidência, a pessoa não estar disposta a respeitar o próximo [...] Pensando nessa realidade administrativo *versus* fábrica sim. Ainda na fábrica tem muito [comentários e piadas LGBTfóbicas]. Então tem as pessoas que ainda carregam todos os dogmas da religião. Tem o dogma do “Eu não vou pegar o papel do mês LGBT porque vão achar que eu sou também e isso vai me incomodar se alguém achar que eu sou”. Tem a questão da religião, nós temos alguns funcionários que são pastores. Tem a questão da “Na minha igreja não pode, então eu também não posso fazer parte, a empresa não pode querer fazer parte disso, porque não é aceito, é errado” e tudo que eles trazem de crenças. [...] A gente sabe que respeito tem de ter de todo mundo, mas a gente sabe que é uma linha muito tênue entre o respeito e o aceitar para algumas pessoas (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Como ilustra o trecho acima, era de consenso entre os entrevistados que, majoritariamente, nas fábricas ocorriam as discriminações contra os trabalhadores LGBTs. Justamente na área que não recebia treinamentos para além dos técnicos, que não tinha disponibilidade para poder participar das reuniões do GIA LGBT, que não percebia acesso a todas as informações relacionadas às atividades de promoção de respeito realizadas pelo grupo de afinidade, inclusive que não conseguia participar dos eventos pró-diversidade realizados, pois o trabalho em cada um dos três turnos era intenso e prioridade. Ademais, as reuniões do GIA e os eventos LGBTs somente ocorriam em horários nos quais os gestores e os trabalhadores dos escritórios administrativos estavam presentes para posarem para fotos em frente a telões que exibiam a logo da empresa pintada com as cores do arco-íris.

Felipe, que reconhecia que era em sua área que havia o maior número de piadas e comentários maldosos entre os trabalhadores, se utilizou ainda da baixa escolaridade desses como justificativa para as ocorrências. Mas negou que as “brincadeiras” tivessem

cunho LGBTfóbico, pois, pelo menos, “esse tipo específico de piada nunca chegou até ele”:

Agora, na fábrica, com pessoas de escolaridade menor, eles são mais “sincerão”, vamos dizer assim. [...] Só que também, da mesma forma, as respostas vêm, não é? As pessoas reagem ou não. Só que são piadas que são “bobas” e que também não é só no campo LGBT. Se o cara é gordinho, se o cara cortou o cabelo diferente, ficou feio. “Ahhhh...”, se o time do cara perdeu. Então são aquelas coisinhas que o cara fica zoando, o jeito que o cara anda, que o cara cheira, que a menina fala. Então eles ficam brincando entre eles, só que são brincadeiras, digamos, de um nível de escolaridade que você fala “Ah beleza”. E aos poucos, aos poucos não, as pessoas tendem, eu tenho visto, que vem diminuindo. Antes, chamar por apelido ou dar apelido às pessoas era algo extremamente comum. Aí chegou até uma época que a [Empresa-C] colocou uma regra. E nós da manufatura levamos a sério. “Não chame ninguém pelo apelido, nem se a pessoa aceita”. [...] Eu não podia chamar [um trabalhador que usou de exemplo] de [apelido], eu tive que descobrir que o nome dele é [nome do trabalhador] (Felipe - Gerente de Produção).

A fala de Felipe reforça o poder que regras expressas e não “orgânicas” possuem em impedir que relações desrespeitosas se desenrolem no contexto de trabalho. Ora, se houve uma normativa explícita que foi rigidamente seguida por ele e seus trabalhadores quanto a atribuir apelidos de qualquer tipo entre eles, o mesmo poderia ter sido feito em relação a comentários, piadas e termos ofensivos aos trabalhadores LGBTs. Essa seletividade do que era ou não permitido acontecer no cotidiano organizacional demonstra que a Empresa-C se reservava, inclusive, o direito de ser espaço de controle da heterocisnormatividade, pois aplicava uma vigilância mais rigorosa a determinadas situações de desrespeito em detrimento de outras (LGBTfóbicas neste caso) e permitia que o controle dos corpos e comportamentos não heterossexuais e não cisgêneros fosse mantido nas dinâmicas interpessoais.

Flávia relatou apenas um episódio no qual um trabalhador foi demitido da organização, após posicionar-se de forma preconceituosa na rede social *LinkedIn*:

A gente teve alguns casos recentes de funcionários que fizeram comentários inadequados em redes sociais e a tratativa da empresa foi bastante direta: “Não queremos esse tipo de comentários. Por favor, retire” [...] teve um contexto gigante, a empresa conversou e pediu para que fosse retirado, ele não retirou e continuou comentando. E aí foram milhões de reuniões e avaliações e ao final, levando em conta a postura de seguir as orientações da companhia, acabou em um desligamento. [...] A gente tenta, na prática, realmente, fazer as coisas acontecerem.

Aos pouquinhos, como estou te dizendo, porque é uma empresa conservadora, uma empresa com cem anos de história, é uma empresa em que nada é muito rápido e é mover um *Titanic* fazer qualquer coisa dentro da [Empresa-C] (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Entendo que, se a postura da organização fosse a de estabelecer explicitamente as normas e as sanções referentes à discriminação contra a diferença LGBT, que se o respeito ao diferente fosse, verdadeiramente, parte da cultura organizacional da Empresa-C, situações como essa possivelmente não ocorreriam, pois seria de prévio conhecimento dos trabalhadores: o posicionamento respeitoso da empresa; a abertura para debater sobre o tema sem tabus e receios de retaliações; e, principalmente, as consequências para os casos de discriminação. Isso permitiria, inclusive, que as sanções fossem aplicadas sem que houvesse a necessidade de realizar “milhões de reuniões e avaliações”, em caráter paliativo, ou mover “*Titanics*” para que ações simples fossem tomadas. A ausência de políticas específicas para a diferença LGBT confirma-se pela fala de Flávia, quando questionada sobre as formas de sanção que a organização adotava:

Eu acho que são os símbolos, este que te falei [caso *LinkedIn*]. Nem todo mundo ficou sabendo, mas o fato de ter uma pessoa que fez um comentário homofóbico e ter sido desligada passa um recado bem sério de “Gente, não façam comentários homofóbicos que a gente não vai tolerar” [...] Esses símbolos eu acho que são muito mais importantes do que as normas de fato, do que a gente escrever na política (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Pensamento que condiz com as orientações puramente gerencialistas de Cardoso *et al.* (2007) sobre ser o comprometimento dos envolvidos com a diversidade organizacional mais poderoso do que qualquer declaração por escrito que a organização venha a apresentar. O que torna as políticas perigosamente vagas e passíveis de descumprimentos e controle.

Para além desses relatos, também houveram as falas do grupo de trabalhadores evangélicos sobre a realização do evento do orgulho LGBT 2019 (citadas anteriormente), as quais Henrique julgava serem de menor importância, diante de outras falas mais graves que já havia presenciado. Acredito que, em um contexto de entrevistas que não estivesse localizado dentro da estrutura da organização, poderiam ter sido relatados mais casos de preconceito e discriminação, haja vista o enorme receio de Henrique em detalhar sua experiência na presença de um colega de trabalho, por medo de sofrer mais retaliações.

3.2.7. Repercussões das práticas de diversidade nas vidas dos trabalhadores LGBTs

De modo geral, os entrevistados avaliavam como positivas as repercussões das práticas de D&I da Empresa-C. Flávia, que reconhecia o estágio inicial das práticas e sempre reforçava o fator da *performance* profissional, afirmou que:

Eu acho que é uma empresa com clima muito saudável em que as pessoas realmente são criativas e conseguem trabalhar e produzir porque elas se sentem bem e se sentem seguras. Mas a gente falava muito pouco sobre questões LGBT. Era seguro para quem? Era confortável para quem? Para quem estava dentro daquela rodinha de uma certa normatividade [...] para eles [os trabalhadores LGBTs] eu acho que é maravilhoso. Eu acho que eles têm se sentido super apoiados e respirando. [...] porque a gente vê que aqui é um ambiente seguro e isso eu acho que é o mais importante para você ser quem você é, para você se sentir à vontade para trabalhar, produzir e performar. [...] e quando as organizações se posicionam dessa forma, “Aqui você não vai ser racista, aqui você não vai ser preconceituoso e aqui a gente vai sim valorizar a diversidade”, você faz as pessoas que têm uma opinião diferente, pelo menos, terem cuidado na hora de falar (Flávia – Gerente de recrutamento, seleção e desenvolvimento).

Felipe, que igualmente ocupava um cargo de gestor, e Bruno (trabalhador não LGBT) também relacionaram as práticas de D&I com os resultados produzidos na realização do trabalho cotidiano:

Quando a vida do cara está bem, ele está se sentindo bem, são melhores os resultados. Depois que o [um dos trabalhadores da Produção] resolveu a questão do casamento, voltou a voar. Então impacto eu acho que é esse. Se o cara se sente bem, mais aberto, você conhece mesmo a pessoa (Felipe - Gerente de Produção).

Dá para ver no rosto de cada um deles que eles se sentem à vontade para trabalhar (Bruno - Operador de Máquinas).

As entrevistadas Elisa e Cláudia (não LGBTs) vincularam as repercussões das práticas organizacionais ao respeito e ao bem-estar. Segundo Elisa:

Olha, eu tenho colegas, que eram de outro turno da produção e eu acredito que, a pessoa era muito tímida, muito. E aí quando começou a se falar disso e quando começou a falar abertamente “a [Empresa-C] levou esse assunto...”, a pessoa já começou a se sentir melhor, mais em casa (Elisa - Coordenadora de Produção).

Henrique e Juliana (trabalhadores LGBTs) apontaram outros fatores, para além da produtividade, ligados às repercussões das práticas de D&I das quais eram beneficiários, principalmente quanto à possibilidade de incluírem suas famílias como dependentes em seus planos de saúde. Fator decisivo para que ambos oficializassem as suas uniões com seus parceiros:

E foi até na época que eu soube que poderia ter todos os benefícios, até de convênio de saúde, e simplesmente a gente não planejou nada, fomos um dia no cartório e fizemos (Henrique – Analista de desenvolvimento de negócios).

Ressalto que, quando tomou a decisão de se assumir publicamente na empresa, para poder ter acesso aos benefícios também para o seu parceiro, Henrique disse que um dos gerentes da empresa, que também era *gay*, porém não assumido, lhe aconselhou a pensar melhor sobre o assunto e ter cuidado, pois, segundo essa pessoa: “A empresa não é tão boazinha assim”.

A fala de Juliana, por sua vez, integrou todos esses aspectos em sua fala. Citou assim o incentivo ao casamento, a sensação de acolhimento/bem-estar e também sobre a *performance* profissional:

Porque a [Empresa-C] dá a oportunidade para quem é casado, o homossexual, dá os direitos para o parceiro. Tem todos os direitos que eu tenho. Unimed, Uniodonto. Isso é uma coisa que também me incentivou. Aí eu posso colocar a filha da minha mulher também. Me incentivou bastante. [...] Deixou [segura para se assumir no local de trabalho] porque dá mais um alívio, não é? Porque eu sei que eu posso, não me expor totalmente, mas ser quem eu quero ser, de uma maneira respeitosa e que eles vão me dar esse apoio. [...] Que nem eu te falei, se eu me sentir bem em um ambiente eu vou me desenvolver melhor. Certo? Agora, se eu estiver trabalhando em um ambiente e eu sentir que tem algum preconceito contra mim, eu não vou conseguir desenvolver porque meu psicológico vai ficar abalado (Juliana - Operadora de Máquinas).

Acreditando que esta pesquisa possuía um viés de consultoria empresarial, na qual eu forneceria os melhores caminhos para as práticas de diversidade da empresa, e se esforçando para produzir um discurso politicamente correto — que falhou assim que expressou a primeira ideia transfóbica —, porém, bastante contraditório, Naiara me fez algumas indagações ao final de sua entrevista. A recrutadora queria saber se o esforço em incluir pessoas TTs na empresa era realmente válido, pois acreditava que essas pessoas

não aceitariam receber um salário de, por exemplo, R\$ 1.600,00 para realizar um estágio profissional:

Acho que na verdade é mais uma coisa para você pensar e trazer para a gente: de como, enquanto organização, a gente pode fazer isso, de, para a gente é muito fácil lidar com a questão do drag queen, porque na verdade ele usa muito mais uma fantasia à noite, durante o dia a gente classifica como normal. Mas como a gente lida com o travesti que trabalha montado todos os dias? Para a gente pensar junto. Porque nunca chegamos ao ponto de ter um travesti. [...] Mais uma questão realmente do incluir. Elas estão inclusas na verdade em um mundo marginalizado. Como a gente tira da rua, o que a gente pode oferecer? Porque, vamos pensar no estágio: mil e seiscentos reais? Você não vai acabar mudando a vida, da noite para o dia, de uma pessoa. Algumas pessoas vão saber se organizar e vão querer sair dessa situação, nem todos (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

Ainda que tenha abordado a questão da responsabilidade social corporativa da empresa para com pessoas TTs, como ilustra o trecho acima, depois de algumas evasivas a entrevistada me perguntou abertamente e com certo ar daquilo que entendi como uma confissão “ingênuas”, como quem “abre o jogo”:

Mas assim, como que a gente faz, enquanto companhia, de não criar um desconforto quando receber essa pessoa? Porque a gente sabe que tem algumas coisas que é mais fácil, a gente enquanto sociedade, incluir. O *gay* é fácil! A *lésbica* é fácil! O *bi* tem todos os estigmas, mas é fácil. Um *trans* quando terminou a transição é fácil. Mas nós temos quem? É o travesti, o *trans* que está na metade do caminho, que vai começar a transição agora. E de mais assim... de não criar mais um problema. A gente sabe que vai ter toda a educação, vai ter todo o *viés*, mas como a gente faz para não criar mais um problema? [...] O técnico é mais fácil. É mais a questão de a gente também saber lidar com o emocional. Que a pessoa vai trazer uma carga emocional muito grande, como todo mundo traz, *ok*. Mas de como a gente sabe lidar com isso, porque nem sempre a gente está preparado para lidar com a carga emocional que a pessoa traz. E eu acho que é isso que acaba chocando a gente. (Naiara - Consultora de Recrutamento, seleção e desenvolvimento de estágios).

A entrevistada revelou assim que a real preocupação dos gestores eram os prováveis problemas decorrentes da inclusão de pessoas TTs na empresa. Pois, segundo ela, a questão técnica era a menor das questões a ser trabalhada. O que preocupava, verdadeiramente, era o desconforto, o choque que os corpos *trans* gerariam nos demais trabalhadores e nas relações dentro da organização. Além de, novamente, atribuir às

peças TTs a responsabilidade por se adequar para não sobrecarregar os demais com as suas supostas cargas emocionais extremas.

A garantia do direito ao trabalho para pessoas LGBTQs, sobretudo, para pessoas travestis e transgêneros, não pode se dar nos moldes e por meio de práticas de maquiagem arco-íris de um capitalismo colorido dissimulado que só quer “lacrar” às custas da luta diária do nosso povo. Possibilitar o acesso ao trabalho, para além dos bens materiais, é viabilizar projetos de vida, de futuro. É promover uma reparação histórica para com todas as pessoas LGBTQs que derramaram e ainda derramam o sangue nesse solo enxarcado de ódio contra todos e todas que são diferentes. Como aponta Jesus (2021):

Quando conhecemos a nossa História, sob a perspectiva dos(as) explorados(as), sabemos que trabalho e cidadania são conceitos indissociáveis [...] E ainda no imaginário do Brasil do século XXI se coloca cidadania é algo a ser alcançado por “mérito”, e não como “natural” da pessoa humana: “quem trabalha sempre alcança”, ou “você tem de fazer por merecer”, dizem, principalmente se você não é o(a) sujeito(a) universal, entendido como: homem, branco, cisgênero (que não é trans), supostamente heterossexual, casado, no mínimo de classe média e com filhos(as). E na conjuntura atual, marcada pelo avanço do neoliberalismo no mundo e de uma lógica teocrática militarista no Brasil, nossa cidadania regulada é cada vez menos formatada por valores políticos, mas por um sistema de estratificação ocupacional, marcado, mesmo com o avanço das políticas afirmativas (a meu ver tímido e pouco alerta à discussão de políticas de reparação mais profundas), por machismo, racismo e LGBTQifobia estruturais, que não apenas “fazem parte” do “heteroCistema machista” (sistema com “c” de cisnormativo mas também de capitalista), mas que, isso sim, estruturam as relações sociais e as identidades ao ponto de só sabermos quem somos pela ótica dos estereótipos que nos foram atribuídos(as), em função dos grupos sociais do qual fazemos parte que são mais salientes ao olhar de quem subalterniza (p. 175).

Por fim, compartilho uma fala que pude ouvir da Professora Mestra Letícia Carolina Pereira do Nascimento, da Universidade Federal do Piauí, em um grupo de trabalho de que participei no X Simpósio do Congresso Internacional da Associação Brasileira de Estudos da Homocultura (ABEH) em 2021: “A gente não pode abrir mão daquilo que nunca nos foi dado”. A educadora travesti abordava questões ligadas a relacionamentos afetivos, porém a sua frase cabe, perfeitamente, também para o desejo de poder participar das dinâmicas do mundo do trabalho. Ainda que o cenário atual seja o descrito nessa tese, repleto de exclusões, inclusões precárias, perda de direitos, engodos corporativos e discriminações, este mundo ainda não é nosso. Principalmente, não é das pessoas travestis e trans. Temos de primeiro ocupar esse espaço para, posteriormente,

decidirmos se queremos reformá-lo, destruí-lo ou abandoná-lo. Mas não podemos nos desfazer de algo que não é nosso e nem nos resignarmos a nunca o ter.

Palavras finais

A experiência desta pesquisa, somada à minha trajetória de estudos sobre as relações da população LGBT com o mundo do trabalho no Brasil, que já dura uma década, me leva a refletir, até mesmo sobre a forma, a importância ou a necessidade de políticas privadas de inclusão LGBT no mundo do trabalho. Até o momento da realização desta pesquisa, não tinha ainda acessado um local que dizia buscar ativamente pessoas LGBTs para comporem seus quadros funcionais. Pelo contrário, havia me deparado, durante minha pesquisa de graduação, com empresas que, até mesmo, temiam que suas imagens estivessem associadas a esse grupo de minoria social e, quando percebiam a presença de trabalhadores LGBTs, incentivavam que as suas identidades sexuais fossem ocultadas. Além disso, a questão da presença de trabalhadoras trans, nesse contexto de empresas do interior paulista era impensável pelos gestores entrevistados. Entretanto, a pesquisa desenvolvida ao longo do meu mestrado apontou que o trabalho, ainda que local de extremas dificuldades, era representado de forma positiva pelos trabalhadores LGBTs entrevistados, sendo, inclusive, desejado, pois lhes permitia que se afirmassem como sujeitos sociais.

O contexto de trabalho, dolorido, porém almejado por tantos trabalhadores que somente nas brechas dos subempregos, trabalhos autônomos e precários era possível, por fim na Empresa-C era desenhado pelo discurso empresarial como espaço receptivo, respeitoso, preparado para essas pessoas e comprometido com o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Acreditei que, finalmente, teria uma experiência de pesquisa na qual eu poderia verificar um grande número de pessoas de variadas identidades sexuais e de gênero convivendo em um contexto de trabalho que lhes permitissem falar sobre como percebiam as importantes políticas de inclusão postas em prática pela organização. Entretanto o cenário com o qual me deparei foi o completo oposto disso.

As análises das informações obtidas junto à Empresa-C permitiram compreender que, ainda que a organização se posicionasse, publicamente, como inclusiva e diversa quanto à diferença LGBT, seus esforços em promover a inclusão e a permanência deste grupo eram mínimos e somente os necessários para amenizar os conflitos internos. Isto

porque o discurso da empresa fazia alusão sobre uma valorização da diversidade, ainda que, nas dinâmicas cotidianas, os verdadeiros esforços dos gestores giravam em torno do apagamento das diferenças entre os trabalhadores.

Mesmo estendendo as práticas de diversidade de sua matriz norte-americana para as unidades brasileiras, a multinacional não possuía nenhuma política específica para a diferença LGBT. Possuía algumas poucas práticas de tratamento igualitário quanto a benefícios e ações pontuais sobre conscientização e sensibilização sobre o respeito, promovidas pelo grupo interno de afinidade LGBT. Esse, entretanto, carecia de formação na temática sexualidade e identidade de gênero, não possuía autonomia para realizar ações ou mesmo permissão para participar da criação de políticas organizacionais de diversidade. Além disso, o espírito ativista de alguns membros do grupo era abafado e controlado por representantes da gestão, de modo que os ímpetos dos trabalhadores fossem direcionados, exclusivamente, para as funções laborais.

Além de não possuir a informação quanto ao número de trabalhadoras lésbicas, *gays* e bissexuais que compunham a empresa, não possuíam reais metas estabelecidas para a inclusão desses trabalhadores. Situação mais complexa para trabalhadoras travestis e trans, pois havia somente três delas na organização, em baixos cargos da estrutura organizacional e, conseqüentemente, percebendo baixos salários. Ademais, ainda que tenham estabelecido parceria com um projeto de inclusão específico para pessoas TTs, os gestores da organização afirmaram que não tinham interesse em contratar pessoas trans que não possuíssem passabilidade e que não desenvolviam quaisquer ações para a capacitação dessas candidatas. O que desejavam, de fato, era que essas pessoas se candidatassem às vagas já portando todos os requisitos técnicos e emocionais para assumirem os possíveis cargos.

Os treinamentos disponíveis na empresa reduziam-se a uma única ideia, qual seja, sobre a existência de vieses inconscientes que deveriam ser elaborados e desmistificados. A todo o momento, em todas as reuniões, eventos e entrevistas, o termo foi exaustivamente mencionado, o que demonstrou que essa ideia permeava, baseava e, até mesmo, limitava todo o entendimento da organização sobre a diferença LGBT, preconceito e discriminação.

Foram relatados casos de preconceito e discriminação, majoritariamente, na forma de “piadas”, especialmente, na área de manufatura. Casos que as gestoras de pessoas informaram não ter pleno conhecimento, mas que ocorriam, justamente, na área que percebia maior dificuldade de acesso à informação e à educação corporativa. Soma-se a

isso a ocorrência de retaliações contra trabalhadores LGBTs que optaram por acessar os canais de denúncias para informar violências vividas no contexto de trabalho. Ainda assim, os trabalhadores LGBTs avaliavam positivamente a forma como a empresa lidava com a diferença LGBT, pois mesmo diante das poucas ações pró-diversidade, podiam planejar suas vidas para além do trabalho.

Em suma, a diferença LGBT era explicitamente considerada pela organização apenas como fator de competitividade e inovação para o negócio, bem como oportunidade de se posicionar como socialmente responsável perante ao mercado. Desse modo, os representantes da gestão compreendiam que a diversidade deveria ser gerida como insumo para gerar o maior lucro com os menores atritos interpessoais possíveis, tal como indica a literatura racionalista sobre a Gestão da Diversidade.

Esse cenário da Empresa-C reafirma a hipótese proposta nesta pesquisa, qual seja: que as suas práticas de diversidade e inclusão, além de não estarem em coerência com o seu discurso organizacional, agem no sentido de apagamento das diferenças e desarticulação política dos trabalhadores LGBTs que compõem a organização, no intuito de manterem as diferenças controláveis, gerenciáveis e lucrativas para o negócio. Isso porque o grupo interno de trabalhadores LGBTs estava sob constante vigilância e controle; nem todos os trabalhadores tinham as condições necessárias para participarem das reuniões desse grupo, pois a execução das funções laborais eram prioridade, ao mesmo tempo em que quanto mais trabalhadores LGBTs participassem do grupo, mais poderiam se articular e exigir maiores direitos, o que seria até mesmo uma ameaça para a empresa; os trabalhadores não encontravam segurança para denunciarem os preconceitos vividos, pois poderiam sofrer retaliações, privando-se, assim, de um espírito crítico e assumindo uma postura de resignação diante de situações de violências no contexto de trabalho; também possuíam receio de apresentarem seus parceiros e parceiras aos colegas, nos eventos abertos às famílias dos trabalhadores, por medo de serem discriminados, deixando de viver plenamente seus direitos sexuais e de identidade de gênero; e, por fim, também é possível afirmar que as práticas de diversidade da Empresa-C eram práticas de controle e manutenção da hétero/cisnormatividade, na medida em que os recrutadores somente buscavam pessoas LGBTs, sobretudo, travestis e transgêneros que possuíssem passabilidade e performassem a “mulher e o homem de verdade” no cotidiano organizacional, caso contrário aquele não era um local realmente receptivo às suas diferenças.

Dez anos após ter iniciado meus estudos sobre esta temática e diante do cenário apresentado nesta pesquisa, me questiono agora se a pauta dos direitos LGBTs ao trabalho deve permanecer refém das estratégias corporativas de iniciativa privada. Não acredito, pois, que sejam o suficiente os atuais programas de diversidade, falhos ou fictícios, promovidos por um pequeno número de multinacionais interessadas, exclusivamente, na manutenção e continuidade de seus negócios. Todavia, também não advogo aqui sobre o fim das agendas empresariais de inclusão das diferenças, sejam elas quais forem. Ainda que tenha a ciência de que políticas privadas estarão, indubitavelmente, sempre associadas ao lucro, acredito que aquelas que sejam honestas quanto aos seus interesses, porém que estejam também, verdadeiramente, atentas ao debate das diferenças são bem vindas e necessárias para que o acesso e permanência no trabalho sejam uma realidade na vida de diversas pessoas LGBTs.

O que acredito ter de findar são, justamente, as estratégias de mercado colorido como as postas em prática pela Empresa-C, no momento desta pesquisa. Estratégias que denomino aqui como ações de Maquiagem Arco-íris que, na prática, são tão ou mais prejudiciais que a própria oposição à entrada de trabalhadores LGBTs no mercado de trabalho. Ações que são engodos corporativos que dão continuidade e atuam na manutenção das estruturas de uma matriz hétero-cisnormativa, que condicionam os corpos e os comportamentos LGBTs à norma social vigente para que possam, possivelmente, participar das dinâmicas da organização, a depender de diversos outros fatores para além da passabilidade, como a plena e prévia preparação educacional e emocional para a ocupação das vagas, por exemplo. Maquiagem Arco-íris que ilude, que gera expectativas, que decepciona, que permite violações, que não protege, que não constrói, não desenvolve e que descarta os sujeitos a quem diz acolher.

Questiono-me, então, sobre quais alternativas devem ser trabalhadas, pela academia e também pelo movimento social, para que os trabalhadores LGBTs não fiquem sujeitos à essas estratégias e possam ter aumentadas as suas chances de participar das dinâmicas do mundo do trabalho e terem acesso a tudo o que dela provém. Seria questão de falarmos menos das iniciativas privadas e pensarmos mais alternativas de políticas públicas? Devemos nos aprofundar nos debates e nas iniciativas dos movimentos sociais sobre o direito ao trabalho? A quantas andam as experiências públicas de inclusão da diferença LGBT no Brasil? Ações afirmativas diretamente voltadas para a questão do trabalho seriam uma solução melhor que as verificadas nas iniciativas privadas? Finalizo

essa tese com esses questionamentos que espero poderem nortear futuros debates sociais e pesquisas acadêmicas sobre a temática.

Referências

ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização do trabalho: subsunção real da viração. **Passa Palavras, Campinas**, 2017.

AFONSO, Mariana Luciano. **Regulamentar para quê(m)?** as representações sociais de prostitutas sobre a regulamentação da profissão. 2014. Dissertação (Mestrado em Pós-Graduação em Psicologia) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos?. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 2, n. 1, p. 1-10, 2003.

ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 78-86, 2001.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDES – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. **Governo desmonta programa brasileiro referência internacional no combate ao HIV/Aids.** ANDES, 2020. Disponível em: <<https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/governo-desmonta-programa-brasileiro-referencia-internacional-no-combate-ao-hiv-aids1>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2022.

ANTRA – Associação Nacional de Travestis e Transexuais. **Nota da ANTRA Sobre Cotas e Reservas de Vagas em Universidades Destinadas às Pessoas Trans.** ANTRA, 2020. Disponível em: <<https://antrabrasil.org/2020/12/17/nota-antra-cotas-universidades-pessoas-trans/>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2022.

ANTUNES, Ricardo. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado.** Boitempo Editorial, 2020.

ARÁN, Márcia. A transexualidade e a gramática normativa do sistema sexo-gênero. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**, v. 9, n. 1, p. 49-63, 2006.

BARBOSA, Lívía. A diversidade no seu devido lugar. **C. Vassallo, Guia Exame de boa cidadania corporativa. São Paulo, Editora Abril**, v. 754, p. 40-42, 2001.

BASTOS, Elaine Marinho; PINHEIRO, Marcelo Souza; DE LIMA, Tereza Cristina Batista. Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza. **Revista de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 165-180, 2016.

BAUER, Martin, W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Tradução Pedrinho A. Guareschi. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BENEVIDES, Bruna G.; NOGUEIRA, Sayonara Naider Bonfim. Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2019. **São Paulo: Expressão Popular, ANTRA, IBTE**, 2020.

BERNARDO, Marcia Hespanhol et al. Linhas paralelas: as distintas aproximações da Psicologia em relação ao trabalho. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 34, p. 15-24, 2017.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero – feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CAPRONI NETO, Henrique Luiz Caproni; SARAIVA, Luiz Alex Silva; DE ALMEIDA BICALHO, Renata. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.

CARDOSO, Joao Antonio da Silva et al. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 2007.

CARRARA, Sérgio. Políticas e direitos sexuais no Brasil contemporâneo. **Bagoas-Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 4, n. 05, 2010.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SOUZA, Eloisio Moulin de; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

COSTA, Silvia; FERREIRA, Carolina. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, v. 4, 2006.

COX Jr, Taylor. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. Berrett-Koehler Publishers, 1993.

DE ALBUQUERQUE MARANHÃO FILHO, Eduardo Meinberg; COELHO, Fernanda Marina Feitosa; DIAS, Tainah Biela. Fake news acima de tudo, fake news acima de todos”: Bolsonaro e o “kit gay”, “ideologia de gênero” e fim da “família tradicional. **Correlatio**, v. 17, n. 2, p. 65-90, 2018.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

DUQUE, Tiago. **Gêneros incríveis: identificação, diferenciação e reconhecimento no ato de passar por.** 2013. 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)–Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

ECCEL, Cláudia S.; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping Center: um estudo crítico. **ENANPAD, 32. Trabalhos apresentados**, 2008.

ENRIQUEZ, Eugène; DA ROCHA FILHO, Francisco. **A organização em análise.** Vozes, 1997.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Responsabilidade Social.** ETHOS, 2022 Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2022.

FACCHINI, Regina. Entre compassos e descompassos: um olhar para o " campo" e para a " arena" do movimento LGBT brasileiro. **Bagoas-Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 3, n. 04, 2009.

FACCHINI, Regina; FRANÇA, Isadora Lins. De cores e matizes: sujeitos, conexões e desafios no Movimento LGBT brasileiro. **Sexualidad, Salud y Sociedad-Revista Latinoamericana**, n. 3, p. 54-81, 2009.

FELLOWS, Amanda Zauli. Diversidade Cultural: competências para gerenciá-la. **Encontro Anual**, 2005.

FERREIRA, João Batista et al. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

_____. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.

_____. The culture of quality and the management of human resources. **ids bulletin**, v. 24, n. 2, p. 34-41, 1993.

_____. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa María. **Cultura e poder nas organizações.** Atlas, 1989.

FONTES, Virgínia. Capitalismo em tempos de uberização: do emprego ao trabalho. **Marx e o Marxismo-Revista do NIEP-Marx**, v. 5, n. 8, p. 45-67, 2017.

FÓRUM de Empresas e Direitos LGBT. Disponível em: <<http://www.forumempresaslgbt.com/>>. Acesso em: 02 ago, 2020.

FRANÇA, Isadora Lins. " Cada macaco no seu galho?": poder, identidade e segmentação de mercado no movimento homossexual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 21, p. 104-115, 2006.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide; DE SOUZA, Nevil Queiroz. A responsabilidade social corporativa e a importância do marketing social. **Revista de Administração**, v. 8, n. 15, p. 69-84, 2009.

G1. **Governo Bolsonaro suspende edital com séries de temas LGBT, após críticas do presidente.** G1, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2019/08/21/governo-bolsonaro-suspende-edital-com-series-de-temas-lgbt-apos-criticas-do-presidente.ghtml>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2022.

GARCIA, Marcos Roberto Vieira. **Dragões: gênero, corpo, trabalho e violência na formação da identidade entre travestis de baixa renda.** 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GAULEJAC, Vincent de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. In: **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** 2007. p. 338-338.

GÓIS, João Bosco Hora et al. Experiências de Gestão da Diversidade Sexual no Ambiente de Trabalho no Brasil: das experiências pontuais à formação de um Fórum Empresarial LGBT. **Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico**, p. 48, 2017.

GUIMARÃES, M. Relação de afeto e direitos. **Psique: Ciência & Vida**, v. 2, n. 16, p. 38-45, 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; QUEIROZ, Ricardo Campelo de. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade. **ENANPAD XXIX. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília, DF: ANPAD**, 2005.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. **ENEO. Anais... Atibaia**, 2004.

HELOANI, Roberto; SILVA, Eduardo P. Diversidade no trabalho. BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES, Jairo E. **Dicionário de psicologia do trabalho e organizações.** São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 303-309, 2015.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras**: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV-EAESP, São Paulo, 2008.

_____. Identidades sexuais não-hegemônicas: a inserção de travestis e transexuais no mundo do trabalho sob a ótica queer. **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, VI, 2010.

IRIGARAY, Hélio Arthur; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Revista Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant; SANTOS, Marcio Cesar Franco. Responsabilidade social corporativa: um duplo olhar sobre a Reduc. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 82-111, 2013.

JESUS, Jaqueline Gomes de. Alegria momentânea: paradas do orgulho de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 54-70, 2013.

_____. Gestão da Diversidade no Brasil: notas críticas. In: IRINEU, Bruna Andrade et al. **Diversidade Sexual, Étnico-racial e de Gênero**: temas emergentes. Revista Brasileira de Estudos da Homocultura, 2020. p. (81-97).

_____. Impossível democratizar o trabalho sem enfrentar o machismo, racismo, LGBTIfobia e outras opressões. In: Isabelle Ferreras; Julie Battilana; Dominique Méda; Flávia Máximo; Ana Virginia Moreira Gomes; Eduardo Rocha Dias. (Org.). **O manifesto do trabalho: democratizar, desmercantilizar, remediar**. 1ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021, v. 1, p. 171-176.

JULIANI, Rafael Paulino. **Processos de Gestão e Minorias**: um estudo sobre políticas organizacionais de promoção do respeito à diversidade sexual. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Jaboticabal 2013.

_____. **LGBTTrabalhadores**: trajetórias de vida e representações sociais sobre trabalho. 2017. 186f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva. **Tempo Social**, São Paulo, v. 30, n. 1, 2018.

KREIN, José Dari; COLOMBI, Ana Paula Fregnani. A reforma trabalhista em foco: desconstrução da proteção social em tempos de neoliberalismo autoritário. **Educação & Sociedade**, v. 40, 2019.

LOPES, Marcia Cavalcanti Raposo. Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 91-113, 2009.

LOURO, Guacira Lopes. Teoria *queer* - uma política pós-identitária para a educação. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n.2, p. 541-553, 2001.

MACEDO, Kátia Barbosa. A administração simbólica nas organizações: uma nova forma de religião?. **Sociedade e cultura**, v. 9, n. 1, p. 131-142, 2006.

MARQUES JUNIOR, Eles Calheiros; DANTAS, Anderson De Barros. Produção científica brasileira em gestão da diversidade no período 2006-2016. **Anais do V SINGEP Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 2016.

MATTE, Cristina; DOS SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017.

MCNAUGHT, Brian. **Gay issues in the workplace**. Macmillan, 1995.

MCQUARRIE, Fiona AE. Expanding the concept of diversity: Discussing sexual orientation in the management classroom. **Journal of Management Education**, v. 22, n. 2, p. 162-172, 1998.

MECCHI, Cassiano Luiz. Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações De Trabalho**, v. 1, 2007.

MEDEIROS, Ettore Stefani. Necropolítica tropical em tempos pró-Bolsonaro: desafios contemporâneos de combate aos crimes de ódio LGBTfóbicos. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 2, 2019.

MENDES, Rodrigo Hübner. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. **Encontro de Estudos Organizacionais. Anais III EnEO/ANPAD**, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MORENO, Tica. Armadilhas do poder corporativo: maquiagem lilás e mercantilização das lutas. In: Renata Moreno (Org). **Crítica feminista ao poder corporativo**. São Paulo: SOF Sempreviva Organização Feminista, 2020, p. 130-154.

NUNES, Edson de Oliveira. **A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 331 p.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO; UNAIDS - PROGRAMA CONJUNTO DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE HIV/AIDS; PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho: Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia**. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/content/promocao-dos-direitos-humanos-de-pessoas-lgbt-no-mundo-do-trabalho-construindo-igualdade-de>>. Acesso em: 12 nov 2016.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. Atlas, 1987.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.

_____. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro. 2005**. 2005. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)–Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942>. PDF.

SALES, Ricardo Gonçalves de. Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão às normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. In: **Anais do V Congresso Internacional Comunicação e Consumo: São Paulo**. 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SATO, Leny. "Djunta-mon": o processo de construção de organizações cooperativas. **Psicologia USP**, v. 10, n. 2, p. 219-225, 1999.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; DOS SANTOS, Charles. Batismo de fogo e gravador desligado: notas sobre embaraços vividos pelo pesquisador no cotidiano do trabalho de campo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 266-280, 2014.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. Cortez Editora, 2022.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; FELLOWS, Amanda Zauli. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO. Org**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006.

SOUZA, Gabriela da Rocha. **Trabalho na experiência de travestis e mulheres trans**. 2022. 93f. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.

SPINK, Peter K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 174-192, 1996.

TRANSEMPREGOS. Disponível em: < <https://www.transempregos.org/>>. Acesso em: 02 ago, 2020.

TRANSGENDER EUROPE (Alemanha). **Trans Murder Monitoring (TMM) project. 2019**. Disponível em: < <https://tgeu.org/tmm-update-tdor-2019/> >. Acesso em: 11 mai. 2021.

VENCO, Selma. Uberização do trabalho: um fenômeno de tipo novo entre os docentes de São Paulo, Brasil?. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, p. e00207317, 2019.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Rafael Paulino Juliani, do Núcleo de Estudos Trabalho, Organização Social e Comunitária do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, responsável pela pesquisa “*The Rainbow Business Wants You*”: um estudo de caso sobre políticas organizacionais de inclusão e respeito ao trabalhador LGBT”, faço um convite para você participar como voluntário deste meu estudo.

Esta pesquisa pretende avaliar como, de fato, são implantadas as políticas de inclusão e respeito ao trabalhador LGBT praticadas por uma organização brasileira que, declaradamente, posiciona-se como promotora dos direitos LGBT ao trabalho.

Sua participação constará em conceder respostas a um roteiro de entrevista semiestruturado que guiará o tema e objetivos pretendidos por esta pesquisa. As entrevistas serão individuais e serão gravadas pelo pesquisador com equipamento de áudio. Ressalta-se que isto não lhe gerará nenhum custo e, caso ocorra, o participante será ressarcido pelas despesas decorrentes da pesquisa. Informa-se também que não haverá nenhuma compensação pela participação na investigação, sendo esta de caráter plenamente voluntário e gratuito.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar quaisquer dúvidas ou pedir quaisquer outros esclarecimentos, bastando para isso entrar em contato com o pesquisador.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas, em seu conjunto, apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários e organizações, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Assim, será mantido o sigilo de seus dados e das pessoas que você venha a mencionar nas entrevistas.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam oferecer uma visão crítica sobre o processo de criação e implantação de políticas e práticas de gestão de inclusão e respeito à diversidade LGBT, bem como orientar o trabalho de outras gestões que pretendam posicionar-se favoráveis aos direitos deste grupo social, principalmente, no que tange ao acesso e à permanência no trabalho. Sua participação, possivelmente, também lhe propiciará a oportunidade de conhecer mais sobre as políticas organizacionais de inclusão e respeito à diversidade LGBT que permeiam sua relação com o trabalho e a organização onde trabalha, por meio do diálogo com o pesquisador e a formulação de respostas para as questões sobre tais políticas e práticas organizacionais.

Alertamos que você poderá sentir-se cansado ou apresentar outros desconfortos físicos, psíquicos, emocionais, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais, dependendo de suas experiências passadas e a relação que se estabelecerá com a pesquisa. Durante a coleta de dados, o pesquisador estará inteiramente disponível para solucionar quaisquer angústias geradas pelos procedimentos, mas caso reste algum desconforto que não foi inteiramente resolvido, a orientadora e também responsável por esta pesquisa estará igualmente disponível para contatos que lhe faça sentir confortável em todas essas dimensões. Buscando evitar estes riscos, desconfortos e inquietações, alguns procedimentos serão utilizados para minimizá-los: a pesquisa terá acompanhamento contínuo realizado pela orientadora responsável; você tem a garantia da apresentação de esclarecimentos antes e durante o curso da pesquisa, a respeito dos procedimentos e de quaisquer possíveis dúvidas com relação à pesquisa como um todo; você possui total liberdade de recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa e sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador. Dessa forma, a participação ou não na pesquisa e o conteúdo das respostas nas entrevistas não serão utilizados de maneira que possa gerar prejuízos a você.

Ressalta-se que todos os participantes estarão em pleno gozo de suas faculdades mentais e físicas. Não se tratam de pessoas em condições de vulnerabilidade, com necessidades especiais, analfabetas, podendo decidir por si mesmas pela participação ou não na pesquisa. O pesquisador, o patrocinador e a instituição se responsabilizarão de dar assistência integral às complicações e danos decorrentes dos possíveis riscos que venham a ocorrer com os participantes da pesquisa. Entretanto, ressalta-se que todos os cuidados serão tomados para que não haja quaisquer riscos para o participante.

Autorização

Eu, _____, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é livre e voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perdas de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, seus riscos, benefícios, da garantia de confidencialidade e esclarecimentos adicionais sempre que desejar. Declaro estar em pleno gozo de minhas faculdades mentais e físicas, não estar em condições de vulnerabilidade, nem necessitar de cuidados especiais e não ser analfabeto. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário

Eu, Rafael Paulino Juliani, na qualidade de pesquisador responsável por esta pesquisa e pela obtenção do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário para a participação neste estudo.

Rafael Paulino Juliani

Dados dos pesquisadores:

Doutorando: Rafael Paulino Juliani

Endereço: Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Rod. Washington Luís, km. 235 - Cx.Postal 676 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil

Telefone: (16) 98807-0402

Endereço eletrônico: rjuliani@gmail.com

Orientadora: Rosemeire Aparecida Scopinho

Endereço: Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Rod. Washington Luís, km. 235 - Cx.Postal 676 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil

Telefone: (16) 3351-8361

Endereço eletrônico: scopinho@ufscar.br

Comitê de Ética de Pesquisas com Seres Humanos - UFSCar

Endereço: Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Rod. Washington Luís, km. 235 - Cx.Postal 676 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil

Telefone: (16) 3351-8028

Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - GESTÃO

I – IDENTIFICAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

IDADE:

SEXO:

ESCOLARIDADE:

FORMAÇÃO:

CARGO OCUPADO:

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA:

II – A EMPRESA E OS FUNCIONÁRIOS LGBT

II.1 – CONTE, BREVEMENTE, SOBRE ESTA EMPRESA: SEU RAMO DE ATUAÇÃO, SEU PÚBLICO-ALVO, SEUS NÚMEROS E DEMAIS INFORMAÇÕES QUE JULGUE PERTINENTES PARA CARACTERIZÁ-LA.

II.2 – CONTE COMO A EMPRESA ENXERGA E LIDA COM A QUESTÃO DA DIVERSIDADE LGBT.

II.2.1 – POR QUE E DESDE QUANDO A EMPRESA DECIDIU CONSIDERAR A DIVERSIDADE LGBT NAS SUAS POLÍTICAS DE GESTÃO?

II.3 – A EMPRESA SE RELACIONA OU APOIA ALGUMA INSTITUIÇÃO OU ÓRGÃO GOVERNAMENTAL OU NÃO GOVERNAMENTAL LIGADO À CAUSA LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

II.4 – A EMPRESA RESERVA EM SEU CALENDÁRIO ALGUMA DATA DE COMEMORAÇÃO, EVENTO, REUNIÃO, DEBATE, SOBRE A QUESTÃO LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

II.5 – EXISTE ALGUM GRUPO DE TRABALHO INTERNO QUE DEBATE SOBRE AS QUESTÕES LGBT? SE SIM, QUEM COMPÕE ESTE GRUPO?

II.3 - QUAIS CARGOS OCUPAM HOMENS E MULHERES HOMOSSEXUAIS?

II.4 - HÁ PESSOAS TRANSEXUAIS E TRAVESTIS NA EMPRESA? (SE NÃO, POR QUE NÃO?). (SE SIM) QUAIS CARGOS OCUPAM?

II.5 - COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE OS FUNCIONÁRIOS LGBT E OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS NO COTIDIANO DA EMPRESA?

II.6 – HÁ RELATOS DE AGRESSÕES VERBAIS, FÍSICAS OU PSICOLÓGICAS POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.7 – COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS LGBT E CLIENTES/FORNECEDORES?

II.8 – HÁ RELATOS DE ATRITOS OCORRIDOS ENTRE CLIENTES/FORNECEDORES E FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.9 – QUAIS OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DE QUE OS FUNCIONÁRIOS DISPÕEM PARA POSSÍVEIS RECLAMAÇÕES QUANTO A DISCRIMINAÇÕES E/OU VIOLAÇÕES, BEM COMO PARA SUGESTÕES?

III – POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

III.1 – QUAIS SÃO AS POLÍTICAS DA EMPRESA QUE VERSAM SOBRE A DIVERSIDADE LGBT?

III.2 – ESTAS POLÍTICAS SE DESDOBRAM EM QUAIS PRÁTICAS E AÇÕES NO COTIDIANO?

III.3 – QUEM SÃO OS RESPONSÁVEIS PELA CRIAÇÃO, DIVULGAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DESTAS POLÍTICAS?

III.4 – EXISTEM POLÍTICAS E/OU AÇÕES EXCLUSIVAS PARA PESSOAS LGBT? QUAIS E POR QUE?

III.4.1 – EXISTEM POLÍTICAS E E/OU AÇÕES EXCLUSIVAS PARA PESSOAS QUE NÃO SÃO LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

III.5 - COMO VOCÊ AVALIA O CONJUNTO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS ADOTADAS, ATUALMENTE, PELA EMPRESA PARA O GRUPO LGBT?

III.5.1 – NA SUA OPINIÃO, QUAL O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS NAS VIDAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS LGBT?

III.5.2 – E QUANTO AO IMPACTO DESTAS POLÍTICAS NAS VIDAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS DOS DEMAIS PROFISSIONAIS DA EMPRESA?

III.5.3 – QUAL O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS, BEM COMO DO POSICIONAMENTO INCLUSIVO DA EMPRESA, NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL?

III.5.4 - QUAL O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS, BEM COMO DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA QUANTO A ESTA TEMÁTICA, NOS NEGÓCIOS QUE ELA DESENVOLVE?

III.6 - ACREDITA QUE OUTRAS AÇÕES E/OU POLÍTICAS, EM RELAÇÃO A ESTA TEMÁTICA PODERIAM SER REALIZADAS? SE SIM, QUAIS?

IV – FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO:

IV.1 – CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SE DESENVOLVE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, RESSALTANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, COMO ISTO SE DÁ PARA OS CANDIDATOS LGBT.

IV.1.1 – EXISTE ALGUM TIPO DE META DE INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS LGBT?

IV.2 – CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SÃO OS TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES DE PESSOAL (FUNCIONÁRIOS, GERÊNCIA, LIDERANÇAS), DE FORMA GERAL, RESSALTANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, COMO ISTO SE DÁ QUANTO À QUESTÃO LGBT.

IV.2.1. - OUTROS GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA” SÃO CONSIDERADOS NESTES TREINAMENTOS?

IV.3 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SÃO OS PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, RESSALTANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, COMO ISTO SE DÁ PARA OS FUNCIONÁRIOS LGBT.

IV.3.1 – O RESPEITO À DIVERSIDADE LGBT É LEVADO EM CONSIDERAÇÃO NOS PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS DE GESTORES E DEMAIS FUNCIONÁRIOS? E QUANTO A OUTROS GRUPOS “DE MINORIA”?

IV.4 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO É O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL?

IV.4.1 - A QUESTÃO DO RESPEITO À DIVERSIDADE LGBT É CONSIDERADA NESTE PROCESSO? E QUANTO A OUTROS GRUPOS “DE MINORIA”?

IV.5 – SÃO REALIZADAS PESQUISA/CENSOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, BEM-ESTAR, ENGAJAMENTO NA EMPRESA? SE SIM, A QUESTÃO LGBT É CONSIDERADA NESTAS PESQUISAS? SE SIM, DE QUE MANEIRA?

IV.5.1 – OUTROS GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA” SÃO CONSIDERADOS NESTAS PESQUISAS?

IV.6 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE OS DEMAIS BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, RESSALTANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, COMO ISTO SE DÁ PARA OS FUNCIONÁRIOS LGBT.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FUNCIONÁRIO LGBT

I – IDENTIFICAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

IDADE:

SEXO:

ESCOLARIDADE:

FORMAÇÃO:

TRABALHOS ANTERIORES (TIPOS E TEMPOS):

CARGOS ANTERIORES E ATUALMENTE OCUPADO NESTA ORGANIZAÇÃO:

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA:

II – A EMPRESA E OS FUNCIONÁRIOS LGBT

II.1 – POR QUE VOCÊ ACREDITA QUE A EMPRESA DECIDIU CONSIDERAR A DIVERSIDADE LGBT NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DELA?

II.2 – A EMPRESA SE RELACIONA OU APOIA ALGUMA INSTITUIÇÃO OU ÓRGÃO GOVERNAMENTAL OU NÃO GOVERNAMENTAL LIGADO À CAUSA LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

II.3 – A EMPRESA RESERVA EM SEU CALENDÁRIO ALGUMA DATA DE COMEMORAÇÃO, EVENTO, REUNIÃO, DEBATE, SOBRE A QUESTÃO LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

II.4 – EXISTE ALGUM GRUPO DE TRABALHO INTERNO QUE DEBATE SOBRE AS QUESTÕES LGBT? SE SIM, QUEM COMPÕE ESTE GRUPO?

II.5 - QUAIS CARGOS OCUPAM HOMENS E MULHERES HOMOSSEXUAIS?

II.6 - HÁ PESSOAS TRANSEXUAIS E TRAVESTIS NA EMPRESA? (SE NÃO, POR QUE NÃO?). (SE SIM) QUAIS CARGOS OCUPAM?

II.7 - COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE OS FUNCIONÁRIOS LGBT E OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS NO COTIDIANO DA EMPRESA?

II.8 – HÁ RELATOS DE AGRESSÕES VERBAIS, FÍSICAS OU PSICOLÓGICAS POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.9 – COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS LGBT E CLIENTES/FORNECEDORES?

II.10 – HÁ RELATOS DE ATRITOS OCORRIDOS ENTRE CLIENTES/FORNECEDORES E FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.11 – QUAIS OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DE QUE OS FUNCIONÁRIOS DISPÕEM PARA POSSÍVEIS RECLAMAÇÕES QUANTO A DISCRIMINAÇÕES E/OU VIOLAÇÕES, BEM COMO PARA SUGESTÕES?

III – POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

III.1 – QUAIS SÃO AS POLÍTICAS DA EMPRESA QUE VERSAM SOBRE A DIVERSIDADE LGBT?

III.2 – ESTAS POLÍTICAS SE DESDOBRAM EM QUAIS PRÁTICAS E AÇÕES NO COTIDIANO?

III.3 – QUEM SÃO OS RESPONSÁVEIS PELA CRIAÇÃO, DIVULGAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DESTAS POLÍTICAS?

III.4 – EXISTEM POLÍTICAS E/OU AÇÕES EXCLUSIVAS PARA PESSOAS LGBT? QUAIS E POR QUE VOCÊ ACREDITA QUE SÃO EXCLUSIVAS A ESTE GRUPO?

III.4.1 – EXISTEM POLÍTICAS E E/OU AÇÕES EXCLUSIVAS PARA PESSOAS QUE NÃO SÃO LGBT? QUAIS E POR QUE VOCÊ ACREDITA QUE SÃO EXCLUSIVAS A ESTE GRUPO?

III.5 - COMO VOCÊ AVALIA O CONJUNTO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS ADOTADAS, ATUALMENTE, PELA EMPRESA PARA O GRUPO LGBT?

III.5.1 – NA SUA OPINIÃO, QUAL O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS NA SUA VIDA PESSOAL? E NA SUA VIDA PROFISSIONAL?

III.5.2 – E O QUE VOCÊ PENSA SOBRE O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS LGBT NAS VIDAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS DOS DEMAIS PROFISSIONAIS DA EMPRESA?

III.5.3 – NA SUA OPINIÃO, QUAL A INFLUÊNCIA DESTAS POLÍTICAS NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL?

III.5.4 – E QUANTO AO IMPACTO DESTAS POLÍTICAS, BEM COMO DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA QUANTO A ESTA TEMÁTICA, NOS NEGÓCIOS QUE ELA DESENVOLVE?

III.6 - ACREDITA QUE OUTRAS AÇÕES E/OU POLÍTICAS, EM RELAÇÃO A ESTA TEMÁTICA PODERIAM SER REALIZADAS? SE SIM, QUAIS?

IV – FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO:

IV.1 – CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO FOI SEU PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

IV.2 – CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SÃO OS TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES DE PESSOAL (FUNCIONÁRIOS, GERÊNCIA, LIDERANÇAS), QUANTO AO RESPEITO AOS FUNCIONÁRIOS LGBT.

IV.2.1. - OUTROS GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA” SÃO CONSIDERADOS NESTES TREINAMENTOS?

IV.3 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SÃO OS PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS. HÁ DIFERENÇAS PARA FUNCIONÁRIOS LGBT E NÃO LGBT?

IV.4 - O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, FAZ MENÇÃO AO RESPEITO E NÃO DISCRIMINAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS LGBT OU OUTROS FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA”?

IV.5 – SÃO REALIZADOS PESQUISA/CENSOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, BEM-ESTAR, ENGAJAMENTO NA EMPRESA? SE SIM, A QUESTÃO LGBT É CONSIDERADA NESTAS PESQUISAS? SE SIM, DE QUE MANEIRA?

IV.5.1 – OUTROS GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA” SÃO CONSIDERADOS NESTAS PESQUISAS?

IV.6 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE OS DEMAIS BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, RESSALTANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, COMO ISTO SE DÁ PARA OS FUNCIONÁRIOS LGBT (OU SEJA, HÁ DIFERENÇAS?).

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FUNCIONÁRIO NÃO LGBT

I – IDENTIFICAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

IDADE:

SEXO:

ESCOLARIDADE:

FORMAÇÃO:

CARGOS ANTERIORES E ATUALMENTE OCUPADO NESTA ORGANIZAÇÃO:

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA:

II – A EMPRESA E OS FUNCIONÁRIOS LGBT

II.1 – POR QUE VOCÊ ACREDITA QUE A EMPRESA DECIDIU CONSIDERAR A DIVERSIDADE LGBT NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DELA?

II.2 – A EMPRESA SE RELACIONA OU APOIA ALGUMA INSTITUIÇÃO OU ÓRGÃO GOVERNAMENTAL OU NÃO GOVERNAMENTAL LIGADO À CAUSA LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

II.3 – A EMPRESA RESERVA EM SEU CALENDÁRIO ALGUMA DATA DE COMEMORAÇÃO, EVENTO, REUNIÃO, DEBATE, SOBRE A QUESTÃO LGBT? QUAIS E POR QUÊ?

II.4 – EXISTE ALGUM GRUPO DE TRABALHO INTERNO QUE DEBATE SOBRE AS QUESTÕES LGBT? SE SIM, QUEM COMPÕE ESTE GRUPO?

II.5 - QUAIS CARGOS OCUPAM HOMENS E MULHERES HOMOSSEXUAIS?

II.6 - HÁ PESSOAS TRANSEXUAIS E TRAVESTIS NA EMPRESA? (SE NÃO, POR QUE NÃO?). (SE SIM) QUAIS CARGOS OCUPAM?

II.7 - COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE OS FUNCIONÁRIOS NÃO LGBT E OS FUNCIONÁRIOS LGBT NO COTIDIANO DA EMPRESA?

II.8 – VOCÊ JÁ TEVE CONHECIMENTO SOBRE RELATOS DE AGRESSÕES VERBAIS, FÍSICAS OU PSICOLÓGICAS AOS FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.9 – COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE OS CLIENTES/FORNECEDORES E OS FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.10 – HÁ RELATOS DE ATRITOS OCORRIDOS ENTRE CLIENTES/FORNECEDORES E FUNCIONÁRIOS LGBT?

II.11 – QUAIS OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DE QUE OS FUNCIONÁRIOS DISPÕEM PARA POSSÍVEIS RECLAMAÇÕES QUANTO A DISCRIMINAÇÕES E/OU VIOLAÇÕES, BEM COMO PARA SUGESTÕES?

III – POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

III.1 – QUAIS SÃO AS POLÍTICAS DA EMPRESA QUE VERSAM SOBRE A DIVERSIDADE LGBT?

III.2 – ESTAS POLÍTICAS SE DESDOBRAM EM QUAIS PRÁTICAS E AÇÕES NO COTIDIANO?

III.3 – QUEM SÃO OS RESPONSÁVEIS PELA CRIAÇÃO, DIVULGAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DESTAS POLÍTICAS?

III.4 – EXISTEM POLÍTICAS E/OU AÇÕES EXCLUSIVAS PARA PESSOAS LGBT? QUAIS E POR QUE VOCÊ ACREDITA QUE SÃO EXCLUSIVAS A ESTE GRUPO?

III.4.1 – EXISTEM POLÍTICAS E E/OU AÇÕES EXCLUSIVAS PARA PESSOAS QUE NÃO SÃO LGBT? QUAIS E POR QUE VOCÊ ACREDITA QUE SÃO EXCLUSIVAS A ESTE GRUPO?

III.5 – DE FORMA GERAL, COMO VOCÊ AVALIA O CONJUNTO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS?

5.1 - COMO VOCÊ AVALIA O CONJUNTO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS ADOTADAS, ATUALMENTE, PELA EMPRESA VOLTADAS AO GRUPO LGBT?

III.5.1 – NA SUA OPINIÃO, QUAL O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS LGBT NAS VIDAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS LGBT DA EMPRESA?

III.5.2 – QUAL O IMPACTO DESTAS POLÍTICAS NA SUA VIDA PESSOAL? E NA SUA VIDA PROFISSIONAL?

III.5.3 – NA SUA OPINIÃO, QUAL A INFLUÊNCIA DESTAS POLÍTICAS NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL?

III.5.4 – E QUANTO AO IMPACTO DESTAS POLÍTICAS, BEM COMO DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA QUANTO A ESTA TEMÁTICA, NOS NEGÓCIOS QUE ELA DESENVOLVE?

III.6 - ACREDITA QUE OUTRAS AÇÕES E/OU POLÍTICAS, EM RELAÇÃO A ESTA TEMÁTICA PODERIAM SER REALIZADAS OU AINDA RETIRADAS DA PRÁTICA ORGANIZACIONAL? SE SIM, QUAIS E POR QUÊ?

IV – FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO:

IV.1 – CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO FOI SEU PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

IV.2 – CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SÃO OS TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES DE PESSOAL (FUNCIONÁRIOS,

GERÊNCIA, LIDERANÇAS), QUANTO AO RESPEITO AOS FUNCIONÁRIOS LGBT.

IV.2.1. - OUTROS GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA” SÃO CONSIDERADOS NESTES TREINAMENTOS?

IV.3 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE COMO SÃO OS PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS. HÁ DIFERENÇAS PARA FUNCIONÁRIOS LGBT E NÃO LGBT?

IV.4 - O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, FAZ MENÇÃO AO RESPEITO E NÃO DISCRIMINAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS LGBT OU OUTROS FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA”?

IV.5 – SÃO REALIZADOS PESQUISA/CENSOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, BEM-ESTAR, ENGAJAMENTO NA EMPRESA? SE SIM, A QUESTÃO LGBT É CONSIDERADA NESTAS PESQUISAS? SE SIM, DE QUE MANEIRA?

IV.5.1 – OUTROS GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS “DE MINORIA” SÃO CONSIDERADOS NESTAS PESQUISAS?

IV.6 - CONTE, POR FAVOR, UM POUCO SOBRE OS DEMAIS BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS, DE FORMA GERAL, RESSALTANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, COMO ISTO SE DÁ PARA OS FUNCIONÁRIOS LGBT (OU SEJA, VOCÊ PERCEBE ALGUMA DIFERENÇA?).

APÊNDICE C – ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO DIRETA

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

- OBSERVAR A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE POLÍTICAS DE NÃO DISCRIMINAÇÃO E DE RESPONSABILIZAÇÃO;
- OBSERVAR A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE DOCUMENTOS, PANFLETOS, CARTAZES, MATERIAIS INFORMATIVOS EM GERAL, QUE VERSAM SOBRE OS DIREITOS E O RESPEITO AO FUNCIONÁRIO LGBT;
- OBSERVAR O NÍVEL DE PUBLICIZAÇÃO DOS POSSÍVEIS DOCUMENTOS OFICIAIS QUE VERSAM SOBRE A DIVERSIDADE LGBT;
- OBSERVAR AS CAMPANHAS DE MARKETING DA ORGANIZAÇÃO. SE INCLUEM O DEBATE SOBRE O RESPEITO LGBT OU AINDA SE SÃO, EM ALGUMA MEDIDA, DISCRIMINATÓRIAS;
- OBSERVAR SE AS FALAS DE REPRESENTANTES DA GESTÃO E ALTA LIDERANÇA CONTEMPLAM A TEMÁTICA, BEM COMO O CUNHO DAS FALAS;
- OBSERVAR A EXISTÊNCIA DE POSSÍVEIS PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL;
- OBSERVAR A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE ARTICULAÇÃO ENTRE A EMPRESA E DEMAIS ORGANIZAÇÕES QUE TRATEM DA TEMÁTICA (OUTRAS EMPRESAS, ONGS, CONSULTORIAS, FÓRUMS, ETC.);
- OBSERVAR A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE GRUPOS DE AFINIDADE E DE TRABALHO INTERNO QUE DEBATEM AS QUESTÕES REFERENTES AOS FUNCIONÁRIOS LGBT E SEUS DIREITOS;
- OBSERVAR SE A QUESTÃO DA ORIENTAÇÃO SEXUAL E/OU IDENTIDADE DE GÊNERO SÃO ABORDADAS EM ALGUM MOMENTO DO PROCESSO SELETIVO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS;
- OBSERVAR A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE METAS PARA INCLUSÃO DE PESSOAS LGBT, BEM COMO PARA QUE CARGOS;
- OBSERVAR OS CARGOS OCUPADOS PELOS FUNCIONÁRIOS LGBT;
- OBSERVAR O NÍVEL DE CONHECIMENTO DE RECRUTADORES SOBRE A TEMÁTICA LGBT;
- OBSERVAR AS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL, ESPECIFICAMENTE, SE ESTAS LEVAM EM CONSIDERAÇÃO A ORIENTAÇÃO SEXUAL E/OU IDENTIDADE DE GÊNERO (PARA A IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAIS, ALTERAÇÕES NA REMUNERAÇÃO, PROMOÇÃO, REALOCAÇÃO), INCLUSIVE NA AVALIAÇÃO DOS GESTORES;
- OBSERVAR SE A TEMÁTICA COMPÕE AS PESQUISAS E CENSOS INTERNOS (SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, ENGAJAMENTO, BEM-ESTAR, ETC.);
- OBSERVAR POSSÍVEIS DISTINÇÕES (POSITIVAS OU NEGATIVAS) ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE BENEFÍCIOS DE FUNCIONÁRIOS LGBT E NÃO LGBT;
- OBSERVAR POSSÍVEIS DISTINÇÕES (POSITIVAS OU NEGATIVAS) ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS LGBT E NÃO LGBT;
- OBSERVAR A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE MECANISMOS DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES E EQUIPES PARA LIDAREM COM A DIVERSIDADE LGBT;

- OBSERVAR SE O CALENDÁRIO OFICIAL DA EMPRESA FAZ MENÇÃO A EVENTOS, ENCONTROS, DATAS COMEMORATIVAS LIGADAS À CAUSA LGBT;
- OBSERVAR A EXISTÊNCIA OU NÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO E DE RECLAMAÇÃO DE EMPREGADOS QUE CONSIDERAM AS DISCRIMINAÇÕES A LGBTs;
- OBSERVAR SE AS AÇÕES SOCIAIS REALIZADAS PELA EMPRESA VERSAM SOBRE AS QUESTÕES LGBT;
- OBSERVAR POSSÍVEIS PARCERIAS E APOIOS COM INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS E NÃO GOVERNAMENTAIS QUE TRABALHEM COM A TEMÁTICA LGBT;
- OBSERVAR O COMPORTAMENTO DO FUNCIONÁRIO LGBT EM SEU COTIDIANO DE TRABALHO, NO QUE TANGE À REFERÊNCIA FEITA, OU NÃO, POR ELE E POR OUTROS FUNCIONÁRIOS, SOBRE SUA ORIENTAÇÃO SEXUAL/IDENTIDADE DE GÊNERO;
- OBSERVAR O RESPEITO E UTILIZAÇÃO DE NOME SOCIAL NO CONTEXTO DE TRABALHO (EM CRACHÁS, ASSINATURAS DE EMAIL, CONVERSAS DO COTIDIANO, ETC.);
- OBSERVAR O COMPORTAMENTO DOS DEMAIS TRABALHADORES QUANTO À REALIZAÇÃO DE COMENTÁRIOS E/OU PIADAS REFERENTES À ORIENTAÇÃO SEXUAL/IDENTIDADE DE GÊNERO DOS TRABALHADORES LGBT;
- OBSERVAR A PRESENÇA DO RESPEITO NO TRATAMENTO DO FUNCIONÁRIO LGBT POR PARTE DE SEUS PARES (COLEGAS DE SALA, DE DEPARTAMENTO, ETC.);
- OBSERVAR A POSSÍVEL PRESENÇA DO RESPEITO NO TRATAMENTO DO FUNCIONÁRIO LGBT POR PARTE DE SEUS SUPERIORES (CHEFIA DIRETA, COORDENADORES, GERENTES, DIRETORES, ETC.);
- OBSERVAR O RELACIONAMENTO DO FUNCIONÁRIO LGBT COM OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO (PORTEIROS, MOTORISTAS, COPEIROS, FUNCIONÁRIOS DA LIMPEZA, ETC.).

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados,

Nós, Professora Doutora Rosemeire Aparecida Scopinho, professora no Programa de Pós-graduação em Psicologia – PPGPSI, da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, e Rafael Paulino Juliani, doutorando em Psicologia na supracitada instituição, vimos, por meio desta, apresentar nosso interesse em realizar uma pesquisa em formato de estudo de caso junto a esta organização.

Nosso interesse nesta organização leva em consideração o fato de que se trata de uma das poucas empresas que atuam no território brasileiro e que, atualmente, se posicionam a favor da defesa dos direitos das pessoas LGBT (lésbicas, *gays*, bissexuais e transgêneros), sendo, inclusive, signatária da Carta de Adesão aos 10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT, estabelecidos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT, em consonância às orientações da Organização Internacional do Trabalho - OIT.

Na pesquisa proposta, o doutorando pretende realizar um estudo de caso em uma empresa que seja declaradamente promotora dos direitos destes trabalhadores, principalmente no que tange ao seu acesso e permanência no mercado formal de trabalho. Entendemos que ações de inclusão e não discriminação como as que, notadamente, promovidas por esta empresa são de fundamental importância para a garantia de direitos básicos e reconhecimento social às pessoas e ao grupo social LGBT.

A participação da organização consiste em abertura ao doutorando para realização de entrevistas junto aos gestores e funcionários; disponibilização de informações e/ou documentos e materiais informativos que façam referência às políticas organizacionais voltadas aos trabalhadores (como por exemplo, as de recrutamento e seleção, políticas salariais e de demais benefícios, etc.), principalmente aquelas direcionadas aos trabalhadores LGBT; bem como, observação do cotidiano e das relações organizacionais.

Ressaltamos que as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas, em seu conjunto, apenas em eventos ou publicações científicas. Não haverá identificação dos voluntários e da organização, sendo assegurado o sigilo sobre a participação, conforme prevê a legislação que normatiza a ética em pesquisa com seres humanos.

Certos de sua compreensão, sobre a relevância da pesquisa proposta para o desenvolvimento e expansão de políticas e práticas voltadas aos trabalhadores LGBT, subscrevemo-nos,

Professora Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho

Rafael Paulino Juliani

Dados dos pesquisadores para contato:**Nome:** Rafael Paulino Juliani**Endereço:** Rod. Washington Luís, km. 235 - Cx.Postal 676 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil**Telefone:** (16) 98807-0402**Endereço eletrônico:** rpjuliani@gmail.com**Orientadora****Nome:** Rosemeire Aparecida Scopinho**Endereço:** Rod. Washington Luís, km. 235 - Cx.Postal 676 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil**Telefone:** (16) 3351-8361**Endereço eletrônico:** scopinho@ufscar.br

APÊNDICE E – MODELO DA CARTA DE ACEITE**CARTA DE ACEITE DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA
ACADÊMICA**

Eu, **NOME DO FUNCIONÁRIO, CARGO DO FUNCIONÁRIO**, enquanto representante da referida organização, reconheço e confirmo a colaboração estabelecida, gratuita e voluntariamente, entre esta e o doutorando Rafael Paulino Juliani, membro do Núcleo de Estudos Trabalho, Sociedade e Comunidade do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, para a realização de sua pesquisa de doutorado, sob a supervisão da Professora Doutora Rosemeire Aparecida Scopinho.

Compreende-se que esta pesquisa pretende avaliar como, de fato, são implantadas as políticas de inclusão e respeito ao trabalhador LGBT praticadas por uma organização brasileira que, declaradamente, posiciona-se como promotora dos direitos LGBT ao trabalho.

Desta maneira, concorda-se que a participação da empresa constará em: conceder respostas a roteiros de entrevistas semiestruturadas que guiarão o tema e os objetivos pretendidos por esta pesquisa de estudo de caso; fornecer documentos oficiais que versem sobre a temática e questões correlatas a ela; bem como, viabilizar visitas presenciais do pesquisador a unidades físicas da empresa para que este possa realizar as observações diretas do contexto organizacional, necessárias para compreensão de sua dinâmica e cultura organizacionais.

É de conhecimento prévio da **NOME DA EMPRESA** que as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas, em seu conjunto, apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários e organização, a não ser entre os responsáveis pelo estudo e a agência financiadora da pesquisa, sendo assegurado o sigilo sobre a participação. Ademais, temos ciência do direito de não aceitar participar ou de retirar nossa permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação por esta decisão.

Assinatura

data

ANEXO A – DIRETRIZES PARA CELEBRAÇÃO DE CONTRATO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA (Empresa-D)

São Paulo, 02 de março de 2020.

Consulente: (NOME DO RESPONSÁVEL)
(NOME DO RESPONSÁVEL)

Advogada: (NOME DO RESPONSÁVEL)
Consultivo e Regulatório

Assunto: (NÚMERO DO PROCESSO) – Pesquisa com público LGBT

Trata-se de questionamento a respeito da possibilidade de realização de pesquisa com o público LGBT da **(Empresa-D)**, com o intuito de avaliar como são implantadas as políticas de inclusão e respeito ao trabalhador LGBT praticadas pela **(Empresa-D)**, tendo em vista que, declaradamente, a empresa posiciona-se como promotora dos direitos LGBT ao trabalho.

Explica que a participação do funcionário constará em conceder respostas a um roteiro de entrevista semiestruturado que guiará o tema e objetivos pretendidos pela pesquisa. As entrevistas serão individuais e serão gravadas pelo pesquisador com equipamento de áudio.

Essa pesquisa não trará nenhum custo à **(Empresa-D)** e aos seus participantes, e, caso ocorra, o participante será ressarcido pelas despesas decorrentes da pesquisa. Também não haverá nenhuma compensação pela participação na investigação, sendo esta de caráter plenamente voluntário e gratuito.

O resultado da pesquisa será feito de forma anonimizada e será divulgado, em seu conjunto, apenas em eventos ou publicações científicas, **não havendo identificação dos voluntários e organizações**, a não ser entre os responsáveis pelo estudo.

Não se visualiza ilegitimidade para a realização dessa pesquisa. Entretanto, alguns pontos devem ser observados para a mitigação de riscos reputacionais e trabalhistas, conforme abaixo listado:

- (i) Para que seja possível a realização dessa pesquisa, deve ser celebrado contrato entre a **(Empresa-D)** e a instituição de ensino Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) para que fique estabelecida a relação entre as instituições, os limites e as responsabilidades. Para tanto, deve-se, necessariamente, constar em contrato, entre outros pontos, que:
 - a. Qualquer informação referente ao business da **(Empresa-D)**, que o pesquisador venha a ter acesso, deve ser mantida em confidencialidade e não deve, de forma alguma, constar dos relatórios produzidos;
 - b. O jurídico da **(Empresa-D)** deve analisar o questionário desenvolvido pelo pesquisador e aprovar o teor das perguntas elaboradas, de forma a mitigar qualquer risco reputacional, institucional e trabalhista em relação à **(Empresa-D)**;

- c. Antes da divulgação do resultado consolidado, a **(Empresa-D)** deve ter acesso aos relatórios produzidos em relação à empresa e deve ser colhido consentimento da **(Empresa-D)** para divulgação dos resultados;
 - d. A **(Empresa-D)** se mantém no direito de interromper a autorização para pesquisa a qualquer tempo, sem necessidade de justificativa e solicitar que os resultados produzidos até então sejam destruídos e não sejam utilizados para a continuação da pesquisa;
 - e. Durante o período da pesquisa, o pesquisador mantém confidencialidade de seu acesso, participação e colheita de dados na **(Empresa-D)**, não devendo compartilhar com outras empresas, formal ou informalmente, por meio pessoal ou mídias sociais, a realização da pesquisa com a empresa;
 - f. A divulgação do resultado não seja feita de forma a identificar a **(Empresa-D)**, a menos que haja autorização expressa nesse sentido.
- (ii) Quando do registro dos dados pelo pesquisador, deve ser feito já deve forma *hasheada*, sem associação ao nome, CPF, número de identidade, ou qualquer dado que individualize o funcionário;
 - (iii) Em explicação ao funcionário para a entrevista, deve estar claro que as perguntas e informações repassadas ao pesquisador jamais serão repassadas aos Recursos Humanos, Liderança, ou qualquer área da **(Empresa-D)** de forma individualizada e identificada, mas tão somente de forma consolidada e segmentada. Abaixo, sugestão modelo, elaborada pela área trabalhista, do termo a ser assinado pelo funcionário. O Termo de Aceite deve ficar arquivado dentro do dossiê do empregado junto à folha de pagamento.
 - (iv) Para que sejam selecionados os funcionários a participarem da pesquisa, deve haver divulgação de forma ampla, a todos os funcionários da **(Empresa-D)** e, de modo que os funcionários voluntariamente se manifestem no intuito de participar da pesquisa. Não deve ser feita abordagem individual e direta a nenhum funcionário no intuito de convidá-lo a participar da pesquisa, sob o risco de causar constrangimento, ser caracterizado qualquer tipo de dano moral ou discriminação.
 - a. Caso a **(Empresa-D)** que faça a chamada para participação da pesquisa, por meio de Comunicação Interna, por exemplo, deve haver um redirecionamento de inscrição à um link de domínio do pesquisador, para que ele tenha as informações referentes ao funcionário;
 - (v) O entrevistador deve realizar a pesquisa dentro de uma sala privada, a ser divulgada apenas ao funcionário interessado em participar da entrevista e jamais deverá realizar a pesquisa no meio do salão diante de outros funcionários.
 - (vi) Caso haja gravação de voz e/ou imagem, o empregado também deve assinar um Termo autorização a gravação de voz e/ou imagem.

Eu, _____, registro nº _____, por minha livre e espontânea vontade, manifesto o meu interesse em participar da pesquisa XXXXXX.

Declaro estar ciente e concordar com a gravação de minha imagem e voz para os fins da pesquisa, não autorizando qualquer divulgação diversa para essa finalidade.

Data: _____.

Sendo estas as nossas considerações, permanecemos à disposição para eventuais esclarecimentos julgados necessários.

Atenciosamente,

Consultivo e Regulatório
Diretoria Jurídica



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: "THE RAINBOW BUSINESS WANTS YOU": UM ESTUDO DE CASO SOBRE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE INCLUSÃO E RESPEITO AO TRABALHADOR

Pesquisador: RAFAEL PAULINO JULIANI

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 14672719.5.0000.5504

Instituição Proponente: CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.572.839

Apresentação do Projeto:

Apesar das práticas de exclusão psicossocial dos trabalhadores LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros) do mundo do trabalho, verificadas até os dias atuais, observa-se um movimento social contra-hegemônico de inclusão e respeito, por meio de poucas, porém significativas, ações de órgãos internacionais, poderes públicos e, até mesmo, por parte da iniciativa privada. Apesar dos preconceitos e violações vivenciados no trabalho, este ainda é representado por pessoas LGBT como ferramenta e meio para transporem algumas barreiras e se autoafirmarem como sujeitos sociais.

Diante do paradoxo de dor e de delícia de ser um "LGBTtrabalhador" e ao mesmo tempo em que também se percebe uma crescente e, até mesmo, ativa busca por trabalhadores que não se enquadram no padrões heteronormativos para comporem os quadros funcionais de grandes organizações, verifica-se a necessidade de melhor compreender a existência (ou não) de correspondências entre os valores do sistema de gestão, expressos pelo discurso empresarial, e as práticas organizacionais das referidas empresas. Este projeto objetiva avaliar como, de fato, são implantadas as políticas de inclusão e respeito ao trabalhador LGBT praticadas por uma organização brasileira que, declaradamente, posiciona-se como promotora dos direitos LGBT ao trabalho. Adotar-se-á uma metodologia qualitativa e realizar-se-á um estudo de

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

UF: SP

Município: SAO CARLOS

CEP: 13.565-905

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 3.572.839

caso, por meio de observações diretas, entrevistas semiestruturadas e levantamento de documentos oficiais. As informações obtidas junto ao campo serão analisadas por meio de sua triangulação.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam oferecer uma visão crítica sobre o processo de criação e implantação de políticas e práticas de gestão de inclusão e respeito à diversidade LGBT, bem como orientar o trabalho de outras gestões que pretendam posicionar-se favoráveis aos direitos deste grupo social, principalmente, no que tange à garantia ao acesso e permanência no trabalho.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Avaliar como, de fato, são implantadas as políticas de inclusão e respeito ao trabalhador LGBT praticadas por uma organização brasileira que, declaradamente, posiciona-se como promotora dos direitos LGBT ao trabalho.

Objetivo Secundário:

- Identificar as políticas de inclusão, permanência e respeito à diversidade LGBT propostas pela organização e como elas se expressam em práticas organizacionais específicas;
- Compreender o funcionamento do sistema de gestão organizacional, especialmente, no que se refere às práticas de recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários, política de benefícios sociais e sistema de avaliação de desempenho;
- Analisar a consonância entre as políticas propostas e as práticas organizacionais desenvolvidas pela organização;
- Identificar e analisar as percepções de trabalhadores LGBT sobre os impactos destas políticas em suas vidas profissionais e pessoais;
- Identificar e analisar as percepções dos trabalhadores LGBT, dos demais trabalhadores e dos gestores sobre as políticas implantadas pela organização, no que tange ao cotidiano organizacional e ao seu impacto nos negócios;
- Identificar, na percepção de gestores, trabalhadores LGBT e demais trabalhadores, possíveis políticas adicionais que possam figurar as práticas organizacionais de respeito à diversidade LGBT.

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP **Município:** SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 3.572.839

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

O participante poderá sentir-se cansado ou apresentar outros desconfortos ou incômodos físicos, psíquicos, emocionais, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais, dependendo de suas experiências passadas e a relação que se estabelecerá com a pesquisa. Durante a coleta de dados, o pesquisador está inteiramente disponível para solucionar quaisquer angústias geradas pelos procedimentos, mas caso reste algum desconforto que não foi inteiramente resolvido, a orientadora e responsável pela pesquisa estarão disponíveis para contatos que busquem fazer o participante se sentir confortável em todas essas dimensões. Buscando evitar estes riscos, desconfortos e inquietações, alguns procedimentos serão utilizados para minimizá-los: a pesquisa terá acompanhamento contínuo realizado pela orientadora responsável; o participante tem a garantia da apresentação de esclarecimentos antes e durante o curso da pesquisa, a respeito dos procedimentos e de quaisquer possíveis dúvidas com relação à pesquisa como um todo; o participante possui total liberdade de recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa e sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador. Dessa forma, a participação ou não na pesquisa e o conteúdo das respostas nas entrevistas NÃO serão utilizados de maneira que possa gerar prejuízos ao participante. Ressalta-se que os participantes estarão em pleno gozo de suas faculdades mentais e físicas. Não se tratam de pessoas em condições de vulnerabilidade, com necessidades especiais, analfabetas, podendo decidir por si mesmas pela participação ou não na pesquisa. O pesquisador, o patrocinador e a instituição se responsabilizarão de dar assistência integral às complicações e danos decorrentes dos possíveis riscos que venham a ocorrer com os participantes da pesquisa. Ressalta-se que todos os cuidados serão tomados para que não haja quaisquer riscos para o participante.

Benefícios:

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam gerar subsídios para orientar políticas e, mais efetivamente, práticas de gestão do trabalho inclusivas que considerem as necessidades e interesses dos que se encontram fora dos padrões heteronormativos. Para além da gestão da organização, a participação também poderá gerar possíveis benefícios para o participante, que terá a possibilidade de conhecer mais sobre a relação

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 3.572.839

que possui com o trabalho por meio do diálogo com o pesquisador e a formulação de respostas para questões sobre emoções, sentimentos e valores atribuídos ao trabalho que realiza na referida empresa estudada.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa que propõe a investigação sobre quais medidas de inclusão estão implantadas em empresas compromissadas com a inclusão de trabalhadores LGBTs.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Adequados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto Aprovado. Atentar para o fato de que a coleta de dados somente poderá ser iniciada a partir da data do presente parecer de Aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1344098.pdf	02/07/2019 13:36:50		Aceito
Outros	ACEITE.pdf	02/07/2019 13:36:12	RAFAEL PAULINO JULIANI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_MODIFICADO.docx	02/07/2019 13:34:42	RAFAEL PAULINO JULIANI	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA.pdf	28/05/2019 14:00:31	RAFAEL PAULINO JULIANI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	21/05/2019 23:47:44	RAFAEL PAULINO JULIANI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.docx	21/05/2019 23:47:32	RAFAEL PAULINO JULIANI	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.xlsx	21/05/2019 16:03:43	RAFAEL PAULINO JULIANI	Aceito

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br



UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



Continuação do Parecer: 3.572.839

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CARLOS, 13 de Setembro de 2019

Assinado por:
Priscilla Hortense
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

UF: SP

Município: SAO CARLOS

CEP: 13.565-905

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br