

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL**

**IGOR DE CASTRO CHIEREGATO**

**MONOGRAFIA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

**IGOR DE CASTRO CHIEREGATO**

**Gestão da Diversidade Sexual nas Organizações: um estudo de caso em uma empresa de  
Marketing Digital**

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

**Orientadora:** Profa. Dra. Alessandra Rachid

**SÃO CARLOS/SP**  
**2023**



**Dedico** este trabalho aos meus pais, pelo apoio, pela educação, pelo amor sem medida e, principalmente, pela vida.

**Agradeço** à minha orientadora, que muito me ajudou na construção deste material com seus direcionais e ensinamentos valiosos;

À minha família por todo o suporte oferecido durante minha graduação na UFSCar;

À empresa e aos colaboradores que aceitaram participar e viabilizaram a realização deste estudo;

Aos meus amigos, que sempre estiveram comigo, tornando a caminhada acadêmica mais leve.

A todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

“You never completely have your rights, one person, until you all have your rights.”

**Marsha P. Johnson**

## RESUMO

CHIEREGATO, Igor de Castro. **Gestão da diversidade sexual nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de marketing digital**. 59 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). São Carlos, 2023.

O tema da diversidade cultural tem se desenvolvido nos últimos anos e ganhado destaque dentro das organizações, que passaram a enxergá-la como uma oportunidade quando bem gerenciada. A gestão da diversidade sexual se dedica à promoção de um ambiente que seja inclusivo e respeitoso para indivíduos que se distanciam do padrão hegemônico cis heteronormativo. Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão da diversidade sexual observadas em uma empresa de marketing digital e avaliar seu nível de maturidade com base em um modelo conceitual. Para isso, foram realizadas entrevistas com os colaboradores da empresa com o intuito de mapear as práticas realizadas, além da análise dos dados históricos relacionado à composição do corpo de trabalhadores para compreender de que forma essas práticas tem se refletido na realidade da empresa. A empresa foi classificada de acordo com os pilares propostos no modelo conceitual, permitindo a compreensão do nível de maturidade atual e os principais desafios para alcançar os próximos níveis.

**Palavras-chave:** gestão da diversidade sexual, diversidade sexual, marketing digital.

## ABSTRACT

The topic of cultural diversity has been evolving in recent years and gaining relevance within organizations, which have begun to see it as an opportunity when well managed. Sexual diversity management is dedicated to promote an environment that is inclusive and respectful for individuals who deviate from the cis-heteronormative hegemonic standard. This study aims to analyze the practices of sexual diversity management observed in a digital marketing company and evaluate its level of maturity based on a conceptual model. To achieve this, interviews were conducted with the company's employees in order to map the practices, as well as the analysis of historical data related to the composition of the workforce to understand how these practices have been reflected in the company's reality. The company was classified according to the pillars proposed in the conceptual model, allowing for an understanding of the current level of maturity and the main challenges to achieve the next levels.

**Keywords:** sexual diversity management, sexual diversity, digital marketing.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Distribuição geográfica das agências do Brasil	29
<b>Figura 2</b> – Tempo de atuação das agências do Brasil	30
<b>Figura 3</b> – Evolução da taxa de diversidade na empresa (jan/21 a jan/23)	38
<b>Figura 4</b> – Evolução da taxa de diversidade sexual na empresa (jan/21 a jan/23)	42
<b>Figura 5</b> – Quantidade de trabalhadores por tempo de casa	42
<b>Figura 6</b> – Representatividade por tempo de casa	43

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b> – Participantes das entrevistas	33
<b>Tabela 1</b> – Composição do corpo de trabalhadores em relação à orientação sexual	41
<b>Quadro 2</b> – Práticas de responsabilidade organizacional	45
<b>Quadro 3</b> – Práticas de mudança de viés cultural	46
<b>Quadro 4</b> – Práticas de desenvolvimento de redes de apoio	47

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ABAP** - Associação Brasileira de Agências de Publicidade

**CLT** - Consolidação das Leis Trabalhistas

**CPD** - Carta para Diversidade

**ESG** - Environmental, Social and Governance

**GLT** - Gays, Lésbicas e Travestis

**GLBT** - Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros

**LGBT** - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Travestis e Transexuais

**LGBTQIA+** - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Travestis, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexuais (e outras diversidades sexuais)

**MGL** - Movimento de Gays e Lésbicas

**MHB** - Movimento Homossexual Brasileiro

**PcD** - Pessoa com Deficiência

**RH** - Recursos Humanos

**SIDA ou AIDS** - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	15
2.1 DIVERSIDADE	15
<b>2.1.1 Diversidade nas organizações – contexto internacional</b>	16
<b>2.1.2 Programas de Gestão da Diversidade nas empresas brasileiras</b>	17
<b>2.1.3 Movimento LGBT</b>	18
<b>2.1.4 Práticas de gestão da diversidade sexual nas organizações</b>	21
<b>2.1.5 Maturidade em gestão da diversidade</b>	23
2.2 SETOR DE MARKETING	26
<b>2.2.1 Aspectos históricos: do tradicional ao digital</b>	26
<b>2.2.2 O tema da diversidade no contexto do marketing</b>	27
<b>2.2.3 Caracterização do setor: agências</b>	29
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b>	32
3.1 JUSTIFICATIVA DA ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA	32
3.2 PROCEDIMENTO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	33
3.3 CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO	34
<b>4 GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NA EMPRESA ANALISADA</b>	36
4.1 DIVERSIDADE NA EMPRESA	36
<b>4.1.1 Taxa de diversidade</b>	38
<b>4.1.2 Desafios e ganhos relacionados à gestão da diversidade</b>	40
4.2 DIVERSIDADE SEXUAL NA EMPRESA	42
<b>4.2.1 Taxa de diversidade sexual e tempo médio de casa</b>	42
<b>4.2.2 Desafios e ganhos relacionados à gestão da diversidade sexual</b>	45
<b>4.2.3 Práticas de gestão da diversidade sexual observadas na empresa</b>	46
<b>4.2.4 Nível de maturidade em gestão da diversidade sexual da empresa</b>	49
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	50
<b>REFERÊNCIAS</b>	52

## 1. INTRODUÇÃO

A diversidade é um tema relativamente recente que vem ganhando espaço na pauta das empresas, tanto públicas quanto privadas, e a atenção de pesquisas na área organizacional, representando um movimento irreversível nas sociedades atuais (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004).

Ainda que o conceito de diversidade seja bastante amplo, é possível relacioná-lo a uma variedade de atributos que caracterizam grupos e indivíduos, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004). Para Cox Jr. (2001), a definição de diversidade não pode ser interpretada como algo tão amplo de forma que qualquer diferença entre as pessoas seja lida como diversidade, nem tão estreito a ponto de se limitar somente às diferenças de gênero e raça. A diversidade se refere às múltiplas identidades sociais e culturais entre pessoas que interagem no mesmo sistema, seja de trabalho ou qualquer outro (COX, 2001).

Cox Jr. e Blake (1991) destacam que a gestão da diversidade implica em algumas vantagens para os negócios, como, por exemplo, a redução dos custos de *turnover* e absenteísmo, aumento da criatividade e inovação da empresa, atração de funcionários talentosos, sensibilidade para novas culturas que formam o mercado, aumento na capacidade de resolução dos problemas e aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

A questão específica da diversidade sexual, inserida no contexto mais amplo da diversidade, inclui as expressões da sexualidade humana, que, ao longo da história da humanidade, foi muito marcada por preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações. Falar sobre diversidade sexual é considerar os universos homossexual, bissexual e transexual para além do discurso hegemônico heteronormativo (BRITO, 2014).

A sigla para se referir à comunidade sexualmente diversa passou por diversas mudanças desde que passou a ser adotada. Mais recentemente, no Brasil, observa-se o surgimento e a adoção da sigla LGBTQIA+ como forma de promover a inclusão e a representatividade de todos os indivíduos pertencentes ao grupo por meio de cada uma das letras. Neste trabalho, a sigla LGBT foi adotada por ser ainda a mais utilizada para se referir a essa comunidade.

O tema da diversidade sexual, quando abordado dentro do contexto organizacional, está diretamente relacionado a situações de preconceito e violência contra os trabalhadores LGBT, o consumo desta população e também questões tangentes às masculinidades hegemônicas (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2013).

Quando se analisa o tema da diversidade sexual no âmbito do trabalho, sobretudo nas empresas privadas, é notório que as políticas de acolhimento ainda são muito rasas e responsivas (LIMONGI FRANÇA; MECCHI, 2006). Um estudo sobre diversidade sexual realizado pela consultoria de engajamento Santo Caos em 2022 mostrou que apenas 55% dos trabalhadores LGBT declaram sua orientação sexual abertamente no ambiente de trabalho, e que pessoas com mais de 4 anos de casa falam de 10% a 20% mais sobre a orientação sexual, indicando que o ambiente corporativo não é naturalmente aberto, de forma que as pessoas preferem esperar um tempo até se sentirem seguras para falar sobre o assunto na empresa (SANTO CAOS, 2022).

Além disso, ainda de acordo com o estudo mencionado, apenas 41% dos trabalhadores LGBT sentem que podem se expressar livremente no ambiente de trabalho, contra 53% dos trabalhadores não LGBT. Junto a isso, apenas 16% dos trabalhadores LGBT estão em cargos de liderança, enquanto o mesmo recorte para os trabalhadores não LGBT é de 26%, indicando uma diferença entre as oportunidades de crescimento para a população sexualmente diversa.

Desta forma, realizar estudos sobre este tema é necessário para que seja possível mapear o cenário mais recente e identificar a evolução do tema perante resultados de pesquisas já publicados, além de contribuir para superar possíveis desafios enfrentados nas práticas das empresas.

Este trabalho explora o tema diversidade em uma empresa do setor de marketing digital, buscando entender quais são suas principais práticas inclusivas, detalhando especificamente para os trabalhadores LGBT. Além disso, uma análise foi realizada acerca de um *dashboard* desenvolvido pela empresa para acompanhar a evolução dos indicadores de diversidade.

A escolha pelo setor de marketing digital se deu pelo fato de que é um setor relativamente recente e em constante evolução e, portanto, interessante de ser pesquisado para compreender o cenário de gestão da diversidade. Além disso, o autor deste trabalho atua em uma empresa do setor, facilitando a coleta de dados.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Diante das informações apresentadas no item anterior, sobre o cenário atual das empresas e a insegurança das pessoas em manifestarem sua identidade no local de trabalho,

além da dificuldade enfrentada pelo público trans para se inserir no contexto de trabalho formal, observa-se a importância de desenvolver mais pesquisas sobre o tema.

Assim, este trabalho buscou responder duas perguntas centrais: quais são as práticas de gestão da diversidade sexual utilizadas na empresa de marketing digital pesquisada? De que forma essas práticas evoluíram e como se refletem nos indicadores de diversidade?

Diante disso, o objetivo central do trabalho foi levantar as práticas de gestão da diversidade sexual nesta empresa do setor de marketing digital e compreender se e como essas práticas se refletem nos indicadores da empresa, buscando observar se existe alinhamento entre o discurso e a prática.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Com o avanço do tema da diversidade nas organizações, muitas empresas adotaram novas práticas de gestão para que seja possível construir um ambiente mais acolhedor e inclusivo para os grupos minoritários. O intuito deste trabalho é trazer mais clareza sobre estas práticas no contexto da diversidade sexual no setor de marketing digital, que é relativamente novo, fazendo-se necessário o entendimento das dinâmicas de gestão que o permeiam.

Em relação à escolha do setor, destaca-se que o setor de marketing digital é ainda bastante recente e, até o momento, não foi encontrada nenhuma pesquisa sobre o assunto de diversidade sexual no mesmo, reforçando a necessidade de se mapear essa questão para que seja possível evidenciar o cenário atual e identificar os principais desafios.

Diversas pesquisas indicam a necessidade de se realizar estudos voltados para temas mais específicos. Siqueira e Zauli-Fellows (2006) enfatizam a necessidade de se construir uma agenda de pesquisa que aborde o tema para que seja possível identificar as principais práticas antidiscriminatórias e inclusivas para os trabalhadores LGBT e os possíveis problemas a serem superados no ambiente de trabalho.

Caproni Neto et. al. (2013) apontam a importância de se valorizar a identidade não-heterossexual frente às discriminações e estigmatizações experimentadas na sociedade e no contexto organizacional, enfatizando a necessidade de se realizar pesquisas sobre o tema em diferentes regiões do país e em diferentes setores da economia.

Brito (2014) reforça que, conforme as organizações se tornam mais diversas, surge a necessidade de lidar com as diferenças entre os colaboradores, de forma que um grupo não

exclua o outro. A autora reforça, ainda, que este processo pode ser encarado como um exercício de aprendizagem contínua, que envolve a todos a partir das interações e relações. Desta forma, esta pesquisa pode colaborar não somente para cobrir uma lacuna de pesquisa e contemplar a população LGBT no tocante à realidade organizacional, mas também para que todas as pessoas, independente da sexualidade, possam tomar conhecimento e auxiliar no processo de inclusão dos trabalhadores e suas diferenças.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além deste primeiro capítulo dedicado à introdução, este trabalho apresenta mais quatro capítulos.

O segundo capítulo traz o referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa, explicando os conceitos de diversidade, entendendo como isso passou a ser considerado dentro das organizações e de que forma o assunto vem evoluindo dentro das organizações brasileiras. Além disso, aspectos históricos do setor de marketing foram trazidos para contextualizar e caracterizar o cenário em que a análise foi realizada.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, justificando a escolha dos métodos adotados para a coleta e análise dos dados, descrevendo a condução da revisão bibliográfica e do estudo de caso.

O quarto capítulo está dedicado à análise dos principais resultados obtidos, buscando responder às questões da pesquisa, atendendo os objetivos traçados no primeiro capítulo.

Por fim, o quinto e último capítulo busca reunir as principais conclusões e levantar possíveis problemas a serem explorados no futuro com base no que foi descoberto e discutido ao longo do quarto capítulo e da monografia.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta um recorte bibliográfico sobre os conceitos de diversidade e inclusão, a construção do movimento social a favor da diversidade sexual e o surgimento dos programas de gestão da diversidade em empresas. A seguir, apresentam-se algumas características do setor de marketing digital para que se possa compreender melhor o cenário analisado.

### 2.1 DIVERSIDADE

O conceito de diversidade é bastante amplo e pode ser definido de diversas formas, a depender do aspecto que se observa. De acordo com Fleury (2000), a diversidade pode ser definida como sendo um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.

Ainda de acordo com Fleury (2000), diversos aspectos devem ser considerados para a caracterização destas identidades: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua.

De acordo com Nkomo e Cox Jr. (1999) apud ALVES e GALEÃO-SILVA (2004), a diversidade inclui todos os indivíduos, não se limitando a um aspecto específico de raça ou cor, por exemplo. O conceito deve ser estendido também para aspectos de idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Além disso, também é válido considerar estilos de vida, preferências sexuais, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e, também, de administração ou não administração.

Alves e Galeão-Silva (2004) trazem uma visão de que a diversidade está relacionada como uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Variedade esta que deveria ser percebida pelas organizações como oportunidade frente aos seus consumidores e funcionários.

Percebe-se, então, que os conceitos de diversidade percorrem diversos caminhos para chegar numa definição, incluindo minorias, maiorias, indivíduos e grupos com variados atributos, mas os estudos que se guiam pelas referências de Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) trazem o tema por uma ótica das minorias.

Minorias pode ser entendido como um termo sociológico que não leva em consideração o número de membros pertencentes ao grupo, mas sim sua disposição de poder perante a

sociedade. Deste modo, uma minoria dispõe de pouco poder, ficando sujeita a um outro grupo – a maioria – que, historicamente, dispõe de vantagens em termos de recursos econômicos e de poder (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Tendo isso em vista, torna-se importante compreender de que forma esse tema surgiu dentro das organizações e como ele tem evoluído. O próximo item apresenta um pouco deste histórico para o contexto internacional.

### **2.1.1 Diversidade nas organizações – contexto internacional**

O movimento de incluir a diversidade como um aspecto relevante para as organizações se iniciou por volta da década de 1960 na América do Norte - nos Estados Unidos e no Canadá - por meio de legislações específicas que impuseram algumas condições às empresas como resposta à discriminação racial observado nos meios corporativos e educacionais. Desta forma, toda empresa que tinha contrato com o governo ou que recebia recursos ou benefícios devia avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários para balancear sua composição de acordo com a diversidade que já era observada na sociedade (FLEURY, 2000).

Com essa obrigação imposta, as empresas tiveram que passar a olhar esse aspecto por um ponto de vista mais estratégico e pragmático, de forma que fosse possível traduzir essas ações em vantagens competitivas perante o mercado (KELLY; DOBBIN, 1998).

Um conjunto de leis norte-americanas, conhecido como Affirmative Action, serviu de referência para a construção do Employment Equity Act e do Federal Contractors Program, no Canadá, em 1986. As leis propostas nos dois países tinham como objetivo não apenas melhorar a representação numérica das minorias nas empresas, garantindo vagas por meio de cotas, mas, também, promover melhorias nas relações de emprego, tornando-as mais justas e igualitárias (AGÓCS e BURR, 1996).

Na Europa, o movimento foi bastante semelhante, tendo em vista que a força de trabalho começou a se transformar com o passar do tempo, principalmente no pós guerra, com a incorporação das mulheres. Mais recentemente, a Comissão Europeia criou a Carta para Diversidade (CPD), um instrumento para promover o crescimento inteligente, inclusivo e sustentável da União Europeia, entendendo que a diversidade precisa ser reconhecida, respeitada e valorizada, principalmente no que diz respeito a sexo, identidade de gênero, orientação sexual, etnia, religião, origem, cultura, orientação política e situação econômica. Esta Carta para Diversidade foi elaborada por diversos países da União Europeia e assinada

voluntariamente por diversas organizações (do setor público e privado), prevendo o comprometimento com a diversidade, adotando-a como um princípio orientador de políticas públicas e ações das empresas (CHABY, 2021).

Após essas primeiras iniciativas nos Estados Unidos, Canadá e Europa, diversas outras nações começaram a se preocupar com a questão da diversidade cultural no contexto organizacional. O item a seguir traz um breve histórico sobre esses programas no território brasileiro.

### **2.1.2 Programas de Gestão da Diversidade nas empresas brasileiras**

No Brasil, as práticas de gestão da diversidade surgiram por meio das políticas de gestão das multinacionais, principalmente de empresas norte-americanas e europeias, que passaram a implementar aqui as ações que já utilizavam nas matrizes fora do país. Esse movimento se deu muito como uma resposta ao que já era feito no exterior, não tendo, no entanto, o devido apoio e respaldo legal como foi realizado nos países de origem (ECCEL, 2008).

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) já estabelecia que todo trabalho de igual valor deveria incorrer no pagamento de um salário igual independentemente do gênero da pessoa, mas isso não foi suficiente para garantir condições igualitárias entre homens e mulheres, por diversos motivos, incluindo a dificuldade de se comprovar a discriminação no momento de contratação e/ou promoção (JESUS; SANTOS, 2013. ONU BR, 2011, apud REITH, 2014).

A partir da década de 1990, a sociedade começou a ser marcada por mudanças demográficas na força de trabalho e no mercado consumidor, principalmente pelo fortalecimento dos movimentos sociais ligados às minorias. Com isso, a diversidade precisou ser compreendida e gerenciada pelas organizações, fazendo com que fosse observado o surgimento de ações voltadas à responsabilidade social corporativa, que, entre outros temas, também trata a questão da diversidade (MENDES, 2005; FERNANDES; FERREIRA; LEBARCKY; 2011).

Com a produção de estudos incentivados pelas empresas multinacionais com subsidiárias no território nacional, o tema foi se tornando mais relevante e, com o tempo, foram criadas leis específicas voltadas para alguns grupos minoritários. Em 1991, o governo criou a lei de inclusão para pessoas com deficiência, impondo a criação de vagas em empresas

com mais de 100 trabalhadores. Em 1995, houve a criação de cotas voltada para a candidatura de mulheres a cargos eletivos. Em 2004, se dá início ao movimento de criação de cotas para negros nos vestibulares de universidades públicas (REITH, 2014).

Muito do que se observa a respeito dos ganhos relacionados à diversidade sexual dentro das empresas hoje está também atrelado aos ganhos do movimento LGBT como um todo, conforme está disposto no próximo item.

### **2.1.3 Movimento LGBT**

A sexualidade humana é uma dimensão que carrega consigo diversos significados, interações sociais e institucionais, estabelecendo posições sociais, identitárias e políticas. Ao passo que a heterossexualidade começou a ser considerada como uma experiência universal a ser seguida, as não heterossexualidades passaram a ser condenadas por esse discurso hegemônico, que inferiorizou e tornou invisível qualquer experiência que seja diferente da norma heterossexual (PRADO; MACHADO, 2008).

Com isso, diversos grupos – como os homossexuais, bissexuais, mulheres e jovens – passaram a contestar essa exclusão social, bem como as formas tradicionais de regulação da sexualidade (ADELMAN, 2000). Desta forma, o grande objetivo da luta do movimento LGBT é a valorização das pessoas pertencentes a este grupo, para se contrapor à sua condição de discriminação, segregação e marginalização perante a sociedade, em busca de alcançar o reconhecimento social e a legitimidade da sexualidade no contexto de direitos humanos (FERREIRA, 2007).

O início da história do movimento LGBT é frequentemente associado aos acontecimentos no bar nova iorquino *Stonewall Inn* em 1969, marcados pela revolta de pessoas pela forma como eram tratadas por serem diferentes das normas sociais da época (CANABARRO, 2013).

Nos Estados Unidos, as relações homossexuais consentidas entre adultos eram criminalizadas pelas chamadas leis de sodomia até 2003, quando foram banidas pela Suprema Corte (NUSSBAUM, 2010). Por mais que a violência partisse de toda a sociedade na década de 60, a população LGBT sofria principalmente com a perseguição policial, que atuava não apenas aplicando as leis vigentes, mas também criando suas próprias regras de acordo com seus próprios critérios morais (LOUGHERY, 1998).

A legislação de controle de fornecimento de bebidas em vigor em Nova York estabelecia que a licença para venda de bebidas não poderia ser concedida a bares e restaurantes onde houvesse desordem, sendo que, àquela época, a simples presença de gays, lésbicas, bis e transexuais passou a ser considerada desordem, inviabilizando a abertura e permanência de ambientes voltados a este público (CAIN, 2000).

Por conta desse cenário, diversos protestos começaram a ser organizados para pressionar as autoridades locais a reverem a política de concessão de licenças, fazendo com que a corte nova iorquina afirmasse os direitos da população LGBT, declarando que a presença dessas pessoas não configurava desordem (CAIN, 2000). No entanto, mesmo com essa decisão, os bares frequentados pelo público sexualmente diverso continuaram enfrentando perseguição por parte dos policiais, em episódios de assédio e violência (HIRSHMAN, 2012).

Frente a essa realidade, a população LGBT viu a necessidade de se organizar para combater o abuso das autoridades. Como forma de resistência, em uma noite junho de 1969, em mais um episódio de batida policial no bar *Stonewall Inn*, as pessoas ali presentes se recusaram a apresentar seus documentos e resistiram às tentativas de prisão, permanecendo onde estavam ao invés de fugirem como de costume. Com isso, os policiais intensificaram seus ataques de forma violenta, mas receberam uma resposta à altura por parte dos manifestantes, que estavam em maior quantidade, obrigando os policiais a se abrigarem dentro do bar, marcando aquela noite como uma das mais importantes para o movimento (HIRSHMAN, 2012). Essas revoltas marcaram o início das Paradas do Orgulho LGBT, difundidas ao redor do mundo desde então (CANABARRO, 2013).

Canabarro (2013) mostra que, no Brasil, esse movimento se iniciou um pouco mais tarde, por volta da década de 1980, estimulado pela redemocratização do país após o fim da ditadura militar. Com isso, alguns movimentos democráticos foram surgindo, trazendo consigo grupos do até então movimento gay, que desafiaram a censura e questionaram a heteronormatividade vigente até então (FRY; MACRAE, 1993).

A década de 1980 também foi marcada pela epidemia da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (SIDA ou AIDS, em inglês), que transformou a luta por liberdade em luta pela vida para a população LGBT, trazendo ainda mais estigmas para a realidade dessas pessoas, sendo necessário estabelecer uma parceria com o governo, sobretudo, com as áreas da saúde (PARKER, 2000, apud CANABARRO, 2013).

Facchini (2009) ressalta a dificuldade provocada à comunidade pela associação entre a AIDS e a homossexualidade, sendo possível observar uma redução significativa na quantidade de grupos representativos no início da epidemia. Em contrapartida, a autora também relata que, a partir disso, a atuação do movimento passou por mudanças expressivas, tornando-se mais pragmática e voltada para a garantia dos direitos civis e contrária à discriminação e violência dirigidas aos homossexuais.

A partir do início dos anos 1990, o movimento voltou a crescer e se difundir ao redor do país, de forma mais organizada, diversificando sua atuação em mais formatos institucionais e garantindo uma maior visibilidade por meio de alianças e espaços de participação social (FACCHINI, 2009).

Traçando uma linha do tempo em relação às siglas utilizadas para denominar o movimento, tem-se que, até 1993, o movimento era chamado de MHB (movimento homossexual brasileiro). Após 1993, passou a se chamar MGL (movimento de gays e lésbicas) e, a partir de 1995, a letra T aparece pela primeira vez para compor a sigla GLT (gays, lésbicas e travestis). A partir de 1999, passa a figurar como o movimento GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros) e em 2005, confirma-se o uso da letra B para bissexuais e a letra T para transgêneros, travestis e transexuais. A partir de 2008, a letra L passou a ser a primeira letra da sigla por uma necessidade de maior visibilidade para o movimento lésbico, chegando finalmente à sigla LGBT, que é a forma mais utilizada atualmente para se referir a essa comunidade. (FACCHINI, 2009).

Ferreira e Sacramento (2019) destacam algumas conquistas que o movimento conquistou desde o início do movimento, como por exemplo, a possibilidade de união estável entre pessoas do mesmo sexo (2011), a adoção de crianças por casais homossexuais (2015) e a retirada da homossexualidade da lista de doenças do até então Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) em 1990.

Em 2013, foi criado o Fórum Empresarial LGBT, inicialmente com a adesão de 13 empresas, atingindo cerca de 90 empresas de grande porte em 2015. O Fórum foi criado por dois consultores que já atuavam na área de gestão da diversidade em empresas pelo Instituto Ethos. Este Fórum tem conquistado alguns avanços no reconhecimento dos direitos da população LGBT, como por exemplo a elaboração da “Carta com os 10 Compromissos com Direitos LGBT”, estabelecendo padrões mínimos de conduta para serem seguidos pelas empresas em busca de tentar inibir práticas ilegais e definir punições para violadores (GÓIS et. al., 2017).

Em junho de 2019, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu pela criminalização da homofobia a partir de junho de 2019, equiparando-a ao crime de racismo, enquadrado na lei 7.716 de 1989.

Essas conquistas, no entanto, também vêm acompanhadas do aumento da intolerância e de crimes de ódio contra a população LGBT, principalmente por parte de grupos conservadores na política e na sociedade, reforçando o quanto esse enquadramento da homofobia como crime foi necessário como uma tentativa de frear os danos e as ameaças a essa população (FERREIRA; SACRAMENTO, 2019).

Desta forma, observa-se que o movimento LGBT foi e continua sendo importante para os avanços e as conquistas de uma população historicamente discriminada e estigmatizada no Brasil e no mundo. Muito já se conquistou ao longo dos anos de luta e resistência, mas ainda há muito espaço para que o movimento cresça dentro da sociedade.

Um dos avanços se deu no campo profissional, de forma que o tema passou ser mais discutido, as empresas passaram a analisar seus contextos para propor práticas mais inclusivas, conforme disposto no próximo item, que também trata dos principais desafios atrelados a essa realidade.

#### **2.1.4 Práticas de gestão da diversidade sexual nas organizações**

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), os principais desafios para o desenvolvimento de políticas de diversidade sexual estão relacionados ao preconceito presente entre os funcionários, à permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade.

Além disso, diversos autores ressaltam a assunção da própria sexualidade como um dos processos mais desafiadores para pessoas não-heterossexuais em seus ambientes de trabalho. Muitas vezes, o receio por parte desses colaboradores está associado a consequências como discriminação, isolamento, menores chances de promoção, menores remunerações e até mesmo a piora das relações profissionais (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; CAPRONI NETO et. al., 2014).

Outro aspecto importante de se considerar é o fato de que existem, ainda, desafios particulares relacionados à população transexual. Almeida e Vasconcellos (2018) trazem algumas questões que exemplificam, como aquelas referentes à documentação, adoção de nome social, uso de banheiros, vestiários e uniformes. Também são pontos de atenção a

questão da baixa escolaridade e a linguagem corporal e verbal que se diferenciam do padrão cisgênero (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018).

Tendo em vista estes desafios, as empresas precisam promover um ambiente inclusivo para os trabalhadores sexualmente diversos contratados, a fim de garantir sua permanência e o estabelecimento de um ambiente que possibilite o desenvolvimento de suas competências. Caproni Neto et. al. (2014) mostra que em ambientes que valorizam a inclusão existe uma tendência de menor ocorrência de conflitos e maior produtividade, satisfação e comprometimento com o trabalho.

No entanto, de acordo com Brito (2014), os estudos e avanços relacionados ao tema das sexualidades e identidade de gênero estão bastante concentrados no âmbito acadêmico, ainda que de forma bastante reativa e, em alguns casos, preconceituosa. Ainda de acordo com a autora, dentro das organizações, muito do que se discute ainda se limita ao plano teórico e ao plano do discurso, sendo muito distante de uma política pró diversidade sexual efetiva (BRITO, 2014).

Como a diversidade sexual está inserida no contexto da diversidade cultural, boa parte do que foi estudado e sistematizado nesta área também é utilizada para o âmbito da diversidade sexual, não sendo possível observar estratégias pró ativas dedicadas ao público sexualmente diverso. A autora destaca que, de modo geral, as práticas relacionadas à temática de diversidade sexual se relacionam mais com estratégias defensivas, que buscam conter as desigualdades sofridas pelas minorias por meio de políticas afirmativas, e com estratégias de acomodação, que buscam contratar e manter as pessoas diversas dentro da empresa (BRITO, 2014).

Desta forma, fica evidente que as estratégias pró ativas relacionadas à gestão da diversidade sexual ainda são bastante pontuais, não ocorrendo de forma sistêmica dentro das organizações. Brito (2014) destaca que isso pode estar relacionado ao fato de que estas estratégias demandam muito mais aprendizado e, por esse motivo, levam um tempo mais longo para serem adotadas nas empresas. Sendo assim, é importante se aprofundar no tema para oferecer políticas públicas e ações privadas mais consistentes e sistematizadas para a construção de ambientes mais inclusivos.

Um aspecto importante para alcançar essas conquistas se dá pela construção de materiais voltados para essa temática, enriquecendo a discussão e possibilitando uma maior disseminação das descobertas encontradas. Com o intuito de compreender melhor o cenário de uma organização e possibilitar a proposição de melhorias, é possível analisá-la de acordo

com um modelo conceitual, por exemplo. O item a seguir traz o modelo conceitual utilizado como referência para a análise das iniciativas nessa área da empresa pesquisada para este trabalho.

### **2.1.5 Maturidade em gestão da diversidade**

Araújo e Carneiro Junior (2020) propõem um modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade em que as práticas de diversidade são avaliadas de acordo com três abordagens de gestão da diversidade:

- 1) Responsabilidade organizacional, em que há a incorporação de iniciativas de ação afirmativa e diversidade e a criação de cargos e funções para implementação e monitoramento de programas;
- 2) Mudança de viés cultural, em que o foco das iniciativas é o de mudar o olhar de gerentes e funcionários em relação à diversidade;
- 3) Desenvolvimento de redes de apoio, em que o foco está na inserção de indivíduos de grupos minoritários em redes que possibilitem o compartilhamento de conhecimento e oportunidades profissionais.

Os autores fizeram um levantamento das principais práticas de gestão da diversidade observadas entre as empresas para organizá-las de acordo com os pilares citados. A seguir, são listadas as principais práticas voltadas ao pilar da responsabilidade organizacional:

- a) Planos de ação afirmativa;
- b) Criação de comitês de diversidade;
- c) Criação de cargos de gerente e equipes de diversidade;
- d) Integração de metas de diversidade na estratégia;
- e) Inclusão de metas para ampliação de trabalhadores LGBT em cargos de direção e gerência
- f) Integração de programas de diversidade na estrutura organizacional;
- g) Implementação de processos de avaliação contínua e auditoria;
- h) Implementação de processos de pesquisa e coleta de dados;

- i) Mudanças de processos de RH: recrutamento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, sistema de recompensas, programas de gestão de carreira específicos para grupos minoritários.

As principais práticas voltadas ao pilar de mudança de viés cultural são:

- j) Treinamento para desenvolvimento de competências específicas para gestão e convivência em equipes;
- k) Treinamento em diversidade para funcionários em geral;
- l) Treinamentos para mudança de cultura organizacional;
- m) Programas de educação de novos membros;
- n) Treinamento de línguas;
- o) Criação de grupos consultivos para gerentes seniores;
- p) Treinamento de gerentes de médio escalão;
- q) Avaliação de gerentes quanto à aplicação de iniciativas de diversidade;
- r) Inclusão de termos e conceitos na comunicação organizacional;
- s) Inclusão de metas de diversidade em programas de participação nos lucros.

Para o pilar de desenvolvimento de redes de apoio, as principais práticas são:

- t) Programas de mentoria, *networking* e desenvolvimento de carreira para grupos minoritários;
- u) Integração de redes informais;
- v) Programas de capacitação profissional para inclusão de trabalhadores LGBT em postos de alto escalão.

A partir desta classificação, quatro perspectivas sobre nível de maturidade em gestão da diversidade foram inseridas ao modelo, para permitir a distribuição dessas práticas em níveis que servirão de referência para a classificação das empresas neste quesito, sendo elas: hostil, cega, ingênua e integradora. Essa distribuição é descrita a seguir:

1) Nível de maturidade em responsabilidade organizacional:

*Nível 0 (Hostil):* Não há iniciativas de diversidade ou ações afirmativas. A cultura dominante é a de supressão da diversidade e promoção da homogeneidade, com ações discriminatórias implícitas e explícitas.

*Nível 1 (Cega):* planos de ação afirmativa (prática a) são pontuais.

*Nível 2 (Ingênua):* planos de ação afirmativa (prática a), criação de cargos de gerente e equipes de diversidade (prática c); mudanças de processos de RH (prática i): recrutamento, programas de gestão de carreira específicos para grupos minoritários.

*Nível 3 (Integradora):* envolve todas as práticas voltadas à responsabilidade organizacional, incluindo as que foram listadas nos níveis inferiores.

2) Nível de maturidade em mudança de viés cultural:

*Nível 0 (Hostil):* Não há iniciativas de diversidade ou ações afirmativas. A cultura dominante é a de supressão da diversidade e promoção da homogeneidade, com ações discriminatórias implícitas e explícitas.

*Nível 1 (Cega):* treinamentos pontuais em diversidade (k); treinamento de línguas (prática n); inclusão de conceitos de diversidade na comunicação organizacional (prática r) de forma pontual.

*Nível 2 (Ingênua):* treinamento em diversidade para funcionários em geral (prática k); treinamento para mudança de cultura organizacional (prática l); programa de educação de novos membros (prática m); criação de grupos consultivos para gerentes seniores (prática o); inclusão de termos e conceitos de diversidade na comunicação organizacional (prática r).

*Nível 3 (Integradora):* envolve todas as práticas voltadas ao pilar de mudança de viés cultural, incluindo as que foram listadas nos níveis inferiores.

3) Nível de maturidade em desenvolvimento de redes de apoio:

*Nível 0 (Hostil):* Não há iniciativas de diversidade ou ações afirmativas. A cultura dominante é a de supressão da diversidade e promoção da homogeneidade, com ações discriminatórias implícitas e explícitas.

*Nível 1 (Cega):* indivíduos de grupos minoritários criam suas próprias redes de networking sem suporte da organização.

*Nível 2 (Ingênua):* programas de networking estruturados (prática t) sem reconhecimento da heterogeneidade cultural.

*Nível 3 (Integradora):* envolve todas as práticas relacionadas ao pilar de desenvolvimento de redes de apoio.

## 2.2 SETOR DE MARKETING

Esta seção traz alguns aspectos históricos sobre o contexto de marketing e sua evolução para a era digital. Além disso, uma caracterização do setor também é apresentada para melhor conhecimento acerca do cenário analisado, para que seja possível aprofundar em aspectos da diversidade sexual em seu contexto.

### 2.2.1 Aspectos históricos: do tradicional ao digital

Ao longo do tempo, o termo marketing apresentou diferentes definições e aplicações no contexto organizacional. Kotler (2003) assume que se trata de um processo administrativo no qual grupos e indivíduos adquirem o que necessitam e o que desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor para os outros.

Para Las Casas (2007), trata-se de uma área do conhecimento que contempla todas as atividades relacionadas às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, em busca de determinados objetivos da organização.

Assim, é possível afirmar que, dentro das organizações, o marketing é a área responsável por satisfazer as necessidades dos consumidores e ampliar a relação com os mesmos, auxiliando no atingimento de metas e objetivos da empresa.

O início dos estudos em Marketing se remete ao período compreendido entre o início das duas grandes guerras mundiais (1914 e 1939). A disciplina surgiu da Economia agrícola, em um cenário em que a preocupação estava centrada no movimento de bens dos produtores aos consumidores. Num primeiro momento, os teóricos defenderam que o Marketing deveria focar nos objetos da transação, ou seja, nos produtos (KOTLER, 1972 apud AJZENTAL, 2008). Portanto, o marketing era encarado como uma atividade funcional ligada às vendas e à distribuição, sendo subordinada à área econômica (CRUZ; SILVA, 2014).

Com o passar do tempo, o conceito foi evoluindo e ganhando robustez em termos de conhecimentos com o surgimento de novos aspectos e novas estratégias. Aos poucos, o marketing deixou de ser encarado com o objetivo principal de lucratividade, não se restringindo somente às atividades comerciais, mas também estudando todas as relações entre

as partes, sejam elas empresas, organizações não comerciais, governo ou qualquer outra unidade social (CRUZ; SILVA, 2014).

O período entre 1973 e 1994 foi marcado por um intenso avanço tecnológico, que acabou por criar um cenário propício para novas técnicas e estratégias de marketing. Além disso, o surgimento da Internet, dos dispositivos móveis e das redes móveis impulsionaram uma nova era, marcada pelo compartilhamento de informações e na experiência do usuário, abrindo caminho para o surgimento das primeiras mídias sociais, fazendo com que as pessoas começassem a interagir umas com as outras pelos meios eletrônicos e demonstrar seus interesses, que futuramente seriam utilizados como forma de segmentação pelas novas estratégias de marketing (MARIN et al., 2018).

Para Kotler et al. (2017), o marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional, mas sim impulsioná-lo. O autor ressalta a importância de ambos em momentos permutáveis na jornada do consumidor, de forma que o marketing tradicional se faz muito presente e relevante na promoção de consciência e interesse nos usuários. Por outro lado, conforme o usuário se aproxima da marca e necessita de um contato mais próximo, o marketing digital se faz presente e torna-se importante para estimular a ação do cliente e promover a defesa da marca.

Desta forma, os avanços tecnológicos criaram contextos e ferramentas que possibilitaram o surgimento de novas estratégias de marketing por meios digitais, trazendo um maior controle aos profissionais da área. Os meios digitais são muito utilizados para promover e estimular os resultados, ao passo que o marketing tradicional ainda se faz muito relevante para possibilitar a descoberta e iniciar novas interações com os usuários, trazendo relevância nos conteúdos e nas estratégias de comunicação (KOTLER et al., 2017).

Além dos avanços tecnológicos, o tema da diversidade também foi aprofundado dentro do marketing, tanto no contexto tradicional quanto no digital, uma vez que as marcas passaram a se preocupar mais com o assunto e utilizar seu próprio envolvimento com a causa como forma de se aproximar do público, por meio de suas comunicações, seu posicionamento e suas práticas, o que está melhor descrito no item a seguir.

### **2.2.2 O tema da diversidade no contexto do marketing**

Para entender a relação entre o tema da diversidade e o contexto do marketing, é necessário entender primeiro o conceito de consumo. Do ponto de vista mercadológico, o

consumo pode ser entendido como a criação, a compra e o uso de produtos e serviços. Nas sociedades tradicionais, esse consumo era muito atrelado a alguma necessidade, atribuindo utilidade a este produto ou serviço. Já nas sociedades modernas, o consumo está diretamente relacionado a situações de desejo, proporcionando o prazer ao consumidor (MC CRACKEN, 2003).

Adler e Roman (2000) destacam que a cultura é um fator que influencia bastante na forma como os grupos se comportam, por meio de fatores implícitos e regras que ditam o comportamento dos indivíduos desses grupos. Cavalcanti et. al. (2016) complementa que, inclusive, o consumo é um aspecto diretamente influenciado pela cultura, que, por sua vez, é um processo construído, por meio do qual os grupos se formam a partir de semelhantes que vão criando sua própria identidade cultural.

Desta forma, conforme esses grupos diversos vão crescendo e construindo sua cultura e sua identidade social, passam a representar importantes mercados consumidores, tornando-se uma oportunidade financeira a ser aproveitada pelas empresas, que, para se manterem competitivas, precisam explorar diferentes estratégias para se conectar com estes públicos, seja pela forma como oferecem e divulgam seus produtos, seja pelas práticas que promovem em prol de causas relacionadas aos públicos diversos (MC CRACKEN, 2003).

Além disso, muitos consumidores têm se preocupado cada vez mais com as questões éticas das empresas das quais consomem produtos. Desta forma, atender à necessidade de públicos diversos e estar atento a essas questões, tanto internamente quanto na sociedade, implica em ganhos indiretos frente a outros públicos valiosos para as marcas. Desta forma, as ações das empresas voltadas para as questões de diversidade implicam em uma maior competitividade perante o mercado, ao passo que também possibilitam uma maior visibilidade aos públicos marginalizados (PESSANHA, 2020).

Por outro lado, é extremamente importante que as empresas não pautem suas ações somente pelo aspecto financeiro, mas também como uma oportunidade de trazer impactos positivos no âmbito social, de forma que isso também reverbere em ganhos para a imagem e a reputação da empresa.

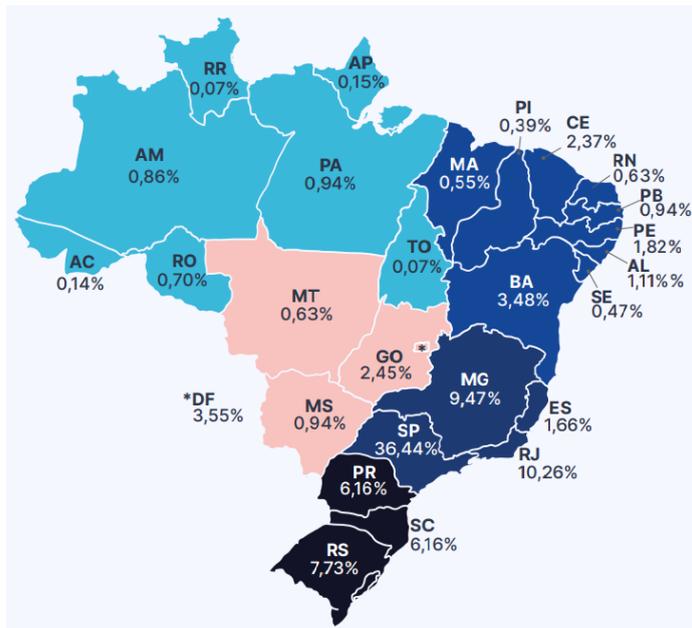
A empresa analisada neste trabalho é uma agência de marketing digital e, portanto, também precisa estar bastante atenta a essas questões para que a diversidade não fique somente no discurso e nas peças publicitárias de seus clientes, mas que também seja possível exercitá-las de forma integrada nas estratégias de negócio. No item a seguir, é realizada uma

caracterização do setor de marketing digital, com foco nas agências, para que se possa compreender o contexto de análise deste trabalho.

### 2.2.3 Caracterização do setor: agências

A Rock Content, em parceria com a Resultados Digitais e mLabs, realiza um estudo anual para mapear o cenário e a evolução das agências digitais no Brasil. O trabalho intitulado Panorama das Agências Digitais reúne informações relevantes sobre o setor e traz análises sobre a evolução deste contexto no país (ROCK CONTENT, 2021). A Figura 1 apresenta a distribuição geográfica das agências do Brasil de acordo com esse levantamento.

**Figura 1:** distribuição geográfica das agências do Brasil.



**Fonte:** ROCK CONTENT, 2022.

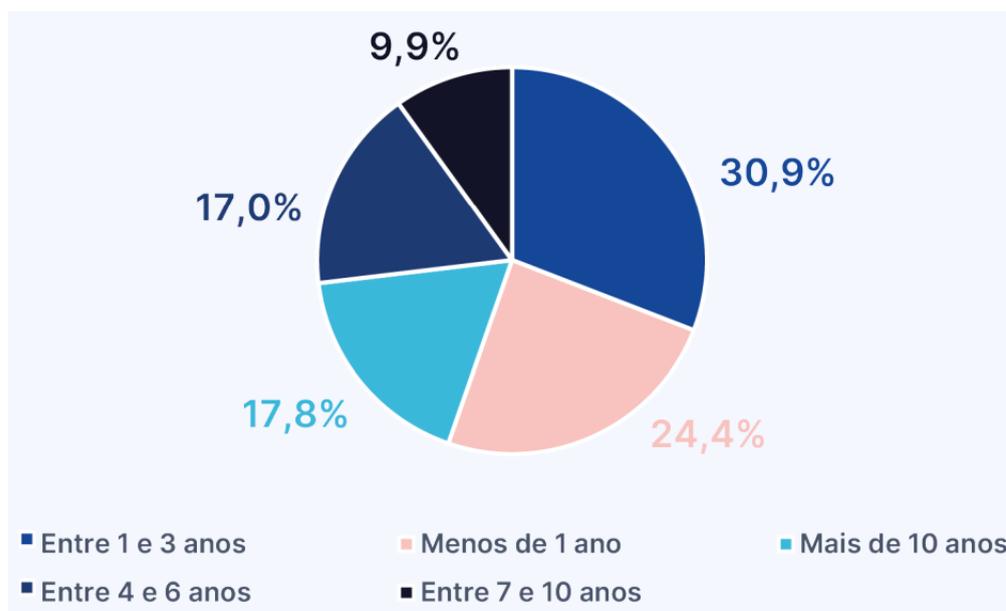
Conforme é possível observar na Figura 1, as agências digitais estão localizadas em sua maioria na região Sudeste (57,83%) e na região Sul (20,05%), com destaque para o estado de São Paulo, que, sozinho, concentra 36,44% das agências, se configurando como uma região forte para o setor.

Vale lembrar que, por conta do avanço da tecnologia, 44,1% das agências já atendem a nível nacional e 11,8% atendem, inclusive, clientes de outros países. Apesar disso, o número de agências que atende a nível local também tem crescido nos últimos anos, o que pode estar

atrelado aos impactos da pandemia, tendo em vista que este período foi marcado pela digitalização de muitas micro e pequenas empresas, elevando a demanda pelo serviço. No comparativo realizado pelo estudo, o crescimento de agências locais foi de cerca de 30% de 2020 para 2021.

Analisando o tempo de atuação no mercado através da Figura 2 este fato se confirma, uma vez que 55,3% das agências respondentes tinham até 3 anos de atuação. Além disso, cerca de 75% das agências têm até 5 funcionários, demonstrando um movimento do setor em que os profissionais acabam por migrar para empresas menores ou até mesmo passam a prestar serviços por conta própria para empresas menores que demandam um menor volume de serviço, não sendo necessário serem atendidas por equipes de agência (ROCK CONTENT, 2022).

**Figura 2:** tempo de atuação das agências do Brasil



**Fonte:** ROCK CONTENT, 2022.

Outro estudo, realizado pela consultoria NTT Data, em parceria com a revista MIT Technology Review, e divulgado pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP), mostrou que os investimentos em marketing digital já correspondem a 60% do valor total investido em publicidade na América Latina e a tendência é que esse número cresça para 85% em cinco anos. Ainda no contexto da América Latina, o número de empresas que utilizam de alguma estratégia em marketing digital saltou de 40% para 90% entre 2018 e 2021. Assim, é possível notar que o marketing digital já apresenta uma grande relevância no

setor de publicidade e apresenta uma boa perspectiva de crescimento para os próximos anos (NTT DATA, 2022).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta quais foram os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise de dados da pesquisa.

#### 3.1 JUSTIFICATIVA DA ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA

Para responder às perguntas propostas no primeiro capítulo e cumprir com os objetivos centrais da pesquisa, este trabalho utilizou uma abordagem de pesquisa qualitativa. De acordo com Birochi (2015), pesquisas qualitativas são adequadas para contextos em que não seja conveniente reduzir o objeto de pesquisa apenas a variáveis e padrões de medida.

Alyrio (2009) reforça, ainda, que a abordagem qualitativa é uma abordagem mais reflexiva, em que a realidade é verbalizada e os dados coletados recebem um tratamento interpretativo, com um grau maior de interferência da subjetividade do autor. Ganga (2011) destaca que a abordagem qualitativa é relevante quando a pesquisa trabalha com variáveis complexas e de difícil mensuração com o propósito de explorar, contextualizar e compreender outras perspectivas, que é o caso deste trabalho.

Quando se analisa o propósito desta pesquisa, a mesma também pode ser classificada como sendo uma pesquisa exploratória. De acordo com Ganga (2011), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar a compreensão inicial de um problema pouco explorado, amplo e desconhecido, e quando se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre tal fenômeno” (p. 248).

Alyrio (2009) sugere que a pesquisa de caráter exploratório se adequa melhor a contextos com menor disponibilidade de dados, quando se busca o aprofundamento e a apuração de ideias para a construção de hipóteses. Com isso, esta pesquisa busca trazer um maior entendimento e familiaridade sobre o tema diversidade sexual.

Dentre os métodos de pesquisa pertinentes à abordagem qualitativa, o estudo de caso foi escolhido por permitir uma observação mais fiel da realidade organizacional e uma compreensão dos fenômenos de gestão da diversidade em uma empresa de marketing digital. Segundo Ganga (2011), o estudo de caso se baseia em evidências para investigar um fenômeno contemporâneo num contexto real, sendo recomendado especialmente quando não há uma definição clara da fronteira entre o fenômeno e o contexto analisados.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o intuito de compreender o cenário de pesquisas sobre o tema, uma revisão bibliográfica foi realizada para reunir os principais trabalhos nesta área. Essa busca se deu em bases científicas como Scopus, Scielo, Web of Science e Engineering Village. Alguns trabalhos utilizados também foram sugeridos pela orientadora e outros foram incorporados conforme a leitura dos artigos avançou.

Inicialmente, a busca nas bases foi organizada para se compreender dois temas distintos: o da gestão da diversidade e o contexto do marketing digital. Primeiramente, para encontrar artigos sobre gestão da diversidade, a busca se deu por termos mais genéricos como “*diversity management*”, “*inclusion*” e “*sexual diversity*” e, posteriormente, para encontrar artigos que trouxessem evidências sobre o setor de marketing digital o termo de busca utilizado foi “*digital marketing*”. Esses termos foram buscados nos títulos, resumos e palavras-chave, limitados às áreas de pesquisa relevantes, excluindo aquelas que não se relacionam com o tema da pesquisa, como as áreas de ciências biológicas, por exemplo. Num segundo momento, os resultados também foram limitados pela data e ordenados pela quantidade de citações com o intuito de selecionar os trabalhos recentes mais relevantes. Na medida em que os títulos indicavam relevância para o atual estudo, começaram a ser selecionados para a posterior leitura dos resumos, permitindo um maior aprofundamento no escopo do trabalho.

Após a leitura do resumo de cada artigo, fazendo sentido mantê-lo, esse foi salvo numa pasta do computador seguindo um padrão de nomenclatura que facilitou a organização dos trabalhos, evidenciando os principais autores e o ano de publicação. Este processo de nomeação e organização dos artigos ajudou a reconhecer artigos duplicados, de forma que os artigos não chegaram a ser salvos em duplicidade.

Por fim, por meio da leitura da introdução e da conclusão, alguns artigos foram selecionados para a etapa de leitura completa, permitindo o desenvolvimento do capítulo de referencial e, também, o contato com outros trabalhos relevantes para o tema de pesquisa que foram sendo incorporados à gama de referências para o desenvolvimento da revisão bibliográfica desta pesquisa.

### 3.3 CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi conduzido com uma postura exploratória e descritiva para que fosse possível analisar os fenômenos de gestão da diversidade. De acordo com Ganga (2011), um estudo de caso é declarado como sendo descritivo quando se busca a descrição de uma intervenção e do contexto em que ela ocorreu. Ainda de acordo com Ganga (2011), um estudo de caso classificado como exploratório é adequado quando se quer investigar situações em que a intervenção que está sendo analisada não apresenta um único e claro conjunto de resultados. Assim, esta pesquisa busca descrever as principais intervenções por parte da empresa pesquisada para inclusão dos trabalhadores LGBT e, também, ampliar a compreensão de seus efeitos no ambiente organizacional.

A coleta de informações da empresa se deu por meio do acesso ao site da empresa para entender as ações e os valores que a empresa se preocupa em divulgar e, também, por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores, entre eles, gerentes das áreas de recursos humanos (RH), de mídia e de estratégia, além de uma analista de RH, que também é membra do comitê de diversidade. O Quadro 1 apresenta os participantes das entrevistas.

**Quadro 1:** participantes das entrevistas

Cargo	Área	Gênero
Gerente	Mídia	Feminino
Gerente	Estratégia	Masculino
Gerente	RH	Feminino
Analista	RH	Feminino

**Fonte:** elaborado com base nas entrevistas.

Além disso, foram consultados documentos da empresa, como o *dashboard* desenvolvido para acompanhar os indicadores de diversidade, facilitando a observação dos dados históricos sobre diversidade.

Segundo Birochi (2015), nas entrevistas semiestruturadas, tem-se algumas perguntas já formuladas e uma lista de tópicos e assuntos a serem abordados no processo de coleta de dados, para que seja possível adaptá-la ao desenvolvimento de cada entrevista e incluir novas perguntas. Desta forma, as questões podem variar de um entrevistado para outro, a depender do contexto encontrado em cada entrevista. Além disso, algumas perguntas também podem

ser omitidas ou levantadas em uma ordenação diferente entre as entrevistas, de acordo com o fluxo da conversa para se obter os dados desejados, trazendo flexibilidade para o processo de coleta.

Num primeiro momento, um convite foi realizado para a empresa, descrevendo os objetivos da pesquisa e explicando os procedimentos metodológicos a serem aplicados, enfatizando que a empresa não será identificada na monografia, com o intuito de facilitar o aceite por parte da organização convidada.

Com base na revisão bibliográfica, dois roteiros semiestruturados de entrevista foram elaborados e estão disponíveis para consultas na seção de apêndice ao final do texto, sendo um voltado para as entrevistas com colaboradores da área de Recursos Humanos e outro para as entrevistas com os gestores das áreas operacionais da empresa, permitindo que o entrevistador passasse pelos pontos mais pertinentes ao esclarecimento das questões de pesquisa. As entrevistas foram realizadas por meio de videochamadas, com uma duração média de 35 minutos cada.

Foi realizada, ainda, uma reunião para a visualização do *dashboard* mencionado. Essa reunião também foi realizada por videochamada, tendo durado cerca de 30 minutos, quando foi possível explorar os principais dados que a empresa monitora, com a captura das principais informações relevantes para o entendimento do contexto e da evolução do tema nos últimos anos.

Depois de realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas para obter uma melhor compreensão e os dados coletados foram sistematizados para a produção do principal resultado da pesquisa: um levantamento das principais práticas de gestão da diversidade sexual implantadas pela empresa. Essas práticas foram analisadas de acordo com seu nível de maturidade, de acordo com a classificação proposta por Araújo e Carneiro Júnior (2020), sendo possível traçar o cenário atual para a empresa analisada. Esses resultados são apresentados no próximo capítulo.

## 4 GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NA EMPRESA PESQUISADA

Este capítulo se dedica à exposição dos principais resultados observados na pesquisa realizada na empresa de marketing digital. Com base nas entrevistas realizadas e nas informações extraídas do *dashboard*, foi possível compreender o cenário atual relacionado à gestão da diversidade na empresa, e de forma mais detida em relação à diversidade sexual, entender quais são as práticas adotadas pela organização e a evolução do tema nos últimos anos.

### 4.1 DIVERSIDADE NA EMPRESA

Foi observado na pesquisa que as diversidades consideradas dentro da empresa são de raça, orientação sexual, PcDs (pessoas com deficiência) e gênero. A diversidade de gênero foi citada muitas vezes e identificou-se que o desafio estava mais ligado à sua manutenção que a seu crescimento, uma vez que já existe uma representatividade expressiva de mulheres, tanto nos cargos mais baixos quanto nos cargos superiores, como gerência e diretoria, por exemplo, como pode ser observado na fala a seguir:

*“(...) as mulheres, que a gente entende que já é uma diversidade, eu não vou dizer superada, mas é uma diversidade que a gente busca só a sustentação, não a ampliação.” (Gerente de RH)*

Foi possível notar que o assunto da diversidade começou a ser discutido com mais força na organização recentemente, principalmente depois da criação do comitê de diversidade, em meados de 2020. Todos os entrevistados citaram que perceberam que o tema tem evoluído desde que ingressaram na empresa.

*“Depois que a gente começou a estruturar o comitê de diversidade, que é algo recente, tem três anos, se eu não me engano, que foi quando a gente começou a publicar temas em nome da empresa. Então nunca teve um posicionamento interno da empresa. Antes tinha por exemplo coisas que o RH mandava, [como um] comunicado sobre orgulho LGBT e tudo mais, mas a gente nunca aprofundou no que é a sigla, no que significa. Então o comitê veio com um papel muito educacional pra gente.” (Gerente de Mídia)*

O comitê de diversidade surgiu a partir dos trabalhadores da área de mídia da empresa, que começaram a se reunir para discutir diversidade e começar a propor ações. Ao mesmo tempo, já existia o núcleo de *Environmental, Social and Governance* (ESG) na empresa e esses grupos começaram a se aproximar, fazendo com que o comitê se tornasse algo mais institucionalizado. Em 2023, ano de realização da pesquisa, o comitê tem buscado expandir a discussão sobre diversidade internamente e promover um ambiente inclusivo para todos.

A empresa tem realizado eventos e treinamentos sobre o tema, buscando valorizar sua importância e trazer essa questão de forma mais enfática e educativa. Mais de uma pessoa citou os treinamentos de letramento racial e vieses inconscientes, que se destacaram dentre as ações recentes:

*“A gente teve um treinamento sobre letramento racial que foi bem legal, porque foram duas pessoas pretas da empresa falando sobre o assunto. Foi um treinamento que engajou muito e que eles falaram de uma forma muito leve, sabe? Realmente são questões importantes da gente discutir.” (Gerente de Mídia)*

*“Quando a gente fala de vieses inconscientes<sup>1</sup> também [é importante estar atento]. Já tive também treinamento de como que a gente separa um viés inconsciente quando a gente tá olhando o perfil do candidato. Isso é muito importante para quem participa de processo seletivo. Tive treinamentos para cuidar de não levar em consideração esses vieses inconscientes.” (Gerente de Mídia)*

Com o fortalecimento da pauta de diversidade dentro da empresa e a criação do comitê para tratar dessas questões, foi possível notar um aumento expressivo na taxa de diversidade, o que é explorado no próximo item.

---

<sup>1</sup> Vieses inconscientes são estereótipos que ocorrem de maneira não intencional, influenciados por pressuposições sobre um grupo e são responsáveis, muitas vezes, por influenciar negativamente na tomada de decisão, o comportamento e o julgamento em relação a grupos minoritários (PAYNE; VULETICH, 2017).

#### 4.1.1 Taxa de diversidade

A taxa de diversidade é a relação entre o número de trabalhadores diversos e o número total de trabalhadores dentro da organização. É utilizada para medir a representatividade destes trabalhadores na empresa e identificar pontos de melhoria. Na empresa analisada, a taxa de diversidade é calculada da seguinte forma:

$$\text{Taxa de diversidade} = \frac{\text{Número de trabalhadores diversos}}{\text{Número total de trabalhadores}} \times 100\%$$

Durante a coleta de dados, notou-se que a empresa acompanha a taxa de diversidade entre seus colaboradores, com o intuito de identificar quais diversidades merecem uma maior atenção e propor ações mais assertivas nesse sentido.

Por meio das entrevistas, ficou claro que a diversidade de gênero é a diversidade que já está mais estabelecida dentro da organização, conforme mencionado anteriormente. Em mais de uma entrevista, este ponto se mostrou relevante, como no trecho que é reproduzido a seguir:

*“Acho que em termos de diversidade na empresa, independente da atuação do comitê sempre foi muito nítido a questão da diversidade de gênero. Então, é uma empresa que, no quesito gênero, sempre se destacou. Quando eu entrei, minha liderança era uma mulher. Mudei de time, minha liderança era outra mulher. Então sempre tiveram muitas mulheres que estavam ali de referência e que eram inspiração para várias outras mulheres.” (Gerente de Mídia)*

Desta forma, a empresa mostrou que acompanha os indicadores de diversidade de duas formas: em uma delas as mulheres são consideradas como diversidade, mas também é importante analisar o indicador desconsiderando a questão de gênero, para que seja possível compreender a evolução e a representatividade das demais diversidades.

*“Hoje, se a gente conta com as mulheres do nosso quadro, atingimos cerca de 76% de públicos diversos. E tirando as mulheres, que a gente entende que já é uma diversidade, eu não vou dizer superada, mas é uma*

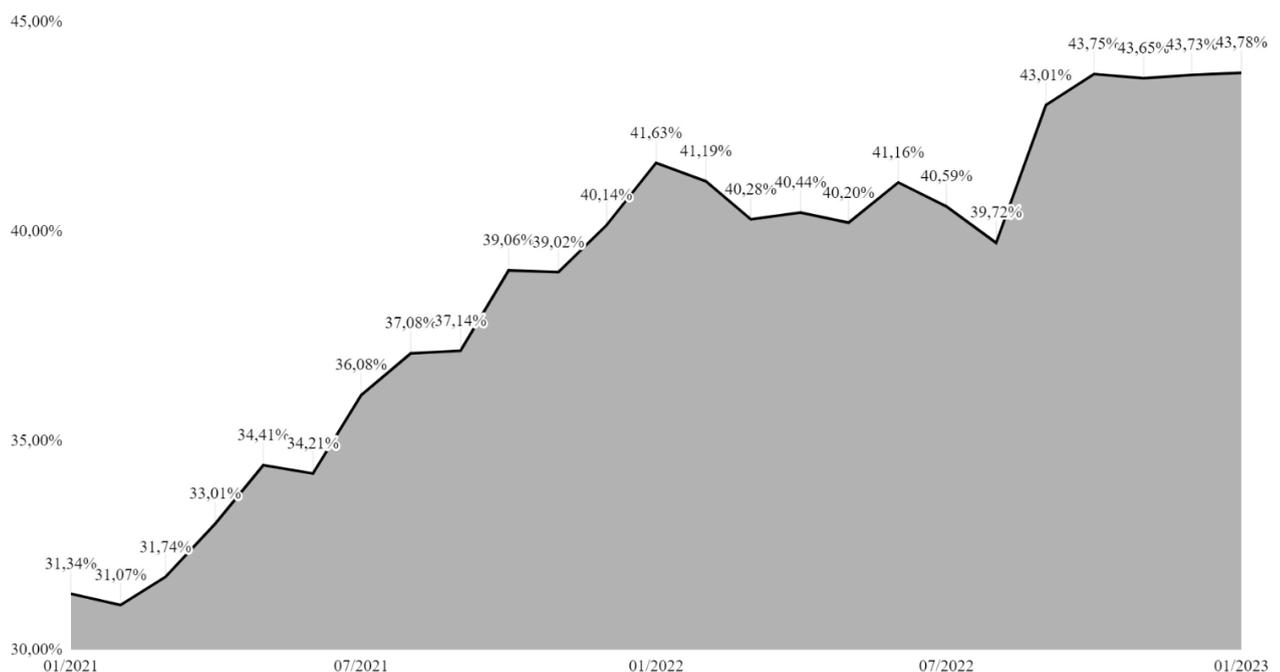
*diversidade que a gente busca só a sustentação não a ampliação, a gente tem aí uma diversidade em torno de 40%.” (Gerente de RH)*

Se a questão de gênero for considerada como um fator de diversidade, a análise da taxa de diversidade dentro da empresa fica enviesada, dando a falsa sensação de que o indicador está alto e não precisa de atenção. Excluindo a taxa voltada à questão de gênero, observa-se uma taxa de diversidade menor, representada pelos colaboradores não-heterossexuais, não-brancos e PcDs.

Conforme mencionado no item anterior, é notório que a empresa começou a se preocupar ativamente com a questão da diversidade recentemente, analisando os públicos mais defasados em termos de representatividade, buscando atuar sobre essa realidade.

Quando observamos as informações do *dashboard*, é possível notar um crescimento significativo, saindo de uma taxa média de 31,0% em janeiro de 2021 para uma taxa média de 43,7% em janeiro de 2023, representando um crescimento de 41% na taxa de diversidade nos dois anos anteriores à pesquisa, desconsiderando a questão de gênero na análise pelos motivos destacados antes. A Figura 3 mostra a evolução dessa taxa, mês a mês, para os últimos dois anos.

**Figura 3:** Evolução da taxa de diversidade na empresa (janeiro/2021 a janeiro/2023)



**Fonte:** documentos da empresa.

Sendo assim, é possível afirmar que a empresa tem atuado de forma assertiva no sentido de elevar os indicadores de diversidade, levando em consideração essa questão no momento de selecionar algum talento disponível no mercado de trabalho, mas ainda enfrenta alguns desafios em alguns contextos, que são tema do próximo item.

#### **4.1.2 Desafios e ganhos relacionados à gestão da diversidade**

Nas entrevistas, alguns desafios relacionados à gestão da diversidade ficaram nítidos. A empresa tem se esforçado para evoluir em todos os sentidos para contemplar todas as diversidades em suas ações, mas algumas têm se mostrado mais desafiadoras, como é o caso da busca em elevar o número de colaboradores pertencentes aos grupos de diversidade racial e de PcDs, inclusive em cargos de liderança.

*“É um desafio trazer mais PcDs para o time. [...] A gente não tem nenhum PcD no time. Então, são poucas as pessoas na empresa, na verdade, que tem algum tipo de deficiência. Acho que também temos muito poucos pretos.” (Gerente de Mídia)*

*“Eu acho que ainda existe um desafio quando a gente fala sobre diversidade de raça. O Brasil ainda é um país de publicidade branca. Esse é um grande desafio.” (Gerente de RH)*

*“A gente tem metas específicas esse ano para o público PcD e o público de raça.” (Analista de RH)*

Em relação à diversidade racial, foi possível perceber que o desafio da empresa é elevar o número de colaboradores em cargos de liderança, enquanto para o público de PcDs, o foco está em contratar funcionários para elevar a representatividade de modo geral. Foi citado que a contratação do público PcD melhorou a partir da pandemia, com a adoção do *home office*.

Quando questionados sobre os impactos e os principais ganhos de absorver e valorizar a questão da diversidade dentro da organização, os entrevistados citaram ganhos estratégicos

para a empresa, que passa a conhecer mais sobre o mercado em que atua, agregando novas formas de pensar e trazendo mais inovação aos processos.

*“Eu acho que o mundo é diverso e, se a gente atua numa empresa que ajuda outras empresas a venderem para este mundo, a gente precisa ser diverso porque a gente vai, de alguma forma, se conectar mais com esse mundo exterior.” (Gerente de Estratégia)*

*“Eu acho que a diversidade traz inovação. Ela traz perspectiva de respeito, de empatia, de reconhecimento. Então, em última instância, ela não só gera negócios, mas promove um mundo de melhor convivência com as diferenças e isso traz menos polarização, traz mais conforto para todo mundo.” (Gerente de Estratégia)*

*“Quando você tem pessoas diversas no time, a gente traz também soluções novas, a gente traz melhorias. Acho que nenhuma empresa nem nenhuma equipe vai chegar num estado excelente, que seja diferente do senso comum, se ela tiver pessoas que vieram da mesma localidade, que têm a mesma raça, que têm o mesmo gênero. Então todo mundo que é muito igual vai trazer pensamentos muito parecidos.” (Gerente de Estratégia)*

Desta forma, é possível observar que a empresa valoriza a diversidade como um meio de trazer mais inovação aos processos da empresa, proporcionar novas formas de pensar e resolver problemas, estimular a empatia e o respeito e, também, agregar valor ao serviço prestado. Dentre as diversidades consideradas, a empresa tem focado seus esforços para a diversidade racial e PcDs, buscando elevar a taxa de diversidade para estes grupos e propiciar um ambiente inclusivo para os trabalhadores contratados.

Entre as diversidades consideradas na empresa, a diversidade sexual é a que se encontra menos avançada, com práticas mais pontuais. Este tema é mais explorado no próximo item.

## 4.2 DIVERSIDADE SEXUAL NA EMPRESA

As entrevistas aprofundaram na questão específica da diversidade sexual, buscando compreender se existe algum desafio específico para essa diversidade, quais seus impactos e as práticas adotadas neste contexto.

### 4.2.1 Taxa de diversidade sexual e tempo médio de casa

A taxa de diversidade sexual é calculada de forma análoga à taxa de diversidade, mas neste caso considera-se somente os trabalhadores sexualmente diversos. As informações extraídas do *dashboard* desenvolvido pela empresa revelam a composição do corpo de trabalhadores em relação à orientação sexual. Os dados foram sistematizados e são dispostos na Tabela 1, mostrando o número absoluto de trabalhadores e a sua representatividade perante a empresa.

**Tabela 1.** Composição do corpo de trabalhadores em relação à orientação sexual

Orientação Sexual	Nº de trabalhadores	Representatividade (%)
Heterossexual	313	72,62%
Bissexual	63	14,62%
Homossexual	38	8,82%
Assexual	4	0,93%
Pansexual	3	0,70%
Demissexual	1	0,46%
Prefiro não responder	9	2,09%
Total	431	100,00%

**Fonte:** documentos da empresa.

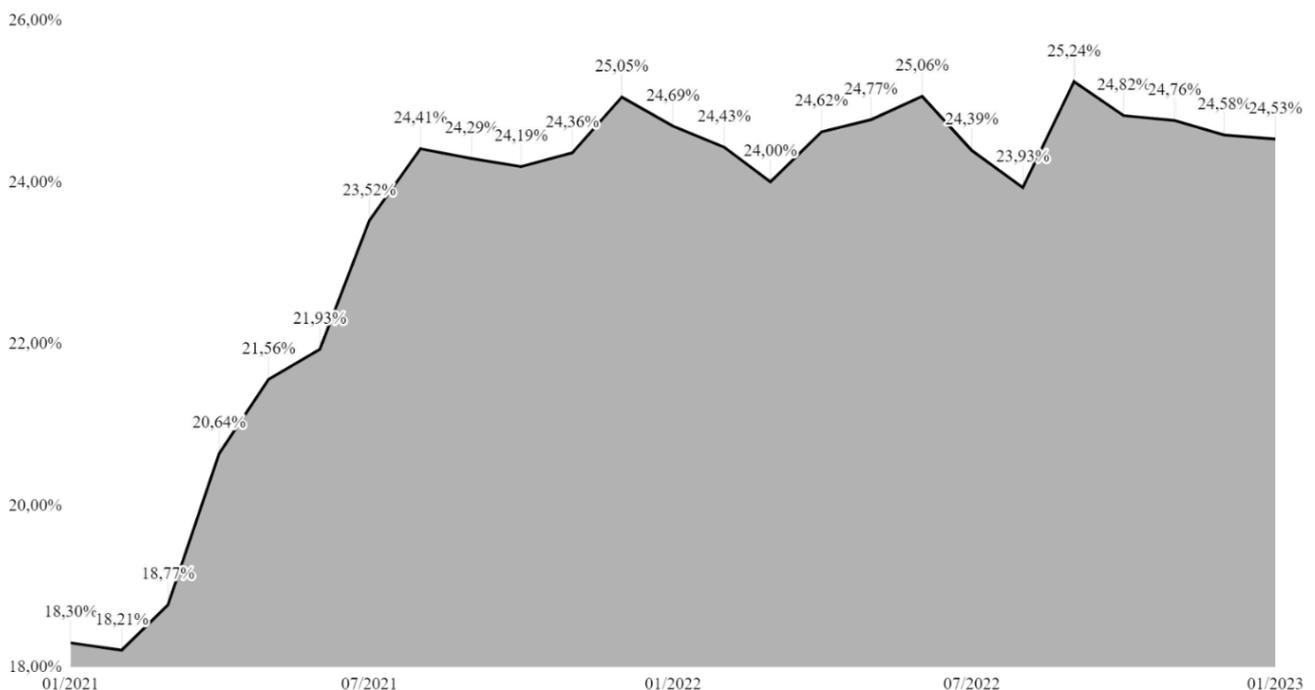
Em mais de uma entrevista, foi citado que a diversidade sexual sempre esteve presente de alguma forma dentro da organização, muito por conta do segmento em que atua. Os entrevistados contaram que já observaram uma maior representatividade da sigla LGBT dentro da área de marketing e comunicação e, por esse motivo, acreditam que é mais fácil absorver este público para dentro da organização, principalmente lésbicas, gays e bissexuais.

“[Na área de] publicidade e comunicação, é muito mais fácil de tu trazer perfis LGB. Quando a gente começa a olhar para [a segunda parte da sigla] TQIA+, realmente eu não tenho, hoje, nenhuma pessoa dentro dessas diversidades.” (Gerente de Mídia)

Mesmo que essa diversidade não seja uma novidade na empresa, a evolução dos indicadores também é expressiva entre janeiro de 2021 e janeiro de 2023, saindo de uma média de 18% para 24,5%, o que representa um crescimento de cerca de 36%, indicando que a empresa tem atuado no sentido de ampliar a representatividade LGBT entre os trabalhadores. A Figura 3 mostra a evolução mês a mês da taxa de diversidade sexual na organização.

Um dado interessante que foi possível extrair do *dashboard* de diversidade da empresa é o tempo médio de casa dos colaboradores, permitindo entender se a representatividade da diversidade sexual permanece saudável entre os colaboradores com mais tempo de casa com o intuito de avaliar a questão de permanência da força de trabalho na empresa.

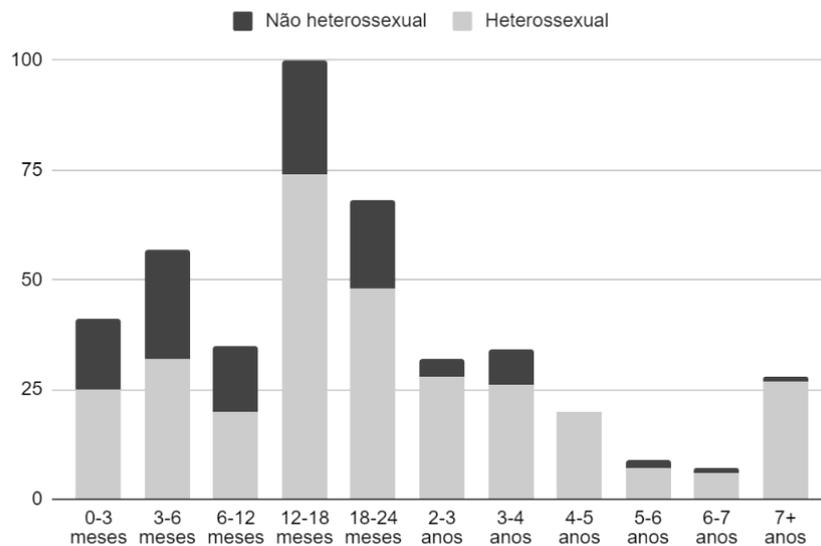
**Figura 4:** Evolução da taxa de diversidade sexual na empresa (janeiro/2021 a janeiro/2023)



**Fonte:** documentos da empresa.

A Figura 5 apresenta o tempo médio de casa dos trabalhadores heterossexuais e não heterossexuais.

**Figura 5:** quantidade de trabalhadores por tempo de casa

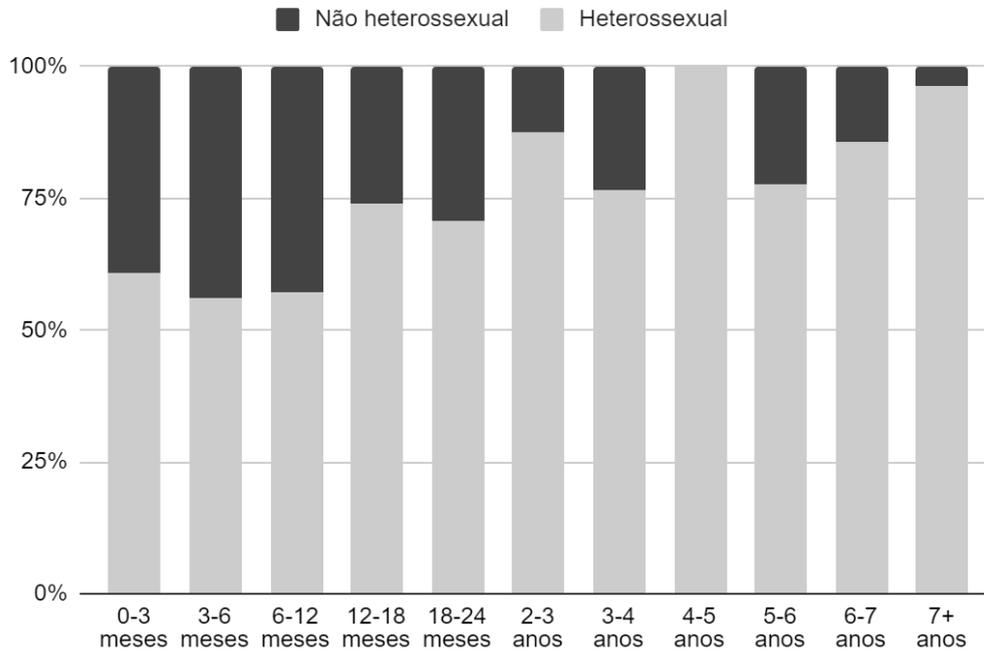


**Fonte:** documentos da empresa.

É possível notar que a maior parte dos trabalhadores tem até 2 anos de casa, o que corresponde a cerca de 72,9% dos trabalhadores. Quando se analisa somente o recorte de trabalhadores heterossexuais, cerca de 63,6% tem até 2 anos de casa, enquanto para o cenário de trabalhadores LGBT, esse valor é de 86,4%.

A Figura 6 mostra a representatividade da diversidade sexual em cada faixa de tempo de casa, evidenciando o que foi exposto na figura 3. A maior parte dos trabalhadores tem até dois anos de casa, mas é possível notar que existe uma menor proporção de trabalhadores sexualmente diversos com mais tempo de casa do que quando se compara com o recorte heterossexual.

Na Figura 6, fica nítido que existe uma maior representatividade LGBT entre os colaboradores com até 1 ano de casa, o que indica que a empresa tem se preocupado com essa questão no momento de realizar novas contratações.

**Figura 6:** Representatividade por tempo de casa

**Fonte:** documentos da empresa.

Desta forma, os colaboradores recém-contratados são mais diversos. Cerca de 86,4% dos colaboradores não-heterossexuais foram contratados há menos de dois anos. Apesar desses avanços, existem alguns desafios relacionados à retenção destes trabalhadores, o que é tratado no item a seguir.

#### 4.2.2 Desafios e ganhos relacionados à gestão da diversidade sexual

Um dos desafios que a empresa enfrenta é o de reduzir o *turnover* de colaboradores sexualmente diversos, como mencionado no trecho a seguir:

*“Vejo desafios relacionados ao preparo das lideranças, vejo desafios relacionados ao próprio mercado de trabalho, porque a rotatividade dos profissionais está muito grande, e, também, na questão da permanência dessas pessoas aqui na empresa, que toca diretamente nessa questão de gestão das equipes diversas.” (Analista de RH)*

Além disso, por meio das entrevistas, foi possível perceber que o principal desafio relacionado à diversidade sexual se dá pela dificuldade de contratar profissionais transexuais. Por este motivo, a análise dos resultados está focando principalmente na questão de orientação sexual, pois a empresa não tem pessoas transexuais no quadro, como foi destacado pela fala a seguir:

*“Por exemplo, o público trans é inexistente na empresa, sabe? Então, se você for começar a especificar dentro da sigla, tem desafios imensos, que engloba trans, travestis, pessoas não binárias. São desafios imensos, tanto para contratar quanto para garantir a permanência dessas pessoas aqui dentro.” (Analista de RH)*

Outro desafio citado nas entrevistas é o preconceito velado, aquele que muitas vezes está presente de forma sutil, disfarçada de piada, como se isso amenizasse essa sua violência. Esse é um desafio inclusive social, que vai além do cenário da empresa, de forma que esta precisa estar atenta para oferecer meios de disseminar conhecimento sobre o tema, buscando corrigir esse tipo de comportamento e evitar que o mesmo retorne ao cotidiano da empresa. Esse desafio está diretamente relacionado ao desafio de garantir a permanência do público sexualmente diverso na organização, uma vez que essa forma de preconceito é um grande detratador do ambiente de trabalho para este público.

Já os ganhos relacionados à gestão da diversidade sexual não foram diferentes daquilo que foi citado em relação à gestão da diversidade de modo geral, não sendo possível observar ganhos específicos para a inclusão do público sexualmente diverso. O item a seguir traz as principais práticas relacionadas à gestão da diversidade sexual na empresa.

### **4.2.3 Práticas de gestão da diversidade sexual adotadas na empresa**

De acordo com as entrevistas realizadas e os dados extraídos do *dashboard*, as principais práticas da empresa relacionadas à gestão da diversidade sexual ficaram claras, permitindo sua análise de acordo com o modelo conceitual adaptado de Araújo e Carneiro Júnior (2020). Foi possível dividir as práticas de acordo com os pilares de responsabilidade organizacional, mudança de viés cultural e desenvolvimento das redes de apoio propostos pelos autores.

O Quadro 2, a seguir, lista as práticas relacionadas ao pilar de responsabilidade organizacional, evidenciando quais foram observadas na empresa analisada:

**Quadro 2:** práticas de responsabilidade organizacional

<b>Práticas</b>	<b>Foi observada na empresa?</b>
Planos de ação afirmativa	Sim
Criação de comitês de diversidade	Sim
Criação de cargos de gerente e equipes de diversidade	Sim
Integração de metas para ampliação de trabalhadores LGBT em cargos de direção e gerência	Não
Integração de programas de diversidade na estrutura organizacional	Sim
Implementação de processos de avaliação contínua e auditoria	Não
Implementação de processos de pesquisa e coleta de dados	Sim
Mudanças de processos de RH	Sim

**Fonte:** elaborado com base nas entrevistas.

Considerando essas práticas, a empresa pode ser classificada no nível de maturidade 2, ingênua, uma vez que não foram observadas todas as práticas necessárias para classificá-la no nível 3. Apesar disso, a empresa demonstrou algumas práticas a mais do que aquelas necessárias para o nível 2, indicando que a organização já está um pouco acima deste nível, rumo ao nível 3 conforme for adotando novas práticas relacionadas a este pilar.

Já em relação ao pilar de mudança de viés cultural, as práticas observadas estão dispostas no Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3:** práticas de mudança de viés cultural

<b>Práticas</b>	<b>Foi observada na organização?</b>
Treinamento para desenvolvimento de competências específicas para gestão e convivência em equipes	Sim, de forma pontual
Treinamento em diversidade para funcionários em geral	Sim
Treinamentos para mudança de cultura organizacional	Sim
Programas de educação de novos membros	Sim, de forma pontual

Treinamentos de línguas	Não
Criação de grupos consultivos para gerentes seniores	Não
Treinamento de gerentes de médio escalão	Não
Avaliação de gerentes quanto à aplicação de iniciativas de diversidade	Não
Inclusão de termos e conceitos na comunicação organizacional	Sim, de forma pontual
Inclusão de metas de diversidade em programas de participação nos lucros	Não

**Fonte:** elaborado com base nas entrevistas.

Considerando as práticas de mudança de viés cultural, é possível classificar a empresa no nível de maturidade 1, cega. A empresa adota de forma pontual algumas práticas pertencentes ao nível 2, mas como não adota todas as práticas deste nível, não foi possível classificá-la como ingênua. Ainda é necessário que haja uma evolução destas práticas para a empresa atingir os níveis superiores.

Por fim, entre as práticas relacionadas ao pilar de desenvolvimento das redes de apoio, foram observadas as práticas t e u, com a integração do comitê de diversidade em sua estrutura, tornando-o uma rede de networking apoiada pela organização, conforme é possível observar no Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4:** práticas de desenvolvimento de redes de apoio

<b>Práticas</b>	<b>Foi observada na empresa?</b>
Programas de mentoria, <i>networking</i> e desenvolvimento de carreira para grupos minoritários	Sim
Integração de redes informais	Sim
Programas de capacitação profissional para inclusão de trabalhadores LGBT em postos de alto escalão	Não

**Fonte:** elaborado com base nas entrevistas.

Desta forma, para este pilar, a empresa pode ser classificada no nível 2, ingênua, sendo necessário se atentar aos programas de capacitação profissional dos trabalhadores LGBT para que seja possível assumir o nível de maturidade mais alto.

#### **4.2.4 Nível de maturidade da empresa em gestão da diversidade sexual**

Para o pilar de responsabilidade organizacional, a empresa demonstrou algumas práticas do nível mais superior, o que indica que já está se aproximando do nível mais alto, de forma que, para alcançá-lo, é necessário um olhar atento para a questão da adoção de metas para a ampliação de trabalhadores LGBT em cargos de direção e gerência, assim como foi citado que está sendo feito para o público de diversidade racial. A empresa também precisa avançar na implementação de processos de avaliação contínua e auditoria, permitindo que os processos de gestão da diversidade da empresa sejam sempre revistos, para identificar e evitar vieses na cultura organizacional que possam ser excludentes para indivíduos de determinados grupos.

O pilar de mudança de viés cultural foi o pilar para o qual a empresa apresentou o menor nível entre os três, assumindo o nível 1. Para que a empresa consiga evoluir dentro deste pilar, é necessário que os treinamentos sejam melhor estruturados e adotados de forma sistêmica e não pontual, como é feito hoje, seja para o público geral da empresa, seja para as lideranças. Além disso, a inclusão de termos e conceitos na comunicação organizacional pode ser feita de forma mais consistente. A criação de grupos consultivos para gerentes também deve ser realizada. Para atingir o nível máximo, é necessário, ainda, a avaliação de gerentes quanto à aplicação de diversidade e a incorporação de metas relacionadas à inclusão de diversidade sexual aos programas de participação em lucros e resultados.

Por fim, para o pilar de desenvolvimento de redes de apoio, a empresa demonstrou estar no nível 2 (ingênua) por conta da institucionalização do comitê de diversidade, que surgiu de maneira informal na empresa e, ao se aproximar do núcleo de ESG, ganhou força e foi absorvido pela estrutura da empresa, garantindo apoio estrutural e financeiro para a realização de suas atividades. Para que a empresa assuma o nível máximo neste pilar, é necessário que se desenvolvam programas de mentoria voltados para os públicos sexualmente diversos, além da capacitação profissional deste público para assumir postos do alto escalão.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos resultados da pesquisa, ficou claro de que forma a diversidade foi se construindo no contexto da empresa analisada, evidenciando que ela já demonstra um contexto permeado pela questão da diversidade, fato que se confirma pelas práticas observadas, pelos dados históricos e, também, pelo discurso dos trabalhadores entrevistados, em que se observa uma valorização do tema, frisando os ganhos decorrentes da convivência entre grupos diversificados.

Pelo fato de que a empresa atua no setor de marketing, é notório que a mesma deve se preocupar ainda mais com o tema da diversidade, uma vez que isso impacta diretamente na percepção dos clientes atendidos. Como a empresa atua auxiliando outras empresas a divulgarem sua marca e seus produtos, é importante que a questão da diversidade direcione não somente a veiculação das campanhas, mas também as ações internas da empresa.

No que diz respeito às questões de gênero, é nítido que essa diversidade já se mostra bem estabelecida, de forma que o principal desafio é manter os bons indicadores ao longo do tempo. Além disso, ficou claro que essa realidade influencia positivamente a motivação das trabalhadoras que, ao verem outras mulheres em cargos de liderança, se inspiram e passam a enxergar essa realidade como uma possibilidade para si mesmas.

Os públicos de raça e PcDs apresentam alguns desafios que estão no foco da empresa para o ano de 2023, em busca de elevar suas representatividades na empresa de forma geral e, também, em cargos de liderança. Foi destacado que a adoção do *home office* facilitou a contratação de PcDs, tendo em vista que uma das dificuldades enfrentadas para a contratação desse público diz respeito à mobilidade e à acessibilidade dos indivíduos e, ao possibilitar que o trabalho seja realizado de casa, essa barreira é quebrada. No entanto, isso foi algo observado pelo ponto de vista da empresa, de forma que é relevante também analisar a percepção dos trabalhadores PcDs sobre essa nova realidade.

Um ponto relevante a ser citado diz respeito à etnia indígena, que não apareceu nas entrevistas e também foi muito pouco citado dentro das referências utilizadas na revisão bibliográfica. Isso evidencia uma possível marginalização desses indivíduos frente ao mercado de trabalho, sendo relevante explorar o tema mais profundamente para compreender seus desafios específicos.

Quando se olha para o público LGBT, foco deste trabalho, ficou claro que a empresa apresenta diversas práticas relacionadas à gestão da diversidade sexual, fato que a coloca em

um bom nível de maturidade para os pilares propostos pelo modelo conceitual utilizado como referência no trabalho.

A principal iniciativa evidenciada na pesquisa foi a criação e o desenvolvimento do comitê de diversidade, que surgiu informalmente entre os trabalhadores e foi absorvido pela empresa como um instrumento importante para promover a reflexão acerca do tema por meio de eventos e ações educacionais.

No entanto, é notório que diversas práticas que já estão mapeadas na literatura não foram adotadas pela empresa até o momento. A empresa demonstrou já estar trabalhando na ampliação de algumas dessas práticas, como por exemplo, a estruturação de treinamentos mais completos e eficazes para substituir os treinamentos pontuais realizados. Por outro lado, ficou nítido que algumas dessas práticas ainda não passam pelo radar da empresa no momento, como é o caso da incorporação de metas relacionadas à inclusão de diversidade aos programas de participação de lucros e resultados.

Desta forma, é possível concluir que a empresa já apresenta uma certa maturidade no tema de gestão da diversidade, mas ainda possui diversos desafios para amadurecer a discussão e construir um ambiente inclusivo para as diferentes diversidades.

Como oportunidade futura de pesquisa, é interessante que outros estudos de caso sejam realizados em empresas de outros segmentos para compreensão das diferenças observadas entre as realidades. Além disso, também é relevante realizar uma análise setorial sobre o tema da gestão da diversidade sexual, envolvendo outras empresas para analisar as principais práticas em comum.

## REFERÊNCIAS

ADELMAN, Miriam. **Paradoxos da identidade: a política de orientação sexual no século XX**. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, 14, n. 0, p. 163-171. jun. 2000

ADLER, Ron; RODMAN, George. **Comunicação humana**. LCT, 7. ed., 2000.

AGOCS, Carol; BURR, Catherine. **Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences**. International Journal of Manpower, 1996.

AJZENTAL, Alberto. **Uma história do pensamento em Marketing**. Dissertação (Administração), São Paulo: USP, 2008.

ALMEIDA, Cecília Barreto; VASCONCELLOS, Victor Augusto. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo? **Revista Direito DV**, v. 14, n. 2, p. 303-333, 2018.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ARAUJO, Cintia Cristina Silva; CARNEIRO JUNIOR, Erivaldo. **Reconhecendo as relações de raça no contexto organizacional: um modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade**. In: XXIII SEMEAD – Seminários em Administração. p. 1-15. São Paulo: FEA-USP, 2020.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

BRITO, Jaqueline Gil. **Estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações**, 2014. 99f. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CAIN, Patrícia A. **Rainbow Rights: the role of lawyers and courts in the lesbian and gay civil rights movement**. Boulder: Westview Press, 2000.

CANABARRO, Ronaldo. **História e direitos sexuais no Brasil: o movimento LGBT e a discussão sobre a cidadania**. In: Congresso Internacional de História Regional. 2013.

CAPRONI NETO, Henrique Luiz; SARAIVA, Luiz Alex Saraiva; BICALHO, Renata de Almeida. **Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.

CAVALCANTI, Hellen Taynan da Silva; MORAES, Thiago Assunção; ABREU, Nelsio Rodrigues; DA SILVA JÚNIOR, Severino Domingos; MARCELINO, Anderson de Trindade. Marketing e diversidade: Prazer, eu existo. **Diálogo**, n. 32, p. 203-224, 2016.

CHABY, Rebeca Reis dos Santos Inácio. **Análise do impacto da Carta Portuguesa para a Diversidade nas organizações signatárias**. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2021.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa; SILVA, Lângesson Lopes **Marketing Digital: Marketing para o novo milênio**. Revista Científica do ITPAC, v. 7, n. 2, 2014.

COX JR., Taylor. **Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity**. John Wiley & Sons, 2001.

COX JR., Taylor; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. **A inserção da “diversidade” homossexual em uma livreria de shopping Center: um estudo crítico**. In: Encontro da ANPAD, 32. Trabalhos apresentados, 2008.

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.

FERNANDES, Aline; FERREIRA, Kamila; LEBARCKY, Fernanda. **Gestão da Diversidade e Endomarketing: existe uma relação?** In: Encontros da ANPAD, 35. Trabalhos apresentados, 2011.

FERREIRA, Renata Costa. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, Vinicius; SACRAMENTO, Igor. **Movimento LGBT no Brasil: violências, memórias e lutas**. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação Em Saúde, v. 13, n. 2, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000.

FRY, Peter; MACRAE, Edward. **O que é homossexualidade**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): um guia prático de conteúdo e forma**. Ribeirão Preto: Atlas, 2011.

GÓIS, João B. Hora; DUARTE, Francisco J. Mendes; TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. **Experiências de gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho no Brasil: das experiências pontuais à formação de um Fórum Empresarial LGBT**. In: VIII Jornada Internacional Políticas Públicas. São Luís: UFMA, 2017.

HIRSHMAN, Linda. **Victory – the triumphant gay revolution**. Nova York: Harper Collins Publisher, 2012.

JESUS, Graciela Guimarães; SANTOS, Carlos César Ribeiro. **O Preconceito Racial dentro das Multinacionais como Impeditivo de Crescimento Profissional aos Negros no Brasil**. In: SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2010. p. 1-18.

KELLY, Erin; DOBBIN, Frank. **How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996**. *American Behavior Scientist*, v. 41, n. 7, 1998.

KOTLER, Philip. **A generic concept of marketing**. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 2, 1972.

KOTLER, Philip. **Marketing insights from A to Z: 80 concepts Every manager needs to know**. John Wiley & Sons, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Tradução Ivo Korytowski. Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5ª Ed. São Paulo, Ed. Atlas. 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MECCHI, Cassiano Luiz. **Identidade sexual e o ambiente de trabalho: um estudo exploratório em três empresas**. Curso de Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

LOUGHERY, John. **The Other Side of Silence - Men's Lives and Gay Identities: a Twentieth-Century History**. Nova York: Henry Holt and Company, 1998.

MARIN, Andrea Cristina; JUNGER, Alex Paubel; MOSLAVACZ, Felipe Lima; FERREIRA DE SOUZA, José. **Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios**. *Research, Society and Development*, v. 7, n. 3, p. 1-13, 2018.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura & consumo**. Rio de Janeiro, Mauad, 2003.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade Humana nas Organizações: entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

NTT DATA. **Marketing Digital na América Latina: A experiência digital do cliente no centro da estratégia dos negócios**. 2022. Disponível em: <https://www.insightsforthefuture.com/c%3%B3pia-pdf-digital-marketing-esp>. Acesso em: 01 set. 2022.

NUSSBAUM, Martha C. **From Disgust to Humanity: sexual orientation and constitutional law**. Nova York: Oxford University Press, 2010

ONU Br. 2011. **Guia de Orientação das Nações Unidas no Brasil para Denúncias de Discriminação Étnico-Racial**. Nações Unidas no Brasil. Brasília.

PARKER, Richard. **Na contramão da AIDS: Sexualidade, intervenção, política**. Rio de Janeiro: ABIA, 2000.

PAYNE, K.; VULETICH, H. Policy Insights From Advances in Implicit Bias Research, **SAGE Journal**, v. 5, n. 1, p. 49-56, 2017.

PESSANHA, Isabel de Lima. **Marketing Interno como Ferramenta de Implementação de um Programa de Diversidade**. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2020.

PRADO, M. A. M.; MACHADO, F. V. **Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade**. São Paulo: Cortez, 2008.

REITH, Stephanie Landim. **Programas de diversidade de recursos humanos: uma análise sobre sua adoção no Brasil**. Dissertação (Engenharia de Produção). São Carlos: UFSCar, 2014.

ROCK CONTENT. **Panorama das Agências Digitais 2022**, dez. 2021. Disponível em: <https://materiais.resultadosdigitais.com.br/agradecimento-panorama-das-agencias-digitais-2022>. Acesso em: 01 set. 2022.

SANTO CAOS. **Demitindo Preconceitos: Por que as empresas precisam sair do armário**. jul. 2022. Disponível em: <https://estudos.santocaos.com.br/demitindopreconceitos>. Acesso em: 21 ago. 2022.

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

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

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. **Diversidade cultural no contexto organizacional**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 443-463, 2004. Porto Alegre, Ed. Artmed, 2004.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM COLABORADORES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. A empresa realiza um levantamento periódico da composição de seus trabalhadores? De que forma? Com qual frequência? Como utiliza os resultados? (Solicitar os dados coletados sobre todas as diversidades)
2. A empresa realiza ações voltadas para o aumento da diversidade dos times? Quais são essas ações? Quais circunstâncias levaram à adoção dessas ações? Existem ações específicas para pessoas LGBT?
3. A empresa já possui algum comitê voltado à inclusão dos trabalhadores LGBT? Como se formou? Quem participa? Qual é a forma de atuação?
4. Existe alguma meta específica para a inclusão de trabalhadores LGBT na empresa? E em cargos de gestão (diretoria e gerência)? Se existirem, quais são essas metas? De que forma o cumprimento dessas metas é recompensado/reconhecido internamente?
5. Existem cargos voltados para a promoção de um ambiente diverso? Quais cargos são responsáveis por isso e qual a forma de atuação (são dedicados ou dividem atenção com outra função)?
6. A empresa promove eventos voltados à conscientização da importância da diversidade para a empresa? Com que frequência? A diversidade sexual é considerada como tema para esses eventos?
7. A empresa oferece treinamentos voltados para a inclusão de pessoas diversas (diversidade no geral) no ambiente de trabalho? Para quem? De que forma? Treinamento com foco na inclusão de trabalhadores sexualmente diversos é considerada?
8. A empresa promove treinamentos e capacitação voltados para trabalhadores assumirem posições de liderança? A presença de trabalhadores LGBT é levada em consideração nesses treinamentos?
9. A denúncia de práticas discriminatórias é estimulada na organização? De que forma? Existe canal seguro para denúncia?
10. Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta para elevar os indicadores de diversidade? E para a inclusão LGBT, existe algum desafio particular?
11. Quais os principais ganhos que a empresa identifica ao valorizar a diversidade dentro do seu ambiente de trabalho? E ao valorizar a diversidade sexual?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM GESTORES DAS ÁREAS OPERACIONAIS (MÍDIA E ESTRATÉGIA)

1. Como está a composição do time em termos de diversidade de gênero, diversidade racial e diversidade sexual?
2. Você considera seu time diverso? De que forma isso impacta no dia a dia da equipe ao seu ver? Quais são os principais desafios ao realizar a gestão das pessoas de grupos minoritários? Qual(is) os principais ganhos ao promover a inclusão dessas pessoas?
3. Você trabalha com alguém LGBT no seu time? Existe algum ganho específico atrelado à inclusão de pessoas sexualmente diversas? Existe algum impacto específico para a diversidade sexual? Existe algum desafio específico para realizar a gestão dessas pessoas?
4. Há quanto tempo você trabalha na Cadastra? Você percebe que houve evolução no tema diversidade dentro da empresa desde que você entrou?
5. Você já participou de algum treinamento sobre gestão da diversidade aqui na empresa?
6. Você já vivenciou alguma situação desagradável (violência, preconceito, exclusão etc.) em relação a algum trabalhador sexualmente diverso? Se sim, o que fez diante disso?
7. Algum membro do seu time participa dos comitês de diversidade ou dos grupos de afinidade?